

## 갈등에 대한 마인드셋(mindset): 관계갈등 경험이 관계친밀도에 미치는 영향에 대한 인지적 분석

오 선 영

서 용 원<sup>†</sup>

성균관대학교

갈등에 대한 최근 연구들은 팀 수행에 대한 과업갈등의 긍정적 효과를 보장하기 위해 관계갈등의 부정적 효과를 완화시키는 조건의 필요성을 강조하였다. 본 연구는 갈등 상황에 대한 의미해석에 작용하는 마인드셋이 관계갈등에 대한 반응에 영향을 미치고, 더 나아가 특정 마인드셋이 관계갈등이 갈등에서 대립한 상대방과의 관계에 미치는 부정적 효과에 대한 완충요인으로 작용할 수 있다고 제안한다. 대학생 272명을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석한 결과, 갈등해석 과정에서 갈등의 기능에 따라 학습적 마인드셋과 평가적 마인드셋이 확인되었다. 학습적 마인드셋은 갈등에서 대립한 상대방과의 관계친밀도와 정적 상관성이 있었으며, 이 관계를 협력적 갈등해소 전략과 상대방 공정성 그리고 잔여감정이 순차적으로 매개하는 것으로 나타났다. 반면에 평가적 마인드셋은 회피적 전략과 강한 잔여감정을 통해 낮은 관계친밀도를 초래하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 갈등해석 마인드셋이 관계갈등에 대한 반응과 관계갈등의 관계손상적 효과를 설명하는데 중요한 역할을 하고, 학습적 마인드셋이 관계갈등의 부정적 효과를 완화시키는데 효과적일 수 있음을 시사한다. 마지막으로, 조직에서 팀 효과성과 팀 수행을 향상시키는 과업갈등의 긍정적 효과와 관련하여 본연구의 학문적, 응용적 시사점 및 제한점과 향후 연구과제를 논의하였다.

주요어 : 갈등, 마인드셋, 갈등해소 전략, 잔여감정, 상호작용 공정성, 관계친밀도

<sup>†</sup> 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과/인재개발학과, (110-745) 서울특별시 종로구 성균관로 25-2 수선관 별관 62702, suh0419@dreamwiz.com, 02-760-0491

대인 상호작용에서 갈등 발생은 자연적 현상이다. 서로 다른 경험을 가진 사람들이 모였을 때, 성격 및 사고방식의 차이와 문화적 차이로 의견 불일치나 대립 상황은 반드시 발생한다. 갈등이 없는 조직은 비현실적이며, 타인과 함께 일하는 것과 갈등을 관리하는 것은 분리할 수 없다(Tjosvold, 2008). 선행 연구들은 갈등을 개인 간 목적이나, 생각, 가치 등에서의 불일치 또는 한 사람의 행위가 다른 사람의 목적이나 기대와의 대립으로 정의하고 갈등이 조직 행동에 미치는 영향을 탐색해왔다(Jehn & Mannix, 2001; Ohbuchi & Fukushima, 1997; Rahim, 2002). 그 결과, 갈등은 조직 효과성과 조직 적응에 긍정적, 부정적 영향을 갖는 것으로 나타났다. 구체적으로, 갈등은 다양한 시각과 비판적인 사고를 촉진하여 보다 나은 의사 결정과 혁신에 기여하고(Amason, 1996; De Dreu & West, 2001), 더불어 팀 창의성과 효과적인 팀수행을 향상시키는 것으로 나타났다(Farh, Lee, & Farh, 2010; Jehn, 1995; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999; Tjosvold, 2008; Van de Vliert & De Dreu, 1994). 그러나, 갈등은 긴장, 짜증, 적대감 등의 감정을 수반하고(Baumeister, Smart, & Boden, 1996; Bolger, DeLongis, Kessler, & Schilling, 1989; De Dreu & Beersma, 2005; Jex & Beehr, 1991; Simons & Peterson, 2000), 일상에서 겪는 가장 큰 스트레스 요인으로 작용하여 단기적, 장기적 안녕감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Almeida, Wethington, & Kessler, 2002; De Dreu, Van Dierendonck, & De Best-Walshofer, 2002; Frone, 2000; Spector & Jex, 1998). 특히, 조직에서 갈등은 중요한 직무 스트레스 요인으로 작용하여(Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000; Rahim, 2002; Shirom & Mayer, 1993; Smith &

Sulsky, 1995), 직무 만족, 팀 만족, 팀 몰입과 조직 몰입을 감소시키고, 높은 이직 의도와 반생산적 행동과 관련이 있는 것으로 나타났다(강규산, 탁진국, 2011; 이준호, 박지환, 2011; Fox, Spector, & Miles, 2001; Frone, 2000; Giebels & Janssen, 2005; Ilies, Johnson, Judge, & Keeney, 2011; Penney & Specktor, 2005; Spector & Jex, 1998).

조직 심리 연구들은 이러한 갈등의 적응적, 부적응적 효과와 관련된 선행 변수를 탐색하는 데에서 갈등 사건의 특징을 ‘무엇에 대한 대립인지’와 같은 갈등 내용 차원에서 분석하고, 과업갈등과 관계갈등 간의 차이를 강조하였다(Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Tjosvold, Law, & Sun, 1999). 과업갈등은 인지적 갈등으로 일과 관련된 절차 및 의사결정 등에서 일어나는 과업에 관한 충돌인 반면, 관계갈등은 성격적 차이 등 개인이 가진 특성에서의 대립으로 감정적 갈등을 말한다(Jehn, 1995). 과업갈등은 팀 수행을 향상시키는 데에 적응적인 효과를 보이지만, 관계갈등은 감정적이며 관계손상을 가져오는 등 부적응적 작용을 한다고 제안되었다(Amason, 1996; De Dreu & Van de Vliert, 1997; Jehn, 1995).

그러나, 메타 분석 결과, 과업갈등이 팀 효과성에 긍정적 효과를 미칠 것이라는 기대(Jehn, 1995)와 달리, 과업갈등은 과제 수행을 향상시키는 긍정적 효과와는 관계가 없고, 주로 팀 효과성 및 팀 만족과 부적 상관을 보였으며, 관계갈등 역시 팀 수행 및 팀 만족과 강한 부적 상관이 있는 것으로 나타났다(De Dreu & Wiengart, 2003; De Wit, Greer, & Jehn, 2012). 또한, 이러한 갈등 분류 연구들에서 과업갈등과 관계갈등 간에 정적 상관이 매우

높게 나타났다(Korsgaard, Jeong, Mahony, & Mahony, 2008). Korsgaard 등(2008)은 과업갈등과 관계갈등 간의 변별효과에서, 과업갈등은 관계갈등의 효과를 제외했을 때 더 이상 유의미하게 설명하는 정도가 거의 없고, 과업갈등과 관계갈등을 동시에 분석했을 때 과업갈등의 효과는 미미하였다고 보고하였다. 이러한 결과는 과업갈등 대 관계갈등 분류가 주관적인 수준에서 갈등이 어떻게 해석되고 있는가에 대한 심리적 특성을 포함하고 있지 않기 때문에 발생할 가능성이 있다. 예를 들어, 과업갈등에서 자기 의견에 대한 소유감을 느끼거나(De Dreu & van Knippenberg, 2005), 자기와 이해관계가 얽혀있으면, 갈등 상황은 표면적으로는 과업갈등이지만 내적으로는 관계갈등으로 지각될 수 있다(Amazon & Schweiger, 1994; Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000). 이는 과업갈등 대 관계갈등 분류가 주관적인 갈등 지각 및 해석과 반드시 일치하지 않으며, 과업갈등에서의 대립이 자신에 대한 위협으로 인식되면 관계갈등과 같은 부정적인 효과를 초래할 수 있음을 시사한다(Korsgaard, Jeong, Mahony & Pitariu, 2008).

최근에 수행된 연구들에 따르면, 과업갈등 중에 지각된 관계갈등 정도는 과업갈등이 팀 의사결정에 미치는 영향을 조절하고, 관계갈등이 없는 조건에서 과업갈등은 팀의 효과적인 의사결정 과정에 긍정적인 효과를 발휘하는 것으로 나타났다(De Wit, Jehn, & Scheepers, 2013). 또한, 과업갈등은 관계갈등의 부정적 효과를 제어할 수 있는 완충적 요인이 있는 매우 한정된 조건에서 팀 수행을 증진시키는 건설적인 효과를 가지는 것으로 나타났다(Jiang, Zhang, & Tjosvold, 2013). 예를 들어, 자신의 생각을 가감없이 드러낼 수 있도록 하는

높은 신뢰감의 팀 분위기(Bradley, Postlethwaite, Klotz, & Hamdani, 2012)나 높은 개방성(openness)이나 정서적 안정감(emotional stability)을 가진 팀 성격(Bradley, Klotz, Postlethwaite, & Brown, 2013)은 과업갈등을 사적인 위협이나 공격으로 받아들여 관계갈등으로 인식되는 것을 방지함으로써 과업에 대한 건설적인 논쟁(constructive controversy)을 촉진시켜 팀 수행에 건설적인 효과를 보장하는 것으로 나타났다.

갈등에 대한 이상의 연구들을 종합해 보면, 과업갈등은 조직에 적응적 효과를, 관계갈등은 부적응적 효과를 갖지만, 과업갈등과 관계갈등 간의 상관성이 높은 것으로 나타나 과업갈등이 관계갈등으로 지각되는 경우가 많으며, 따라서 팀 수행에 긍정적 효과를 가지는 건설적인 과업갈등을 촉진하기 위해서는 관계갈등의 부정적 작용을 제어할 완충적 조건이 필요하다(De Dreu, 2008). 비록 선행 연구들이 과업갈등과 팀 수행의 관계를 조절하는 요인들을 탐색하는 데에서 관계갈등의 부정적 효과를 완화시키는 요인들을 확인하는 연구의 필요성을 강조하였으나, 이에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다(Bradley, Postlethwaite, Klotz, & Hamdani, 2012). 따라서, 본 연구에서는 관계갈등의 부정적인 효과에 대한 완충 기제로 타인과의 대립을 어떻게 이해하느냐에 대한 개인의 주관적인 의미해석, 즉 갈등에 대한 마인드셋의 역할을 탐색하고자 한다.

갈등은 본질적으로 개인 수준의 현상으로, 갈등의 특성은 대인 간 상호작용에 대한 개인의 지각과 그에 대한 심리적 반응으로 특징지어 질 수 있다(Korsgaard, Jeong, Mahony, & Pitariu, 2008). 갈등의 역동적인 특성을 반영한 갈등에 대한 과정적 접근(Korsgaard, Jeong, Mahony & Pitariu, 2008; Thomas, 1992)은 갈등

발생에 대한 지각과 이에 대한 감정적, 행동적 반응에서 갈등 사건에 대한 인지적 이해(sense-making) 과정을 강조한다. 그러나 이러한 논의에도 불구하고, 갈등에 대한 주관적인 의미해석을 분석한 실증적 고찰은 부족하다. 따라서 본 연구에서는 갈등 상황에 대한 개인의 의미해석 과정을 특징짓는 마인드셋을 분석하여, 갈등에 대한 반응 및 갈등 관리 과정에서 갈등에 대한 마인드셋의 기능을 탐색하고, 관계갈등의 부정적인 효과에 대한 완충기제로 작용할 수 있는 건설적인 마인드셋을 확인하고자 한다. 구체적으로, 본 연구의 목적은 첫째, 갈등에 대한 마인드셋에서의 개인차를 확인하고, 둘째, 이런 갈등해석 마인드셋이 관계갈등의 결과와 관련있는지를 갈등 후 대립한 상대방과의 관계친밀도 측면에서 알아보고, 셋째, 어떤 심리적 과정이 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간의 관계를 매개하는지를 탐색함으로써 갈등해석 마인드셋이 관계갈등에 미치는 효과에 대한 과정적 설명을 제공하고자 한다.

#### 갈등에 대한 마인드셋(mindset): 학습적 갈등해석과 평가적 갈등해석

인지적 평가(cognitive appraisal) 이론들(Lazarus, 2006; Schachter & Singer, 1962; Scherer, Schorr, & Johnstone, 2001)에 의하면 어떤 사건에 대한 감정적 반응은 그 사건에 대해 어떻게 생각하는지, 즉 그 사건에 대한 의미적 이해 과정("meaning making", Park, 2010)을 통해 결정된다. 예를 들어, 스트레스 상황을 도전으로 지각하는가 또는 위협으로 지각하는가와 관련된 평가 과정은 그 상황에 대한 심리적 반응과 생리적, 행동적 반응을 결정한다(Tomaka,

Blascovich, Kelsey, & Leitten, 1993; Tomaka, Blascovich, Kibler, & Ernst, 1997). 이러한 인지적 과정에서 사람들은 상황적 정보를 적극적으로 수집하여 객관적이고 사려깊은 처리과정을 통해 상황을 이해하고 판단하는 것이 아니라, 자신이 가지고 있는 마인드셋에 의존하는 즉시적인 추론과정(spontaneous social inferences)을 통해 상황을 해석한다(Freitas, Gollwitzer, & Trope, 2004; Uleman, Saribay, & Gonzalez, 2008). 마인드셋이란 개인이 가지고 있는 사고틀(mental frame)로, 새로운 정보나 상황을 인식하는 인지적 과정에서 선택적인 처리를 이끌어 특정 방식으로 경험을 이해하도록 한다(Freitas, Gollwitzer, & Trope, 2004; Higgins, 1996). 사람들은 성장하면서 자신과 세상에 대한 지식과 믿음 체계를 발달시키는데, 이런 지식과 믿음을 바탕으로 특정 마인드셋을 가지게 된다(Dweck, 2006, 2008). 따라서 어떤 상황에 대한 주관적인 지각은 자신이 가지고 있는 마인드셋을 반영한 의미의 산물인 것이다. 많은 연구들은 사람들이 상황을 지각하고 이해하는데 마인드셋을 사용하여 정보를 처리하고 경험을 해석하며 자신의 행동을 조절한다는 것을 발견하였으며, 따라서 개인의 심리적, 행동적 반응을 이해하는데 마인드셋의 차이를 확인하는 것의 중요성을 강조하였다(Burnette, O'Boyle, VanEpps, Pollack, & Finkel, 2013; Dweck, 2008).

본 연구는 이러한 인지적 접근에 기반하여 사람들이 갈등에 대해 암묵적 의미를 제공하는 마인드셋을 가지고 있다고 가정한다. 사람들은 자신이 개입된 대인상호작용에 대해 이해하려는 자연적인 욕구와 더불어 단순화시키려는 경향성을 가지고 있으며, 이로 인해 대인상호작용에 대해 상당히 단순한 인지적 표상(mental representation)을 형성하게 된다(Carroll,

Bazerman, & Maury, 1988; Halevy, Chou, & Murnighan, 2012 재인용). 이에 따라, 갈등에서 대립하는 문제의 다양성, 대상의 다양성, 그리고 맥락의 다양성이 존재할지라도, 일상에서 빈번하게 경험하는 사람들과의 갈등에 대해 일반적인 표상에 기반한 마인드셋을 가지고 있을 수 있고, 따라서 갈등을 이해하는데 특정한 심정 경향성을 보일 가능성이 높다.

본 연구에서는 갈등에 대한 개인의 마인드셋을 갈등의 두 가지 기능을 중심으로 분류하고자 한다. 첫 번째는 학습적 기능에 초점을 두는 것이다. 타인과의 상호작용에서 발생하는 의견 및 가치 차이로 인한 대립이나 마찰을 서로에 대해 좀 더 깊이 알아가는 과정의 일부로 여기는 것이다. 즉, 학습적 갈등해석 마인드셋은 갈등이 자신의 성장과, 타인과 관계를 맺고 유지하고 발전시키는데 건설적인 효과를 가지는 것으로 이해하는 것이다. 두 번째는 평가적 기능 중심이다. 자아(ego)에 초점을 두으로써 자신의 존재감을 우선시 하여, 갈등 상황을 자신의 가치나 의견이 타인의 것과 비교 평가되는 상황으로 인식함으로써 갈등을 위협으로 받아들이는 것이다. 갈등 상황에서 대립 자체에 초점을 두고, 상대방과 대립된 자신의 의견에 대한 소유감이 높아, 갈등을 자기 입장이 옳고 그른지가 판단되는 상황으로 접근하여 의견 차이를 자신의 의견에 대한 반대로 받아들이는 것이다. 요약하면, 갈등 상황에 직면했을 때, 갈등을 학습적이고 발전적인 관점으로 이해하는 인지적 마인드셋이 있을 수 있고, 반면에 갈등을 자신에 대한 위협으로 접근하여 누가 옳은지 그른지를 판단하는 평가적인 상황으로 이해하는 마인드셋이 있을 수 있다.

마인드셋은 상황이나 대상에 대한 인지적인

표상(mental representation)과 같은 인지적 과정을 통해 대상에 대한 주관적인 지각에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 특정 방식으로 반응하도록 하는 행동적 경향성을 수반한다(Hamilton, Vohs, Sellier, & Meyvis, 2011). 많은 선행 연구들이 마인드셋에 기반하여 다양한 현상을 설명해왔다. 예를 들어, 자기조절 과정에서 지능이 변한다는 마인드셋을 가지고 있는 사람들은 변하지 않는다는 마인드셋을 가진 사람들과 달리 어려움에 직면했을 때 쉽게 포기하지 않고 증가된 노력을 보였다(Blackwell, Trzesniewski, & Dweck, 2007). 자기조절자원이 한정된 것으로 여기는지 또는 무제한이라고 인식하는지의 마인드셋 차이에 따라 피로 경험의 효과와 포도당 섭취에 따른 자기통제 과제 수행에서 차이를 보였다(Job, Walton, Bernecker, & Dweck, 2012). 연인관계에서, 성격이 변화가능하다는 마인드셋을 가진 사람들은 변하지 않는다는 마인드셋을 가진 사람들 보다 더 지각된 불만족을 직접적으로 말하고 문제해결적 논의를 하였다(Kammrath & Dweck, 2006). 노화에 대한 마인드셋 연구에서, 노화를 긍정적으로 생각하는지 부정적으로 생각하는지는 흡연과 건강 행동에서의 차이를 설명하고, 38년 후의 심혈관질환을 예언했다(Levy, 2003; Levy, Zonderman, Slade, & Ferrucci, 2009). 최근의 스트레스 연구(Crum, Salovey, & Achor, 2013)에서 스트레스를 발전적으로 생각하는 마인드셋과 스트레스가 정신적, 육체적 건강을 해친다고 생각하는 마인드셋의 차이가 자신의 능력을 평가 받는 스트레스 상황에서 코르티솔 반응도(cortisol reactivity) 등의 생리적 반응에서 차이를 초래하여, 스트레스에 대한 마인드셋이 스트레스 사건에 대한 반응을 결정하는데 중요한 변인으로 나타났다. 성취 동기와 관련하여 목표

지향성에 관한 연구 결과들은 사람들이 암묵적으로 추구하는 목표로 특징지어지는 마인드셋에서의 차이가 성취 맥락에서 발생하는 사건들에 대한 인지적 해석을 제공하고 결과적으로 감정적, 동기적, 행동적인 차이를 초래한다는 것을 보고하였다(Creed, King, Hood, & McKenzie, 2009; Dweck, 2006; Elliot & Church, 1997; Elliott & Dweck, 1988; Grant & Dweck, 2003; Payne, youngcourt, & Beaubien, 2007). 예를 들어, 자신의 능력에 대한 평가 기회로 성취 맥락을 해석하는 ego 초점적 수행 목표 마인드셋은 실패나 부정적인 피드백 상황에서 포기 등의 부적응적 반응을 초래하는 반면, 자신의 능력 향상과 지식 습득 등 성장과 확장에 초점을 둔 학습 목표 마인드셋은 높은 몰입과 노력 수준을 유지하는 회복 탄력성을 보였다(Bunderson & Sutcliffe, 2003; Creed, King, Hood, & McKenzie, 2009; Dweck & Leggett, 1988; Utman, 1997; Grant & Dweck, 2003).

이처럼 다양한 영역에서 발견된 마인드셋의 영향을 고려할 때, 갈등에 대한 반응은 객관적인 상황적 맥락 특성들에 따라 달라질 수 있지만, 갈등에 대한 마인드셋에 의해 달라질 수 있음을 추론해 볼 수 있다. 갈등에 대한 마인드셋이 중요한 이유는 갈등에 대한 반응에 영향을 미치고 더 나아가 갈등이 어떤 결과를 초래할지를 결정할 가능성이 있기 때문이다. 따라서, 본 연구는 갈등에 대한 마인드셋의 차이가 잠재적으로 부정적인 효과를 내포하고 있는 관계갈등에 대한 반응에 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 관계갈등은 일상에서 빈번하게 발생하는 스트레스 사건으로서, 정도의 차이는 있을 수 있지만 대부분의 인간 관계에서 갈등이 발생하고 타인에 대한 실망감이나 불만족을 경험한다. 그러나, 갈등이 반

드시 관계 유지 및 발달에 장애로 작용하는 것이 아니다. 갈등이 대립한 상대방과의 관계를 저해하는 결과를 초래한다면, 이는 대립의 내용이나 상황적 변인 등 갈등 사건 자체가 갖는 특징에 기인할 수 있지만, 갈등에 대한 마인드셋과 같은 개인적 특성에 기인할 수도 있다. 특히, 본 연구는 실패나 자기 능력에 대한 부정적 피드백 상황에 대해 완충 작용을 보인 학습적 마인드셋의 적응적 효과에 주목한다. 비록 성취 영역과 대인관계 영역 간에 사람들이 사건을 이해하고 대응하는 방식에서 분명한 영역적 차이가 존재할지라도(Cantor, Norem, Niedenthal, Langston, & Brower, 1987), 이러한 학습적 마인드셋의 적응적 효과는 대인 상호작용에서도 유의할 수 있다. 따라서, 본 연구는 부정적 사건에 대한 학습적 접근이 갖는 적응적 작용에 기반하여, 학습적 갈등해석 마인드셋이 갈등이 관계 손상에 미치는 영향에 대해 완충작용을 할 것으로 제안한다. 즉, 갈등을 학습적으로 해석하는 마인드셋을 가질수록, 갈등 경험 이후 갈등에서 대립한 상대방에 대해 여전히 높은 친밀감을 유지할 것으로 예측된다. 반면에, ego 초점적인 평가적 갈등해석 마인드셋을 가진 사람들은 갈등 상황을 자신에 대한 위협으로 인식함으로써 관계갈등에 대해 부정적 반응을 보일 것이다. 선행 연구는 대인상호작용에서 위협 지각은 위협 행동을 한 사람과 거리를 두거나 경감된 관계친밀도를 느끼는 등의 방어적 반응을 초래하는 것으로 나타났다(Murray, Bellavia, Rose, & Griffin, 2003). 따라서 평가적 갈등해석 마인드셋을 가진 사람들은 갈등 경험 이후 상대방과 낮은 친밀감을 보일 것으로 예언된다.

#### 가설 1. 학습적 갈등해석 마인드셋은 관계

친밀도와 정적 상관을 보일 것이다.

**가설 2.** 평가적 갈등해석 마인드셋은 관계 친밀도와 부적 상관을 보일 것이다.

**갈등해소 책략과 잔여감정: 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 관계에 대한 과정적 설명**

본 연구에서는 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간의 관계를 갈등해소 책략 및 갈등해소 책략이 갈등에 대한 감정적 반응에 미치는 영향을 중심으로 설명하고자 한다. 갈등 상황에서 대립하고 있는 문제 혹은 이슈를 어떻게 해결하는가에 대한 전략 행동들의 구체적인 분류 방법은 이론에 따라 다소 다르지만(예, Thomas, 1992), 주로 강요, 양보, 회피, 그리고 협력적 문제해결의 네 가지로 분류될 수 있다(De Dreu & Beersma, 2005; De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001). 갈등해소 책략은 대립한 문제의 이해관계(예, 상대방과 경쟁적 목표를 추구하고 있는가, 또는 협력적 목표를 추구하고 있는가)에 의해 결정되기도 하지만(De Dreu, 2008), 개인적 특성에 의해 결정되기도 한다. 갈등을 해결하는 데 사용하는 갈등 관리 전략 행동을 예언하기 위한 성격변인 탐색 연구에서, 사람들은 협력, 경쟁, 양보, 회피 등과 같은 전략을 선택하거나 선호하는 데에서 유의미하게 다른 것으로 나타났다(Jensen-Campbell & Graziano, 2001; Rahim, 1983; Schneer & Chanin, 1987; Van de Vliert & Euwema, 1994). 예를 들어, 이중고려 이론(dual concern theory, Pruitt & Rubin, 1986; De Dreu et al, 2001 재인용)에 따르면, 타인에 대한 고려가 낮고 자신에 대한 고려 정도가 높을 때 강요가 선호되고, Graziano, Jensen-Campbell 및 Hair(1996)는 낮은 동의성이 물리적 행동, 비난

및 위협을 포함하는 강력한 독단적 전략(power assertion) 선호와 관련있음을 보고하였다.

본 연구에서는 갈등해석 마인드셋이 갈등 상황에서 갈등에 대처하는 행동의 예언변수로 작용할 것이라 제안한다. 사람들은 자신이 참여하고 있는 상호작용에 대한 지각과 일관된 방향으로 행동하는 경향성이 있다(Halevy, Chou, & Murnighan, 2012). 개인적 지각이 중요한 이유는 이후 사고 과정과 행동에 영향을 미치기 때문이다. 따라서, 갈등에 관한 마인드셋이 직면한 갈등에 대한 지각에 영향을 미친다면, 그 갈등을 해소하는데 사용한 책략에도 영향을 미칠 가능성이 높다.

구체적으로, 갈등해석 마인드셋을 접근 동기(approach motivation) 대 회피 동기(avoidance motivation) 측면에서 볼 때(Elliot, 2006), 타인과의 마찰을 학습과 발전에 기회로 보는 학습적 마인드셋은 긍정적 결과에 초점을 둔 접근 동기를 수반하므로 접근 행동인 적극적인 협력적 책략 사용과 관련이 높을 것이다. 반면에, 갈등을 자신의 의견이나 가치에 대한 반대나 위협으로 인지하는 평가적 마인드셋은 잠재적인 부정적 결과에 초점에 두어 회피 동기를 초래하므로 갈등 발생 시 회피적 책략을 사용할 것으로 예측할 수 있다. 이는 성취 연구에서 발견된 목표 효과에 대한 연구 결과와도 일관된다. 학습 목표 지향성은 통제감에 긍정적인 효과를 갖지만 수행 목표 지향성은 부정적인 효과를 갖는 것으로 나타났으며(Phillips & Gully, 1997), 통제감은 적극적 대처 행동과 정적 상관, 회피 대처 행동과는 부적 상관이 있는 것으로 나타났다(Holahan & Moos, 1987). 이런 연구결과를 종합해보면, 학습적 갈등해석 마인드셋을 가진 사람들은 갈등 상황에 대해 높은 통제감을 느끼고 따라서 적극적인 협

력적 해소 전략을 사용할 가능성이 높다. 반면에, 평가적 갈등해석 마인드셋을 가진 사람들은 갈등 상황에 대해 통제감을 낮게 느끼므로 회피적 대처 행동을 보일 가능성이 높다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**가설 3.** 학습적 갈등해석 마인드셋과 협력적 갈등해소 전략 간에 정적 상관이 있을 것이다.

**가설 4.** 평가적 갈등해석 마인드셋과 회피적 갈등해소 전략 간에 정적 상관이 있을 것이다.

갈등 발생은 잠재적으로 부정적인 감정을 수반한다(Bolger, DeLongis, Kessler, & Schilling, 1989; Simons & Peterson, 1994). 갈등이 관계 유지 및 발전에 장애로 작용하는 것은 갈등 경험으로부터 초래된 감정이 갈등에서 대립한 상대방과의 관계에 영향을 미치기 때문이다. 갈등에서 경험된 감정은 갈등 상황이 종결된 후에도 갈등 경험에 대한 기억과 더불어 잔여감정으로 남아, 갈등에서 대립한 상대방에 대한 사고와 행동에 영향을 미칠 수 있다 (Baumeister, Vohs, DeWall, & Zhang, 2007). 갈등에 대한 기억과 함께 지속되는 잔여감정은 단지 대립 발생으로 일어난 감정에 국한되는 것이 아니라, 갈등해소 과정을 포함하는 갈등의 전반적인 경험에 대한 평가에 기반한다. 즉, 갈등 경험은 내적 또는 외적인 대립 지각, 즉 갈등 발생만을 반영하는 것이 아니라, 갈등의 해소 과정까지 포함한다. 갈등이 발생했을 때 효과적으로 해소하지 못한다면, 지각된 대립으로 초래된 감정이 이후 갈등 상황이 표면적으로 종결된 후에도 심리적으로 지속되는 잔여감정으로 남아 상대방과의 관계를 저해할

수 있다. 따라서, 갈등 경험이 상대방과의 관계에 미치는 영향을 잔여 감정 측면에서 고려할 때, 갈등해소 과정에서 ‘대립을 해소하기 위해 상대방과 어떻게 상호작용했는가’도 중요하다.

본 연구에서는 갈등해석 마인드셋에 따라 선호된 갈등해소 전략이 갈등에 대한 잔여감정에 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 선행 연구들은 효과적인 갈등해소 전략이 갈등이 팀수행에 긍정적 효과를 가져오도록 하는 중요한 요인이라는 것을 발견하였다(Lovell, Shapiro, & Weingart, 2001; Tjosvold, 2008). 예를 들어, 협력적 문제해결은 갈등 당사자 간 신뢰 관계를 높여, 팀수행을 촉진시켰다(Hempel, Zhang, & Tjosvold, 2009). 본 연구에서는 협력적 전략의 긍정적인 효과를 갈등에 대한 감정적 반응으로 확장한다. 갈등해소 전략 행동이 갈등에서 대립한 문제 자체에 대한 효과적인 해결책을 발견하는 데에서만 중요한 것이 아니라, 갈등의 감정적 부분을 관리하고 더 나아가 대립한 상대방과의 관계 유지 측면에서도 중요하다고 제안한다. 즉, ‘대립을 어떻게 해소하느냐’의 갈등해소 과정은, 의사 결정 및 과제 수행과 관련한 문제해결적 관점에서 중요할 뿐만 아니라, 대립이 가지고 있는 감정적 원천을 해소하는 감정 관리 측면에서도 중요할 수 있다.

구체적으로, 본 연구는 협력적 갈등해소 전략이 갈등 상황에서 상호작용 공정성을 촉진시켜 갈등에 대한 잔여감정을 약화시킬 것이라고 제안한다. 일상에서 겪는 대부분의 관계 갈등은 사회적 유대 관계를 맺고 있는 사람들과 발생하며, 이런 갈등은 상대방의 일방적인 불공정 행위 및 부당한 대우 등으로 발생하기 보다는, 가치관이나 성격적 차이에서 비롯되



는 경우가 많다(김지혜, 탁진국, 2010). 따라서 갈등 해소 과정에서 지각된 상호작용 공정성이 갈등에 대한 잔여 감정 강도를 결정하는데 중요할 수 있다. 게임 이론 등 협력 행동에 대한 연구에 따르면(Axelrod, 1984; Pruitt, 1998; Van Lange, Ouwerkerk, & Tazelaar, 2002 재인용), 협력적 책략 사용은 상대방으로부터 협력적 행동을 이끌어내는 연쇄 반응을 일으키는 호혜작용(reciprocity)을 가져오는 것으로 나타났다. 또한, 최근의 연구에서 협력적 책략이 상대방이 자신의 관점을 말하도록 하고, 서로를 존중하는 방식으로 대하므로 상호작용 공정성을 높이는 것으로 나타났다(Tjosvold, Wong, & Wan, 2010). 이런 결과들에 기반하여 추론해볼 때, 협력적 책략을 사용하여 갈등을 해소하려는 행동은 상대방으로부터 협력적 행동을 이끌어내는 방식으로 상호작용 공정성을 촉진하고, 결국 갈등 상황에서 상대방 행동을 공정하게 지각할 가능성이 높다. 선행 연구는 지각된 공정성이 부정적 감정과 높은 부적 상관을 보이고 불공정 경험으로 발생한 부정적 감정은 지속기간이 긴 것을 특징으로 한다는 것을 발견하였다(Mikula, Scherer, & Athenstaedt, 1998). 따라서, 협력적 책략을 사용할수록 상대방 행동을 공정하게 평가하고, 더 나아가 갈등 경험 후 잔여감정의 강도가 낮을 것이라고 예측할 수 있다. 이상의 논의를 종합하면, 학습적 갈등해석이 갈등 경험 후 상대방과의 관계친밀도 측면에서 갖는 적응적 효과는 협력적 책략이 상대방 공정성 평가를 통해 잔여감정에 미치는 효과에 기반하는 것으로 설명할 수 있다.

선행 연구는 갈등 관리에서 회피와 같은 수동적 책략은 높은 스트레스, 부정적인 정서를 초래하는 등 부적응적 효과를 가진다고 보고

하였다(김가을, 권정혜, 양은주, 2013; Dijkstra, Van Dierendonck, & Dijkstra, 2009). 따라서 회피적 갈등해소 책략은 갈등 발생으로 초래된 부정적 감정을 해소하는데 효과적이지 않으며 갈등 상황 종결 후에도 감정이 지속되어 관계 손상을 초래할 가능성이 높다. 구체적으로, 회피적 책략을 사용할 경우, 갈등의 단초가 된 문제가 계속 남아 해소되지 못한 채 잔여감정으로 남아 관계를 손상시킬 수 있다. 갈등 상황을 떠난 후 외적으로는 갈등이 종결된 것처럼 보일지라도, 심리적으로는 갈등이 지속되고 있어 갈등 발생 시의 대립의 감정이 강하게 남아있기 때문이다. 특히, 평가적 갈등해석 마인드셋과 관련된 회피적 책략은 내재적으로 갈등을 위협으로 지각하여 나타난 수동적 반응이기 때문에, 평가적 마인드셋의 위협 지각으로 초래된 강한 부적 감정은 회피적 책략을 통해 그대로 잔여감정으로 지속될 가능성이 높다. 따라서, 이러한 회피적 책략과 잔여감정 간의 관계는 평가적 갈등해석 마인드셋과 갈등에서 대립한 상대방에 대한 관계친밀도 간의 부적 상관을 매개할 것으로 예측된다.

**가설 5.** 협력적 책략은 잔여감정과 부적 관계가 있을 것이고, 상대방 공정성 평가는 협력적 책략과 잔여감정 간의 관계를 매개할 것이다.

**가설 6.** 학습적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간의 관계를 협력적 책략, 상대방 공정성, 그리고 잔여감정이 순차적으로 매개할 것이다.

**가설 7.** 회피적 책략은 잔여 감정과 정적 상관을 보일 것이다.

**가설 8.** 평가적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간의 관계를 회피적 책략 그리고 잔여

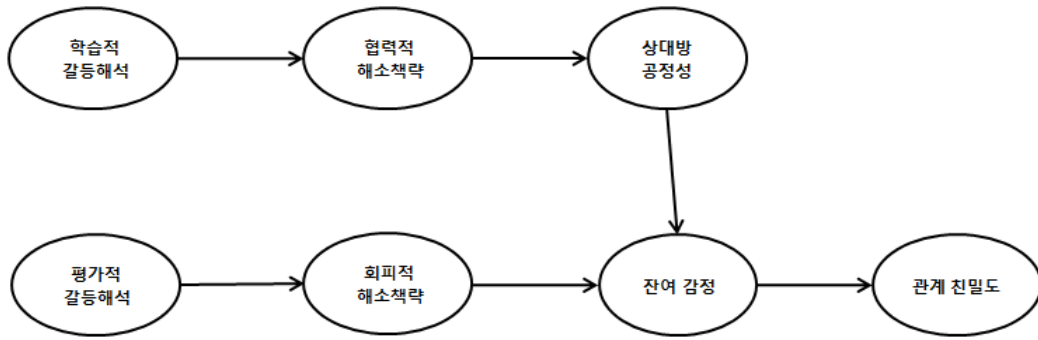


그림 1. 연구 모형

감정이 순차적으로 매개할 것이다.

응답하였다.

## 방 법

### 측정도구

#### 조사대상 및 조사방법

#### 갈등에 대한 마인드셋 질문지

서울 소재 대규모 대학에서 심리학 교양 강좌를 수강하는 272명의 대학생들이 조사 연구에 참여하였다. 자료 수집 방법으로 Google Document를 이용한 인터넷 설문 조사 방식이 사용되었다. 수집된 자료 중 한국어가 능통하지 않은 외국 유학생들 자료와 문항편차가 .3을 넘지 않은 불성실 응답자들의 자료가 제외되어, 총 257명의 자료가 분석에 사용되었다.

앞서 제안한 학습적 갈등해석과 평가적 갈등해석 마인드셋 개념을 측정하기 위해 각 8 문항 씩, 총 16문항을 개발하였다. 문항개발 과정에서 Button과 Mathieu(1996)가 조직심리 연구를 위해 개발한 목표 지향성 문항들과, Grant와 Dweck(2003)의 목표 지향성 문항들을 참조하였다. 그러나 성취 장면과 대인갈등 장면 간에 분명하게 차별되는 영역 차이가 있어 목표 지향성 문항들을 직접적으로 적용하기보다, 두 개념의 마인드셋 특징과 차이를 충분히 반영하도록 문항을 개발하였다. 구체적으로, 기술한 개념과 일관되게 학습적 갈등해석은 갈등이 자기 성장 및 관계 발전 측면에서 도구적 기능으로 작용하는 점을 강조한 반면, 평가적 갈등해석은 갈등에서 높은 자기 관련성과 자신의 의견에 대한 소유감 정도를 반영하도록 개발되었다. 중심값을 선택하는 경향성을 제거하기 위해 Likert-4점(1=전혀 그렇지 않다, 4=매우 그렇다)척도로 평가하였다.

조사 참여자들은 먼저 갈등에 대한 마인드셋 설문지를 작성하였다. 이 후 최근 2주 동안 가족이나 친구들 중 어떤 사람과 겪었던 갈등이나 마찰로 화가 났거나 언짢았던 경험을 가능한 생생하게 떠올리도록 지시받았다. 갈등 상황에서 자신이 느꼈던 감정에 대한 설문에 응답한 후 회상한 사건에 대해 누구와 무슨 일로 언쟁 또는 싸웠는지를 기술하였다. 마지막으로 이 사건과 관련하여 상대방 공정성, 잔여감정 및 관계 친밀도 설문

### 갈등 상황 스트레스

기술한 갈등 상황에서 그 때 당시 느꼈던 감정을 ‘스트레스가 컸다, 화가 났다, 짜증이 났다’ 등의 3문항에 대해 Likert 5점(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다) 척도로 응답하였다. 내적일관성계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .81이었다.

### 상대방 공정성 평정

이 사건에서 상대방 행동을 중립적인 제3자 입장에서 ‘공정했다, 합리적이었다, 적절했다, 도덕적이었다’ 등 4문항(Gelfand et al., 2002)에 대해 Likert 5점(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다) 척도로 평정하게 하였다(내적일관성계수=.88).

### 갈등해소 전략

De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer 및 Nauta (2001)가 5가지 차원에서 측정된 갈등 관리 전략 문항 중 각 차원에서 대표문항 한 문항을 사용하여 측정하였다. 갈등 상황에서 어떻게 대처했는지를 양보(내 생각 보다 상대방에게 맞춰줬다), 강요(나의 의견을 관철시키려고 애썼다), 회피(내 생각을 말하면 부딪칠 것 같아 피하려고 했다), 타협(서로 조금씩 손해를 보고 타협점을 찾자고 설득했다), 협력(서로가 다 만족할 수 있는 해결점을 찾기 위해 애썼다) 문항에 대해 5점 척도에 반응하게 하였다. 본 연구의 목적을 고려하여, 회피 문항이 회피적 전략 측정치로 사용되었고, 타협과 협력 문항은 협력적 갈등해소 전략 측정치로 사용되었다<sup>1)</sup>. 타협과 협력 두 문항 간의 내적일관

1) 본 연구 목적을 고려하여 양보와 강요 측정치는 분석에 포함되지 않았음. 갈등해소 전략 측정치에 포함된 양보 측정치는 평가적 갈등해석 마인

성계수는 .81로 나타났다.

### 잔여 감정

‘그 사람 때문에 아직도 화가 난다’, ‘그 일이 생각나 오늘 하루도 망친 기분이다’, ‘그 사람이 싫다’ 등 4문항을 5점 척도로 측정하였다(내적일관성계수=.86).

### 관계 친밀도 평가

‘상대방과 친밀한 관계를 가지고 있다’, ‘상대방과의 인간관계는 나에게 중요하다’ 등 2문항을 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다(내적일관성계수=.81).

### 분석방법

본 연구의 목적은 갈등에 대한 마인드셋을 측정하는 척도를 개발하여 마인드셋에서의 차이가 갈등 경험 이후 관계 평가에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 따라서 자료 분석은 두 단계로 나누어진다. 첫 번째 단계에서는 갈등에 대한 마인드셋을 구성하는 문항들의 요인 구조를 평가했다. 요인 분석을 위해 Mplus 6.0이 사용되었으며, 측정 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 확인하기 위해 SPSS 19.0을 사용하였다. 두 번째 단계에서는 앞서 예언한 가설을 검증하기 위해 SPSS 19.0을 사용하여 상관 분석을 실시하였고, 최종적으로 제안된 연구모형을 검증하기 위해 구조방정식 모형분석을 Mplus 6.0을 사용하여 실시하였다.

드셋( $r=.16, p<.05$ )과 통계적으로 유의미한 관계가 있었고, 다른 주요 변인들과는 유의미한 상관을 보이지 않았음. 강요 측정치는 갈등에 대한 마인드셋을 포함한 다른 주요 변인들과 통계적으로 유의미한 관계를 보이지 않았음.

비정규분포성(non-normality)에 적절히 대응하면서 변인들 간의 경로를 검증하기 위해 Bias-corrected(BC) bootstrapping(1000회 반복 추출) 검증을 도입하였다. 모형의 적합도 평가는 절대적 적합도 지수인  $\chi^2$ 를 비롯하여 CFI, TLI, RMSEA, 그리고 SRMR를 사용하였다. 모형의 적합도 평가는 연속 변수인 경우 CFI와 TLI는 .95 이상, RMSEA와 SRMR은 각각 .06 그리고 .08 미만이면 좋은 적합도로 평가할 수 있다 (Hu & Bentler, 1999; Schreiber, Nora, Stage, Barlow, & King, 2006). 마지막으로 연구모형에서 매개변인을 통한 간접효과를 검증하기 위해 Bias-corrected bootstrap 신뢰구간 검증을 실시하였다.

## 결 과

257명의 자료 중 SPSS 19.0을 사용하여 무작위로 140명의 자료를 추출한 후 탐색적 요인 분석을 실시하여 요인을 결정하고 문항을 추출하였다. 이 후 나머지 117명을 대상으로 확인적 요인 분석을 실시하였다.

### 탐색적 요인 분석 결과

공통요인 분석, 최대우도법과 사각회전을 적용하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 고유치값이 1이 넘는 요인수는 3개였으나, 요인수를 결정하는 데 스크리 도표에서 고유치 감소 정도와 해석가능성을 고려하여(이순목, 1995) 2개의 요인을 추출하였다. 1요인 모델의 적합도 지수가  $\chi^2(77)=156.522(p<.001)$ , CFI=.818, TLI=.785, RMSEA=.086, SRMR=.079였다. 반면에, 2요인 모델은  $\chi^2(64)$ 값이 78.652( $p>.10$ )

였고, CFI=.966, TLI=.952, RMSEA=.040, SRMR=.044으로 모델의 적합도가 매우 우수한 것으로 나타났다. 따라서 2요인 구조에 기반하여, 각 문항이 가지는 요인부하량이 기준치 .30 이상 값을 가진 문항을 추출하였다. 최종적으로, 1요인에는 학습적 갈등해석 마인드셋과 관련된 6개의 문항이 추출되었으며, 2요인에는 평가적 갈등해석 마인드셋을 위해 5문항이 추출되었다(표 1 참조). 척도의 신뢰도 분석을 위해 각 하위요인에서 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 산출하였다. 1요인의 신뢰도 계수는 .71이고, 2요인은 .69로 수락할만한 수준으로 나타났다.

### 확인적 요인 분석

탐색적 요인 분석 결과 추출된 11문항을 가지고 2요인 측정 모델을 평가함으로써 각각의 문항들이 측정하고자 하는 구성개념을 적절하게 측정하고 있는지를 다시 한 번 평가하고 일반화의 가능성을 검증하고자 117명을 대상으로 구조방정식 모형을 이용한 확인적 요인 분석을 실시하였다.

확인적 요인 분석 결과,  $\chi^2(43)=27.715(p<.10)$ 였다. 따라서  $\chi^2$ 값이 자유도 보다 낮기 때문에 RMSEA=0으로 나타났고, CFI=1, TLI=1, SRMR=0.045이었다. 적합도 지수들이 우수함으로 본 연구에서 개발한 척도가 갈등에 대한 마인드셋을 두 개의 차별적인 요인으로 측정해 주고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 구성개념 타당도를 입증하며, 갈등에 대한 마인드셋 척도가 갈등에 대한 믿음을 측정하는데 타당하다는 것을 지지한다.

표 1. 갈등해석 마인드셋에 대한 탐색적 요인 분석 결과 최종 문항

번호	문항내용	요인 부하량
요인 1. 학습적 갈등해석 마인드셋		
7	갈등 경험은 나의 발전에 꼭 필요한 것이다	.718
5	세상의 다양성을 배우는데 타인과의 의견 충돌은 필요하다	.642
3	갈등은 잠재해있던 문제들을 논의할 수 있게 함으로 긍정적인 역할을 한다	.511
9	진실한 인간관계를 형성하는 과정에서 갈등을 겪는 것은 당연하다	.480
10	나는 갈등을 겪으면서 상대방이 어떤 사람인지 더 잘 알게된다	.474
1	나는 싸움이 문제가 있는 사람들이 관계를 회복하는데 도움이 된다고 생각한다	.467
요인 2. 평가적 갈등해석 마인드셋		
6	갈등 상황에서 상대방이 나를 만만하게 볼까봐 신경이 쓰인다	.722
8	의견 대립이 있을 때, 상대방이 나를 무시하고 있는 기분이 든다	.610
2	타인과 의견 대립 시, 나의 의견이 수렴되느냐 아니냐는 나의 자존심과 관련된 문제이다	.532
4	나에게 갈등 상황은 대개 창피스러운 것이다	.461
11	나의 의견 대립 시 정직하게 내 의견을 말하면 감정이 상할까봐 진심을 말하지 않는 경향이 있다	.451

측정변인들의 기술통계치와 상호상관

갈등 사건을 경험하지 않았다는 참여자들과 처음 본 사람과의 갈등을 보고한 참여자들은 가설 검증 목적에 부합하지 않아, 이후 분석에 포함되지 않았다. 따라서 극단치(outlier) 처리 후 총 239명(남자 106명, 여자 133명)의 자료가 최종 분석에 사용되었다.

본 연구에 포함된 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 각 측정변인의 평균, 표준편차, 상관계수를 표 2에 제시하였다. 조사 참여자들이 보고한 갈등은 높은 수준의 스트레스를 초래한 것으로 나타나 ( $M=4.01$ ,  $SD=.74$ ), 전반적으로 감정적인 관계 갈등을 보고했음을 알 수 있다. 학습적 자기

해석 마인드셋과 갈등상황에서 경험한 스트레스 간에 정적 상관이 발견되었다( $r=.20$ ,  $p<.05$ ). 이는 갈등을 학습적으로 해석할수록, 높은 스트레스를 경험했다는 것을 시사한다. 또한, 갈등상황 스트레스는 상대방 공정성과 부적 상관( $r=-.19$ ,  $p<.05$ ), 그리고 잔여감정과는 정적 상관( $r=.25$ ,  $p<.01$ )이 있는 것으로 나타났다.

학습적 갈등해석 마인드셋은 평가적 갈등해석과 부적 상관( $r=-.29$ ,  $p<.01$ ), 협력적 갈등해소 전략과 유의한 정적 상관( $r=.20$ ,  $p<.01$ )이 있었고, 더불어 관계친밀도와도 유의한 정적 상관( $r=.19$ ,  $p<.01$ )을 보였다. 반면에, 평가적 갈등해석 마인드셋은 협력적 전략과는 부적 상관( $r=-.15$ ,  $p<.05$ )이 있었으며, 회피적 전략( $r=.27$ ,  $p<.01$ )과 잔여감정( $r=.23$ ,  $p<.01$ )과는

표 2. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 성별	-									
2 갈등대상	.19*	-								
3 갈등상황 스트레스	.15*	.02	(.81)							
4 학습적 마인드셋	-.08	-.05	.20*	(.71)						
5 평가적 마인드셋	.05	.08	.06	-.29**	(.69)					
6 협력적 책략	-.01	-.20*	-.12	.20**	-.15*	(.81)				
7 회피적 책략	.03	-.04	.00	-.06	.27**	-.05	-			
8 상대방 공정성	-.03	.14	-.19*	.07	.02	.22*	.04	(.88)		
9 잔여감정	-.01	-.17*	.25**	-.01	.23**	-.15*	.16*	-.24**	(.86)	
10 관계친밀도	.06	.24**	.04	.19**	.01	.08	-.02	.22**	-.26**	(.81)
평균(M)	-	-	4.01	3.01	2.20	2.70	2.46	2.31	2.01	4.18
표준편차(SD)	-	-	.74	.45	.55	1.12	1.24	.86	.99	.85

주 1. 대각선의 괄호 안의 값은 변인의 신뢰도 계수임.

주 2. 성별은 남자=1, 여자=2; 갈등대상은 가족=1, 비가족=0으로 코딩.

N=239, \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ .

각각 유의한 정적 상관을 가졌다. 협력적 책략은 상대방 공정성 평가와 통계적으로 유의한 정적 상관( $r = .22, p < .01$ ), 잔여감정과는 부적 상관( $r = -.15, p < .05$ )을 보인 반면, 회피적 책략은 잔여감정과 유의한 정적 상관( $r = .16, p < .05$ )을 가지는 것으로 확인되었다. 상대방 공정성은 잔여감정과 통계적으로 유의한 부적 상관( $r = -.24, p < .01$ ), 관계친밀도와는 정적 상관( $r = .22, p < .01$ )이 있는 것으로 나타났다. 잔여감정과 관계친밀도 간에 통계적으로 유의한 부적 상관( $r = -.26, p < .01$ )이 발견되었지만, 갈등상황 스트레스는 관계친밀도와 유의한 관련성을 보이지 않았다. 이런 결과는 관계갈등 경험이 갖는 감정적 효과가 상대방과의 관계친밀도에 미치는 영향이 갈등상황에서 겪은 스

트레스가 아니라 잔여감정을 통해 매개될 가능성을 시사하며, 앞서 가설 모델에서 제안한 것처럼 선행 요인들의 간접효과를 잔여감정 경로를 통해 분석하는 것이 적합함을 지지한다. 마지막으로, 갈등에서 대립한 상대방이 가족구성원이나 아니냐는 협력적 책략, 상대방 공정성, 잔여감정 그리고 관계친밀도와 통계적으로 유의한 상관을 보였다. 따라서 이 후 이들 변인과 관련한 가설 검증 분석에서 갈등대상의 효과를 통계적으로 통제하였다<sup>2)</sup>.

2) 갈등대상은 이후 분석모형들에서 협력적 책략, 상대방 공정성, 잔여감정, 그리고 관계친밀도의 외생변인으로 포함시켜 통제하였으나, 그림 2, 3, 4에서 생략되었음. 참고로 갈등대상이 가족구성원인 경우가 차지하는 비율은 28.5%였음.

### 구조방정식을 이용한 가설 검증

앞서 제안한 가설을 검증하기 위하여 최대 우도법 추정을 사용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 먼저 가설 1과 2에서 설정한 갈등에 대한 마인드셋에서의 개인차와 관계친밀도 간의 관계를 검증하였다. 분석 결과, 학습적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간의 경로계수( $\beta=0.314, p<0.01$ )는 유의하였으나, 평가적 갈등해석과 관계친밀도 간의 경로계수는 유의하지 않았다( $\beta=0.122, n.s.$ ). 모형의 적합도는  $\chi^2=67.671(df=72, n.s.)$ , CFI=1.0, TLI=1.0, RMSEA=0, SRMR=0.043으로 나타났다. 따라서 이러한 결과는 학습적 갈등해석 마인드셋이 관계친밀도와 정적 상관을 보일 것이라는 가설 1을 지지하지만, 평가적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간의 관계를 예언한 가설 2는 지지하지 않음을 시사한다.

비록 평가적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 관계가 통계적으로 유의미하지 않았지만, 제안된 매개 경로들을 포함한 연구모형 검증을 실시하였다. 간접효과 분석에 대한 연구들은 이론 개발과 검증에서 간접효과의 분석에 앞서 독립변인과 종속변인 간에 통계적으로 유의한 관계가 있어야한다는 전제가 없어져야 하며, 매개 변인에 대한 탐색에서 간접효과의 존재가 예언될만한 이론적인 근거가 있을 때, 독립변인이 종속변인에 대해 갖는 전체효과 및 직접효과의 유의도와 상관없이 간접 효과를 탐색해야한다고 주장하였다(Hayes, 2009; Rucker, Preacher, Tormala, & Petty, 2011; Shrout & Bolger, 2002; Zhao, Lynch, & Chen, 2010). 최근에 Rucker 등(2011)은 독립변인이 종속변인에 대해 갖는 전체효과나 직접효과가 통계적으로 유의하지 않을 때에도 유의한 간접효과가 있

는 경우들을 제시하였다. 예를 들어, 독립변인이 종속변인 보다 매개 변인에 더 강한 효과가 있는 경우, 또는 간접효과의 방향이 반대일 때, 독립변인과 종속변인 간의 전체효과와 직접 효과가 흐려질 수 있다고 제안한다. 이런 논의를 고려했을 때, 본 연구에서 제안된 연구 모델에서 평가적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간에 부적관계를 예측하나 이러한 관계를 설명하는 매개경로들 중에 정적 관계가 존재함으로써, 가설 1에서 제안된 평가적 갈등해석과 관계친밀도 간의 관계가 통계적으로 유의미하지 않게 나타났을 가능성이 높다. 이러한 가능성을 고려할 때, 평가적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간의 간접효과를 탐색하기 위해 제안된 매개 경로들을 모두 포함하는 연구모형을 검증할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서 제안한 갈등 마인드셋이 관계친밀도에 미치는 과정을 검증하기 위해 구조방정식모형을 사용하여 경로분석을 실시하였다.

먼저, 학습적 갈등해석 마인드셋이 관계친밀도에 직접적인 영향을 미칠 가능성을 고려하여 학습적 갈등해석과 관계친밀도 간의 직접효과를 포함하는 부분매개 모형과 직접효과를 포함하지 않는 완전매개 모형을 검증 및 비교하였다.

학습적 갈등해석 마인드셋이 관계친밀도에 대한 직접효과를 포함하는 부분매개 모형을 검증한 결과, 모든 경로의 표준화 계수가 유의한 것으로 나타났으며, 모형의 적합도는  $\chi^2=325.951(df=261, n.s.)$ , CFI=.966, TLI=.961, RMSEA=.032, SRMR=.061이었다. 직접효과를 포함하지 않는 완전매개 모형을 검증한 결과에서도 모든 경로의 표준화 계수가 유의하였으며, 모형의 적합도는  $\chi^2=336.753(df=262, n.s.)$ , CFI=.961, TLI=.955, RMSEA=.035, SRMR=.065

으로 나타났다.

두 모형이 학습적 갈등해석과 관계친밀도 간의 직접 경로를 제외하고는 모든 경로가 일치하는 내재된 모형(nested model) 관계를 가지고 있기 때문에 전체적인 적합도 지수 간의 차이가 크지 않았다. 따라서 보다 간명한 모델(parsimonious model)을 찾기 위해  $\chi^2$  차이 검증을 실시하였다. 검증 결과, 자유도 감소에 따른  $\chi^2$  값의 차이가 유의한 것으로 나타나 ( $\Delta\chi^2(1)=10.802, p<.01$ ), 부분매개 모형이 더 적합한 모형으로 확인되었다.

최종 모형인 부분매개모형은 학습적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 관계에서 협력적 갈등해소 전략과 상대방 공정성, 그리고 잔여감정의 순차적인 부분매개와, 평가적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 관계에서 회피적 갈등해소 전략과 잔여감정의 순차적인 완전매개를 포함한다. 그림 2에서 볼 수 있듯이, 각 경로의 표준화 계수는 모두 유의한 것으로 나타났다.

최종 모형에서 매개경로들을 통한 간접효과가 통계적으로 유의한지를 알아보기 위해 bias-corrected bootstrap 신뢰구간 검증 방법을 사용하였다. 이 방법은 매개 효과를 검증하는

데 가장 우수한 통계적 검증력을 가지고 있으며(Cheung & Lau, 2008; MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Shrout & Bolger, 2002), 특히 세 개 이상의 경로를 포함하는 매개 모델(chain mediational model)을 검증하는 데에 가장 좋은 방법으로 추천되었다(Taylor, MacKinnon, & Tein, 2008).

표 3에서 보듯이, 협력적 갈등해소 전략이 상대방 공정성을 통해 잔여감정에 미치는 간접효과는 95% 신뢰구간에서 상한치와 하한치 간에 0을 포함하고 있지 않으므로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 학습적 갈등해석 마인드셋이 협력적 전략과 상대방 공정성, 잔여감정을 통해 관계친밀도에 미치는 간접효과와 평가적 마인드셋이 회피적 전략과 잔여감정을 통해 관계친밀도에 미치는 간접효과도 95% 신뢰구간에서 유의한 것으로 나타났다.

한편, 학습적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 관계를 설명하는데 있어, 연구모형에서 제안된 경로와는 달리 학습적 마인드셋이 상대방 공정성 평가에 영향을 미쳐 협력적 전략을 가져올 수 있다는 가능성을 경쟁 모형으로 검증하였다(그림 4 참조). 모델 적합도는  $\chi^2 = 341.908(df=261, n.s)$ , CFI=.958, TLI=.951,

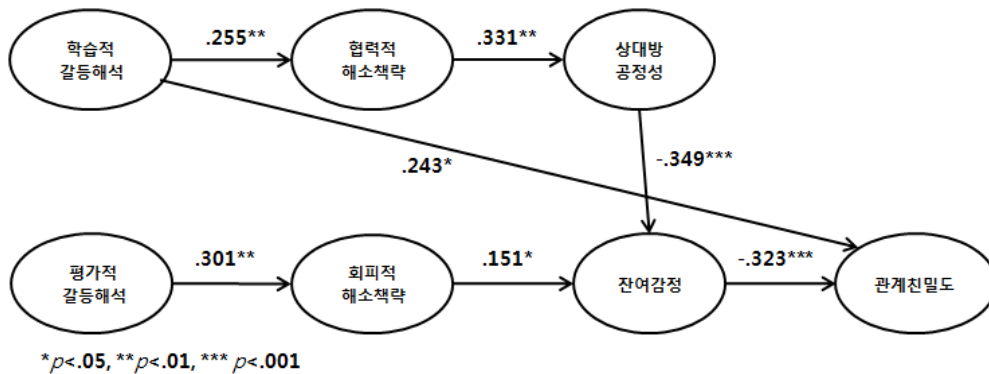
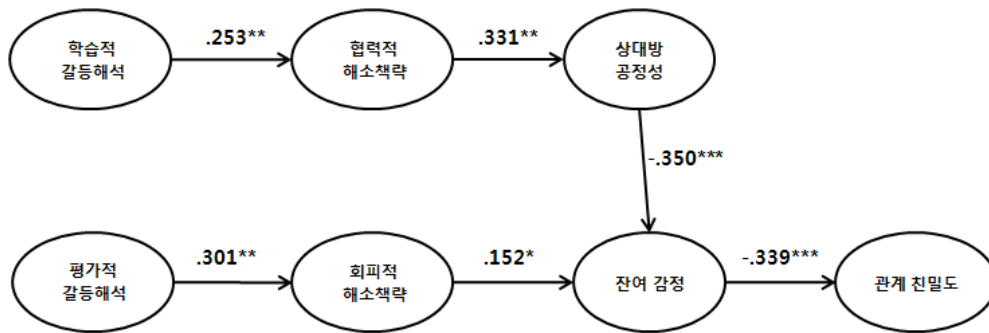


그림 2. 부분매개 모형



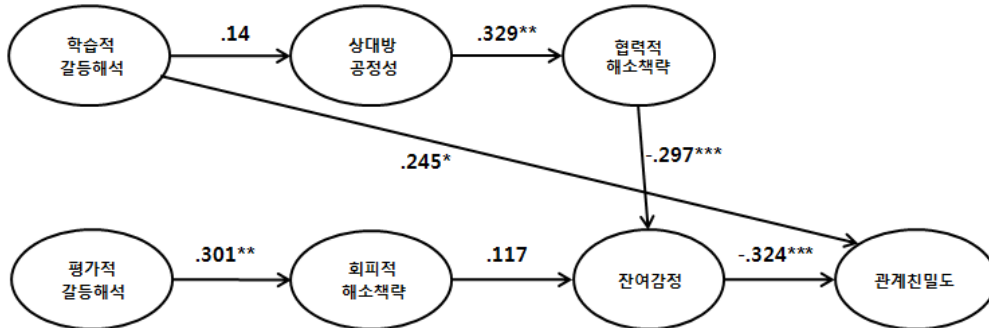
표 3. Bootstrap을 사용한 간접효과 검증 결과

간접효과 경로	추정계수	표준오차	95% 신뢰구간
협력적 책략 → 상대방 공정성 → 잔여감정	-.130	.056	(-.285, -.054)
학습적 갈등해석 마인드셋 → 협력적 책략 → 상대방 공정성 → 잔여감정 → 관계친밀도	.017	.010	(.005, .049)
평가적 갈등해석 마인드셋 → 회피적 책략 → 잔여감정 → 관계친밀도	-.031	.020	(-.087, -.004)



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

그림 3. 완전매개 모형



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

그림 4. 경쟁 모형

RMSEA=.036, SRMR=.068이었다.  $\chi^2$ 값을 고려했을 때, 그림 2의 부분매개모형과 자유도가 같기 때문에 차이검증은 불가능하지만  $\chi^2$ 값의

증가폭이 충분히 크므로( $\Delta\chi^2=15.957$ ), 경쟁모형 보다 부분매개모형이 더 적합한 모형이라는 것을 알 수 있다. 또한, 그림 4에서 보듯이,

이 모형에서 학습적 갈등해석 마인드셋과 상대방 공정성 간의 경로계수가 통계적으로 유의하지 않았으며, 회피적 책략과 잔여감정 간의 관계 역시 유의하지 않았다. 또한 학습적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간의 간접효과도 유의하지 않는 것으로 나타났다(추정계수=.008, 오차=.008, CI, 0, 0.035). 따라서 경쟁 모델에서 가정할 간접효과 경로를 통해 학습적 갈등해석 마인드셋이 관계친밀도에 영향을 미칠 가능성은 낮은 것으로 나타났다.

최종 모형의 경로계수(그림 2)와 간접효과에 대한 bootstrap 분석 결과(표 3)를 고려할 때, 학습적 갈등해석 마인드셋은 협력적 책략, 평가적 갈등해석 마인드셋은 회피적 책략과 관계있을 것이라는 가설 3과 4가 지지되었다. 그리고 협력적 책략과 잔여감정 간의 관계를 상대방 공정성이 매개할 것이라는 가설 5가 지지되었으며, 협력적 책략, 상대방 공정성, 그리고 잔여감정을 순차적으로 잇는 경로가 학습적 갈등해석 마인드셋과 관계친밀도 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 6이 지지되었다. 마지막으로, 평가적 마인드셋과 관계친밀도 간의 관계를 회피적 책략과 잔여감정이 매개할 것이라는 가설 7도 지지되었다.

## 논 의

본 연구의 목적은 갈등 사건에 대한 이해 및 해석 과정에서 마인드셋의 차이를 확인하고, 이런 갈등해석 마인드셋에서의 차이가 갈등에 대한 반응에 미치는 영향을 탐색하는 것이었다. 구체적으로, 갈등해석 마인드셋과 관계갈등 경험 이후 상대방과의 관계친밀도 간의 관계를 검증하고, 갈등해석 마인드셋이 어

떻게 관계친밀도에 영향을 미치는지를 설명하기 위해 갈등해소 책략과 갈등에 대한 잔여감정에 기반한 매개 과정을 검증하고자 하였다. 연구 결과, 갈등해석 마인드셋은 갈등 이후 상대방과의 관계친밀도와 유의한 상관이 있었으며, 이 관계를 갈등해석 마인드셋과 관련된 갈등해소 책략과 잔여감정이 매개하는 것으로 나타났다.

구체적으로, 학습적 갈등해석 마인드셋과 갈등에서 대립한 상대방과의 관계친밀도 간에 높은 상관이 확인되었다. ‘협력적 갈등해소 책략 → 상대방 공정성 → 잔여감정’의 매개 경로를 포함한 간접효과 검증은 학습적 갈등해석 마인드셋이 제안된 매개 경로를 통해 관계친밀도에 영향을 미쳤다는 것을 지지하였다. 이 결과는 학습적 갈등해석은 적극적인 협력적 갈등해소 책략을 사용하고, 이러한 책략은 갈등상황에서의 상호작용 공정성에 기여하여 상대방 행동을 보다 공정하게 지각하고, 결과적으로 갈등에 대한 잔여 감정을 약화시켜 상대방에 대해 높은 관계친밀감을 유지하게 되는 것으로 해석할 수 있다. 반면에, 평가적 갈등해석 마인드셋은 ‘회피적 갈등해소 책략 → 잔여감정’ 매개 경로를 통하여 관계친밀도와 부적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 평가적 갈등해석과 회피적 갈등해소 책략은 정적 상관을 보였으며, 회피적 갈등해소 책략과 잔여감정 간에 정적 상관이 있었고, 잔여감정이 높을수록 낮은 관계친밀도를 보였다. 이러한 결과는 평가적 갈등해석 마인드셋을 가진 참여자들이 갈등 상황에서 갈등을 적극적으로 해소하는 행동 보다 그 상황을 피하려하는 회피적 행동으로 갈등에 대처하고, 이런 대처 행동으로 인해 갈등에 대한 강한 부정적 잔여 감정을 지속하여 낮은 관계친밀도를 보이는

것으로 해석할 수 있다.

이러한 결과는 다음과 같은 시사점을 갖는다. 첫째, 비록 성취 동기, 스트레스, 노화 등 다양한 영역에서 마인드셋에 대한 많은 연구들이 진행되었지만, 갈등의 효과를 탐색하는데 있어서 갈등에 대한 개인의 마인드셋을 분석한 연구는 거의 없다. 따라서, 본 연구는 갈등에 대한 인지적 분석의 중요성을 확인하였다는 점에서 의의를 갖는다. 선행 연구들은 갈등의 적응적, 부적응적 효과에 대한 개인차를 주로 5요인 성격 특성이나 감정적 변인들을 가지고 접근하였다(예, Bradley, Klotz, Postlethwaite, & Brown, 2013; Jiang, Zhang, & Trosvold, 2013). 본 연구 결과는 개인이 갈등에 대한 마인드셋에 따라 갈등에 대한 반응이 달라지고, 갈등 경험이 갈등에서 대립한 상대방과의 관계를 손상시키는 효과를 초래하느냐를 결정할 수 있음을 시사한다. 즉, 관계갈등의 부정적인 효과가 갈등의 내용 등 갈등 사건의 특성에 의해 결정될 수도 있지만, 개인의 마인드셋에 따라 달라질 수 있음을 알 수 있다. 최근 연구들(예, De Wit et al, 2012)은 수행에 대한 과업갈등의 적응적 효과를 보장하기 위해 관계갈등의 부정적 효과를 제어할 수 있는 내, 외적인 조건을 확인하는 연구의 필요성을 제기하였다. 본 연구는 관계 유지 및 발달에 장애로 작용할 수 있는 관계갈등에 대한 학습적 갈등해석의 적응적 기능을 확인함으로써, 관계갈등의 부정적 작용에 대해 완충 역할을 할 수 있는 개인의 내적 요인을 발견했다는 것에 큰 의의가 있다.

둘째, 지난 연구들은 갈등해소 전략의 개인 차원에서의 예언변인을 탐색하는 데에서 주로 5요인 성격 특성(Moberg, 2001)이나, 사회적 지향성과 같은 동기적인 특성(예, 자기 지향적

대 타인 지향적, proself vs. prosocial)(Balliet, Parks, & Joireman, 2009)에 국한되어 왔다. 본 연구는 학습적 갈등해석 마인드셋과 협력적 전략 간의 관련성, 그리고 평가적 갈등해석과 회피적 전략 간의 관련성을 증명하였다. 이런 연구결과는 갈등해소 행동 기저에 갈등해석 마인드셋이 작용하고, 갈등해석 마인드셋에서의 개인차가 갈등 상황에서 개인이 어떻게 갈등에 대처하는지를 결정할 수 있음을 시사한다. 따라서, 본 연구는 지금까지 탐색되지 못한 갈등에 대한 마인드셋이 갈등해소 전략의 예언인으로 작용할 수 있는 가능성을 탐색했다는 점에서 의의를 가진다.

셋째, 기존 연구들은 갈등 해소 전략의 효과성을 주로 팀수행과 관련하여 검증하였다. 이와 달리, 본 연구는 갈등해소 전략이 감정 관리에 미치는 영향을 탐색하였고, 그 결과, 갈등해소 전략은 갈등 이후에도 지속되는 갈등에 대한 잔여감정과 관련성이 높은 것으로 나타났다. 갈등 상황에서 협력적 전략을 사용할 수록 경험한 갈등 사건으로 지속되는 부정적 잔여감정의 강도가 낮은 것으로 나타났다. 이는 협력적 전략이 갈등 사건으로 초래된 부정적 감정을 약화시키는데 효과적임을 시사한다. 반면에, 수동적인 회피적 전략을 사용할 수록 강한 잔여감정을 보이는 것으로 나타났다. 따라서, 본 연구 결과는 관계갈등의 부정적 감정 관리에 대한 갈등해소 전략의 효과성을 증명함으로써 갈등해소 전략의 효과성에 대한 이해를 넓혔다는 데에 의의가 있다.

넷째, 선행 연구들은 협력적 행동을 촉진하는 데에서 공정한 대우의 중요성을 강조하였다(De Cremer, Van Dijke, & Mayer, 2010). 갈등 상황에서 지각된 상대방 공정성은 협력적 갈등해소 전략을 촉진할 수 있다. 그러나 개인

은 타인과의 상호작용에서 상대방 행위나 상황적 조건에 의해 반응적인(reactive) 대처만 하는 것이 아니라, 적극적인 전략을 사용하여 주체적으로 행동함으로써 직면한 문제를 해결하기도 한다. 본 연구 결과는 학습적 갈등해석 마인드셋에 기반한 협력적 갈등해소 전략이 호혜적 효과(reciprocity)를 초래하여 상대방으로부터 좀 더 공정하고 적절한 행동을 이끌어 낼 수 있는 가능성을 시사하였다. 따라서, 본 연구는 기존 연구와 달리, 협력적 전략이 상대방의 공정하고 적절한 행동을 촉진시킬 수 있음을 연구하였다는 데 의의가 있다. 또한 본 연구 결과는 종업원 개인 수준에서 지각된 상호작용 공정성과 안녕감에 대한 시사점을 갖는다. 대인 상호작용에서 지각된 공정한 대우 및 존중감, 즉 상호작용 공정성(interactional justice)은 중요한 직무 스트레스 요인이며(Greenberg, 2006), 직무 스트레스는 조직 몰입과 이직의도와 밀접히 관련되어 있다(이재창, 송관재, 이훈구, 1997; 장진혁, 유태용, 2013). 학습적 갈등해석 마인드셋이 협력적 전략을 통해 상호작용 공정성을 높이는데 기여한다면, 이는 결과적으로 직무 스트레스를 경감시켜 조직몰입과 일터에서의 안녕감을 증진시키는데 효과적일 수 있다.

다섯째, 지금까지 갈등의 감정적 효과에 대한 연구들은 주로 갈등 상황에 직면했을 때 경험한 스트레스 등의 부적 감정에 초점을 두고, 이미 경험한 감정에 대해 회상된 측정치를 사용하였다. 그러나 본 연구에서는 갈등 경험 이후에도 계속 잔존하여 측정 시에 ‘회상된 감정’이 아니라 여전히 남아 있는 갈등에 대한 잔여감정을 분석하였다. 앞서 제시한 상관 분석 결과에 따르면, 관계친밀도는 갈등 상황에서 경험한 스트레스와는 상관이 없었

나 잔여감정과는 유의한 상관을 보였다. 또한, 학습적 갈등해석 마인드셋을 가진 참여자들은 갈등 상황에서 높은 스트레스를 경험한 것으로 회상하였으나, 잔여감정과는 상관이 없었다. 반면에, 평가적 갈등해석 마인드셋은 갈등 상황에서 경험한 것으로 회상된 스트레스 수준과는 유의한 상관을 보이지 않았지만, 현재 느끼고 있는 잔여감정과는 높은 상관을 보였다. 또한, 회피적 전략은 회상된 스트레스와는 유의한 상관을 보이지 않았지만, 잔여감정과는 부적 상관을 보였다. 이러한 결과를 종합해 볼 때, 갈등 발생으로 경험한 스트레스 자체가 관계친밀도에 영향을 미치는 것은 아니라는 것을 알 수 있으며, 관계갈등이 감정적 경로를 통한 관계손상에 미치는 부적응적 효과를 탐색하는 데에서 잔여감정을 탐색하는 것의 중요성을 시사한다.

여섯째, 본 연구는 조직 장면에서 팀 수행의 효과성을 담보하기 위해 요구되는 갈등 관리 측면에서 응용적 시사점을 갖는다. 선행 연구들은 팀 수행을 촉진시키기 위해 건설적인 논쟁(constructive controversy), 즉 과업 갈등을 촉진하는 것의 중요성을 강조하였다. 건설적인 논쟁은 팀원들이 갈등을 촉진하고, 지각된 갈등을 표출하고, 갈등해소 과정에서 적극적으로 협력적 전략을 사용하는 것을 요구한다. 이러한 일련의 갈등 과정이 활발히 일어나기 위해서는 팀원들이 학습적 갈등해석 마인드셋을 공유해야 할 것이다. 최근의 스트레스 연구는 사람들의 스트레스에 대한 마인드셋이 비디오 시청 방법을 통한 교육을 통해 스트레스를 학습과 성장에 긍정적으로 보는 사고방식으로 변화가능하고, 이러한 효과는 심리적 증상 및 업무 수행 개선으로 전이되는 것을 보고하였다(Crum, Salovey, & Achor, 2013). 이러한

연구결과는 교육을 통해 갈등에 대한 마인드셋의 변화가능성을 시사한다. 따라서, 갈등에 대한 이해와 갈등 관리를 위한 교육에서 학습적 갈등해석 마인드셋을 강조함으로써 건설적인 논쟁을 통해 팀 효과성 및 팀 수행을 증진시킬 수 있다.

연구의 제한점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 연구에 사용된 모든 변인을 단일 시점에서 연구한 횡단연구이다. 갈등해석 마인드셋이 관계갈등 후에 관계 손상에 미치는 영향을 보다 면밀히 다각도로 탐색하기 위해서는 갈등 경험 전, 후에 관계친밀도 변화를 알아볼 수 있도록 여러 시점에 걸친 종단 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 갈등에 대한 마인드셋을 갈등의 학습적 기능과 평가적 기능에서 정의하고, 갈등해석 마인드셋을 측정하기 위한 척도를 개발하였다. 척도 개발의 첫 단계임을 고려할 때, 신뢰도 계수값(Cronbach's alpha)이 수락할만한 수준을 보였지만, 우수하지는 않았다. Clark와 Watson(1995)은 만일 새로운 척도의 신뢰도 계수가 .80 이하일 경우에는, 신뢰도를 높이기 위해 부가적인 문항을 더하거나, 상관이 낮은 문항을 제거하는 등의 교정 과정이 필요하다고 제안하였다. 따라서, 향후 연구에서는 척도의 신뢰도를 높이기 위해 각 개념을 충분히 반영한 문항들을 더하여 척도 평가 연구를 수행하여 척도를 보완할 필요가 있다.

셋째, 갈등해석 마인드셋의 유의한 효과가 발견됨에 따라, 갈등에 대한 반응에 영향을 미칠 가능성이 있는 성격 변인들과 갈등해석 마인드셋의 관계를 알아보고, 이들 변인들에 비해 갈등해석 마인드셋이 어떤 변별적인 효과를 가지는지를 분석하는 변별타당

화(discriminative validity) 연구가 필요하다. 대표적으로 갈등 관련 연구된 5요인 성격 특성 변인들과 변별타당도 분석을 실시하는 것이 중요하다. 기존 연구는 부정적인 대인 상호작용에 대한 지각과 반응이 자존감 수준이나 상황에 대한 통제감 수준에 따라 달라질 수 있음을 보고하였다(예, Duffy, Shaw, & Stark, 2000; Frazier, Keenan, Anders, Perera, Shallcross, & Hintz, 2011). 그리고 갈등 이후 잔여감정은 반추 습관에 따라 달라지는 것으로 나타났다(Lyubomirsky & Nolen-Hoeksema, 1995). 따라서, 변별타당도 분석을 위한 연구에 5요인 성격 특성 척도와, 목표지향성 척도, 자존감과 자기 통제감을 포함하는 핵심자기 평가 척도와 반추 척도가 포함되어야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서는 대학생을 대상으로 분석을 실시하였다. 본 연구의 주요 발견을 조직에서의 팀 효과성과 팀 수행, 그리고 종업원 개인 수준에서의 안녕감 등에 일반화시키기 위해 조직 내 종업원을 대상으로한 연구가 필요하다. 먼저, 팀 효과성 및 팀 수행 측면에서, 학습적 갈등해석 마인드셋이 관계갈등의 부적 효과를 제어하는데 효과적인지, 그리고 과업 갈등이 팀 효과성에 미치는 긍정적 효과를 담보하는지를 확인하는 연구가 필요하다. 선행 연구에서 자신의 의견을 솔직하게 말할 수 있는 심리적 안정감을 제공하는 팀 분위기는 과업갈등의 긍정적 효과를 보장하는 중요한 요인으로 확인되었으며(Bradley, Postlethwaite, Klotz, & Hamdani, 2012), 팀의 학습 지향적 분위기는 팀 학습과 팀 효과성에 중요한 조건으로 밝혀졌다(Bunderson & Sutcliffe, 2003). 팀 구성원들의 개인적 특성들이 팀 분위기 형성에 반영된다는 것을 고려했을 때, 이러한 팀 수준에서의 분위기는 구성원들의 학습적 갈등해

석 마인드셋에 기반할 수 있다. 따라서, 향후 연구에서는 과업 갈등과 팀 효과성 간의 관계를 조절하는 팀 분위기를 탐색하는 데에서 팀 수준에서의 팀 분위기의 선행 요인으로 개인 수준에서 구성원의 갈등해석 마인드셋을 탐색하는 것이 필요하다.

다섯째, 본 연구결과는 학습적 갈등해석 마인드셋이 관계갈등의 관계손상적 효과에 대해 완충적 기제로 작용할 수 있는 가능성을 시사하였다. 과업갈등과 관계갈등의 동시 발생에 작용하는 기제를 탐색한 선행 연구는 과업갈등을 개인적인 공격 등으로 잘못 이해하는 것, 즉 대립에 대한 근본적인 의도를 사적인 것으로 잘못 이해하게 되면 과업갈등이 관계갈등으로 전이될 수 있다는 것을 증명하였다 (Simons & Peterson, 2000). 본 연구는 이러한 과업갈등이 관계갈등으로의 전이와 관련된 오귀인(misattribution)이 갈등해석 마인드셋에 따라 달라질 수 있다고 제안한다. 학습적 갈등해석은 과업갈등이 관계갈등으로 이해되는 것을 제한하는 인지적인 경계조건으로 작용할 수 있는 반면, 평가적 갈등해석은 과업갈등을 관계갈등으로 지각하는 오귀인 과정을 촉진할 가능성이 높다. 따라서, 향후 연구는 이러한 논의를 실증적으로 검증함으로써 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 과정에 대한 이해를 확장시킬 수 있을 것이다.

### 참고문헌

강규산, 탁진국 (2011). 팀내 경쟁과 팀 몰입, 팀 만족의 관계: 관계갈등의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 157-181.

김가을, 권정혜, 양은주. (2013). 대인관계갈등에서의 회피적 갈등대처방식이 우울에 미치는 조절효과: 온오프라인 환경과 성차를 중심으로. 한국심리학회지: 여성, 18(2), 279-294.

김지혜, & 탁진국. (2010). 조직 집단 내 갈등의 선행변인에 대한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(3), 397-418.

이순목. (1995). 요인분석 I. 서울: 학지사.

이재창, 송관재, & 이훈구. (1997). 직무스트레스와 조직몰입과의 관계에 대한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 10(1), 21-38.

이준호, 박지환. (2011). 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과: 한국과 중국 종업원들의 공통점과 차이점. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 75-102.

장진혁, & 유태용. (2013). 조직 내 정치적 행동 지각과 이직의도 간의 관계: 스트레스, 조직몰입의 매개효과와 정직성의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 26(3), 413-436.

Almeida, D. M., Wethington, E., & Kessler, R. C. (2002). The daily inventory of stressful events an interview-based approach for measuring daily stressors. *Assessment*, 9(1), 41-55.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.

Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.

- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239-253.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Balliet, D., Parks, C., & Joireman, J. (2009). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(4), 533-547.
- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: the dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103(1), 5-53.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., DeWall, C. N., & Zhang, L. (2007). How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 167-203.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246-263.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Schilling, E. A. (1989). Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 808-818.
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E., & Brown, K. G. (2013). Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385-392.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552-560.
- Burnette, J. L., O'Boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin*, 139(3), 655-701.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Cantor, N., Norem, J. K., Niedenthal, P. M., Langston, C. A., & Brower, A. M. (1987). Life tasks, self-concept ideals, and cognitive strategies in a life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1178-1191.
- Carroll, J. S., Bazerman, M. H., & Maury, R. (1988). Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators' understanding of their opponents. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41(3), 352-370.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.

- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- Creed, P. A., King, V., Hood, M., & McKenzie, R. (2009). Goal orientation, self-regulation strategies, and job-seeking intensity in unemployed adults. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 806-813.
- Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716-733.
- De Cremer, D., van Dijke, M., & Mayer, D. M. (2010). Cooperating when “you” and “I” are treated fairly: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1121-1133.
- De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18.
- De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- De Dreu, C. K., & van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 345-357.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Dijkstra, M. T., Van Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 119-135.
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Stark, E. M. (2000). Performance and satisfaction in conflicted interdependent groups: when and how does self-esteem make a difference? *Academy of Management Journal*, 43(4), 772-782.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Dweck, C. S. (2008). Can personality be changed? The role of beliefs in personality and change. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6),



- 391-394.
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion, 30*(2), 111-116.
- Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(1), 218-232.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: an approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(1), 5-12.
- Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1173-1180.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 291-309.
- Frazier, P., Keenan, N., Anders, S., Perera, S., Shallcross, S., & Hintz, S. (2011). Perceived past, present, and future control and adjustment to stressful life events. *Journal of Personality and Social Psychology, 100*(4), 749-765.
- Freitas, A. L., Gollwitzer, P., & Trope, Y. (2004). The influence of abstract and concrete mindsets on anticipating and guiding others' self-regulatory efforts. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*(6), 739-752.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management, 11*(1), 32-55.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 246-255.
- Gelfand, M. J., Higgins, M., Nishii, L. H., Raver, J. L., Dominguez, A., Murakami, F., Yomaguchi, S., & Toyama, M. (2002). Culture and egocentric perceptions of fairness in conflict and negotiation. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 833-845.
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(2), 137-155.
- Grant, H., & Dweck, C. S. (2003). Clarifying achievement goals and their impact. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(3), 541-553.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: the case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(4), 820-835.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 58-69.
- Halevy, N., Chou, E. Y., & Murnighan, J. K. (2012). Mind games: the mental representation of conflict. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(1), 132-148.

- Hamilton, R., Vohs, K. D., Sellier, A. L., & Meyvis, T. (2011). Being of two minds: Switching mindsets exhausts self-regulatory resources. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 13-24.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 41-65.
- Higgins, E. T. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability, and salience. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 133-168). New York: Guilford Press.
- Holahan, C. J., & Moos, R. H. (1987). Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 946-955.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 44-64.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jensen-Campbell, L. A., & Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality*, 69(2), 323-362.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9(31), 1-365.
- Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 714-734.
- Job, V., Walton, G. M., Bernecker, K., & Dweck, C. S. (2013). Beliefs about willpower determine the impact of glucose on self-control. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(37), 14837-14842.
- Kammrath, L. K., & Dweck, C. (2006). Voicing conflict: Preferred conflict strategies among incremental and entity theorists. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(11), 1497-1508.

- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. (2008). A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252.
- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. (2008). A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252.
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer Publishing Company.
- Levy, B. R. (2003). Mind matters: Cognitive and physical effects of aging self-stereotypes. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 58(4), 203-211.
- Levy, B. R., Zonderman, A. B., Slade, M. D., & Ferrucci, L. (2009). Age stereotypes held earlier in life predict cardiovascular events in later life. *Psychological Science*, 20(3), 296-298.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of management journal*, 44(4), 779-793.
- Lyubomirsky, S., & Nolen-Hoeksema, S. (1995). Effects of self-focused rumination on negative thinking and interpersonal problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(1), 176-190.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.
- Mikula, G., Scherer, K. R., & Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(7), 769-783.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Murray, S. L., Bellavia, G. M., Rose, P., & Griffin, D. W. (2003). Once hurt, twice hurtful: how perceived regard regulates daily marital interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 126-147.
- Ohbuchi, K. I., & Fukushima, O. (1997). Personality and interpersonal conflict: Aggressiveness, self-monitoring, and situational variables. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 99-113.
- Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature: an integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological Bulletin*, 136(2), 257-301.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128-150.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the blackbox: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.

- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 792-802.
- Pruitt, D. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 470-503). Boston: McGraw-Hill.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26*(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206-235.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass, 5*(6), 359-371.
- Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review, 69*(5), 379-399.
- Scherer, K. R., Schorr, A. E., & Johnstone, T. E. (2001). *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*. Oxford University Press.
- Schneer, J. A., & Chanin, M. N. (1987). Manifest needs as personality predispositions to conflict-handling behavior. *Human Relations, 40*(9), 575-590.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research, 99*(6), 323-338.
- Shirom, A., & Mayer, A. (1993). Stress and strain among union lay officials and rank and file members. *Journal of Organizational Behavior, 14*(5), 401-413.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods, 7*(4), 422-445.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied psychology, 85*(1), 102-111.
- Smith, C. S., & Sulsky, L. (1995). An investigation of job-related coping strategies across multiple stressors and samples. In L. R. Murphy, J. J. Hurrell, S. L. Sauter, & G. P. Keita(Eds.), *Job stress interventions* (pp. 109-123). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 356-367.
- Taylor, A. B., MacKinnon, D. P., & Tein, J. Y. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods, 11*(2), 241-269.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. F. (2003). Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 243-263.
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Wan, P. M. (2010). Conflict management for justice, innovation, and strategic advantage in organizational relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 636-665.
- Tomaka, J., Blascovich, J., Kelsey, R. M., & Leitten, C. L. (1993). Subjective, physiological, and behavioral effects of threat and challenge appraisal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 248-260.
- Tomaka, J., Blascovich, J., Kibler, J., & Ernst, J. M. (1997). Cognitive and physiological antecedents of threat and challenge appraisal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 63-72.
- Uleman, J. S., Adil Saribay, S., & Gonzalez, C. M. (2008). Spontaneous inferences, implicit impressions, and implicit theories. *Annual Review of Psychology*, 59, 329-360.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 211-222.
- Van de Vliert, E., & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 674-687.
- Van Lange, P. A., Ouwerkerk, J. W., & Tazelaar, M. J. (2002). How to overcome the detrimental effects of noise in social interaction: the benefits of generosity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 768-780.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

1차 원고접수 : 2014. 03. 02

2차 원고접수 : 2014. 05. 17

최종게재결정 : 2014. 05. 19

## **Conflict Mindset: Cognitive Analysis of The Effects of Relationship Conflict on Relationship Closeness**

**Sunyoung Oh**

**Yongwon Suh**

Sunhyunkwan University

Previous research found that task conflict and relationship conflict are highly correlated and calls for research on factors that buffer the detrimental effects of relationship conflict for the beneficial effects of task conflict on team performance. With the cognitive approach to conflict construal processes, the present research argues that conflict mindset, a mental frame that people adopt in making sense of conflict situations, plays an important role in shaping responses to relationship conflict, which affects the destructive outcomes of relationship conflict such as diminished feeling of relationship closeness with the other party. Survey data were collected from 272 college students. This research identified two different types of conflict mindset, and found that learning mindset has a positive relation with relationship closeness and this relation is partially mediated by a chain of cooperative resolution strategy, perceived fairness of the other's behavior, and residual emotion, while judgmental mindset has an indirect relation with relationship closeness via the path between avoidance strategy and residual emotion. The results indicate that conflict mindset is important in explaining conflict responses and different conflict outcomes in terms of relationship maintenance, and furthermore learning mindset can be effective in buffering the damaging effects of relationship conflict. Finally, theoretical and practical implications, limitation and suggestion for future research are discussed.

*Key words : conflict, mindset, conflict resolution strategy, residual emotion, interactional justice, relationship closeness*