
사회갈등, 어떻게 해결할 것인가?

(미국의 갈등해결 및 교육 시스템을 중심으로)



대통령 자문 지속가능발전위원회
Presidential Commission on
Sustainable Development
Republic of Korea

<차 례>

1. 모시는 말씀	1
2. 갈등관리세미나 프로그램	2
3. 갈등관리세미나 발제문	
- 갈등관리 및 갈등해결 (정호원 조지메이슨대 교수)	5
. 갈등과 사회 (Conflict and Society)	
. 개념화 (Conceptualization)	
.. 갈등 관리 (Conflict Management)	
.. 갈등 해결 (Conflict Resolution)	
. 갈등 접근	
.. 갈등 억제(Deterrence Theory)	
.. 대안적 분쟁 해결 (Alternative Dispute Resolution)	
.. 기본권론 (Basic Needs Theory)	
. 결론 (Conclusion)	
- Conflict Management and Conflict Resolution (Ho-Won Jeong, George Mason University)	18

모시는 말씀

최근 우리나라에서 나타나고 있는 갈등은 복잡다양한 양상을 띠고 있습니다. 이것은 긍정적인 측면에서 보면 정치적 민주주의의 진전, 경제적 발전 그리고 인권의식의 신장에 따른 자연스러운 현상이라고 볼 수 있습니다. 그러나 다른 한편 갈등의 심화와 장기화로 인해 사회적 손실도 막대한 형편입니다. 이러한 사회갈등을 합리적으로 풀어나가면서 바람직한 사회발전의 계기로 삼는 문화와 제도를 만들어 나가는 것이 성숙한 민주사회로 가는 열쇠가 된다고 할 수 있습니다.

사회갈등을 해결하기 위해서는 정책입안자나 이해당사자들이 갈등을 예방하기 위해 최대한 노력하고, 불가피하게 갈등이 발생한 경우에는 대화와 토론을 통해 사회적으로 납득할 수 있는 합리적인 해결방안을 찾기 위해 노력하는 것이 중요합니다. 특히 갈등협상과 그 해결방안을 올바르게 이해하기 위해 정보와 지식을 공유하고 교류하는 것이 매우 필요한 시점입니다.

이에 따라 지속가능발전위원회와 유네스코 아시아태평양 국제이해교육원은 갈등예방과 해결 분야의 세계적인 전문가와 시민단체·산업계·정부·학계 등 각계의 인사들이 함께 갈등문제에 대한 정보와 지식을 공유하는 자리를 마련하였습니다. 이 자리에서는 갈등예방과 해결을 위한 구체적인 실천의 예로서 미국의 갈등예방 및 해결시스템의 성과와 교훈을 짚어보고, 우리 사회에 던지는 시사점을 모색해 보고자 합니다. 함께 참석해 주셔서 격려와 좋은 의견을 서로 나눠주시기 바랍니다.

2004. 7. 2.

대통령자문 지속가능발전위원회
유네스코 아시아·태평양국제이해교육원

갈등관리세미나 프로그램

□ 주제

- 주제: 사회갈등, 어떻게 해결할 것인가?
 - 미국의 갈등해결 및 교육 시스템을 중심으로
- 특강: 정호원 교수(미국 조지메이슨대)

□ 일시 및 장소: 2004년 7월 2일(금), 15:00~17:30, KEI 대강당

□ 주최: 대통령자문 지속가능발전위원회, 유네스코 아·태국제이해교육원

□ 세부프로그램

시 간	구 분	내 용	비고
14:30		○ 참가자 등록	
15:00	사회: 박성용 조사연구실장 (유네스코)	○ 세미나 개최배경 ○ 인사말(고철환 지속가능발전위원회 위원장)	
15:10	주제강연	○ 사회갈등, 어떻게 해결할 것인가? - 미국의 갈등해결 및 교육 시스템을 중심으로	70분
16:20	지정패널토론	○ 지정패널 2인의 질의·응답 - 신창현 소장(환경분쟁연구소, 전 환경분쟁조정위원장) - 김유환 교수(이화여대 법대)	40분
17:00	전체토론	○ 참석자들의 자유질의·응답	30분
17:30		○ 폐회	

갈등관리세미나

주제강연: 정호원 교수(미국 조지메이슨대)

- 사회갈등, 어떻게 해결 할 것인가?
 - 미국의 갈등해결 및 교육 시스템을 중심으로

패널토론

- 신창현 소장(환경분쟁연구소, 前중앙환경분쟁조정위원장)
- 김유환 교수(이화여대 법대)

갈등관리 및 갈등해결1)

정호원(조지메이슨대 교수)

- I. 갈등과 사회 (Conflict and Society)
- II. 개념화 (Conceptualization)
 - 1. 갈등 관리 (Conflict Management)
 - 2. 갈등 해결 (Conflict Resolution)
- III. 갈등 접근
 - 1. 갈등 억제 (Deterrence Theory)
 - 2. 대안적 분쟁 해결 (Alternative Dispute Resolution)
 - 3. 기본권론 (Basic Needs Theory)
- IV. 결론 (Conclusion)

I. 갈등과 사회 (Conflict & Society)

현대사회가 복잡해질수록 갈등을 관리하는 문제는 매우 심각해진다. 사실 부족사회에서 원로나 종교지도자들이 직면하는 문제는 덜 복잡하였다. 그러나 현대사회에서는 자원의 분배에서 비롯된 갈등이 개인간, 조직간, 국가간에서 나타나면서, 빈부 간의 격차는 자유시장 경제 시스템과 산업사회 하에서 불가피한 현상이 되었다. 보다 파괴적인 기술의 발전과 그것을 사용하고 자 하는 인간의 의지는 갈등의 강력한 해결을 위하여 비용을 더 지출해야만 했다.

인간 사회에서 다툼과 분쟁은 원초적인 것이라 하겠다. 남편과 아내는 아

1) 이 강연의 목적은 우리가 어떻게 갈등을 관리하고 해결하는가에 대한 이해를 돕기 위하여 최근의 발전된 부분들을 고찰하는 데 있다.(저자 주)

* 미국의 사례 등에 대해서는 강연을 통해 설명할 예정입니다.(편집자 주)

이들 교육을 놓고 다투고, 이웃 간에는 토지의 사용을 두고 다투기도 한다. 임대 관계에서 임대료 지불 지연이나 소음, 또는 애완동물을 두고 불평하는 것은 흔한 일이다. 더 나아가 법정소송은 책임과 의무 상의 의견 불일치나 약속을 어길 때 발생하게 된다. 국가간에는 경제적, 안보적, 환경적 이슈로 분쟁이 발생한다. 한편, 이익 그룹들은 정책 결과에 큰 관심을 갖는다. 따라서 만약 갈등이 적절하게 관리되지 않는다면 그 결과 폭력이 야기될 수도 있고 심지어 공동체의 붕괴까지도 초래한다. 각 분야에서 오래된 갈등은 인간의 삶을 비생산적, 고비용의 대가를 치르게 하며 그 결과 경제적 손실을 가져오게 만든다.

갈등의 본질은 어떻게 문제가 규정되고 형성되는가 하는 차원에서 이해될 수 있다. 일반적으로 반대 세력 간의 다툼은 상호간 이익 경쟁과 의견의 차이에 맞물려있다. 갈등은 가족이나 조직, 그리고 국가 내의 상호관계를 반영한다. 격렬한 임금 투쟁은 감정적으로 매우 긴장된 관계로 발전하기도 한다. 불이익을 당하는 그룹은 사회적 정치적 개혁을 위하여, 자신들보다 강력한 분쟁 대상들에 대하여 먼저 갈등을 이끌어내고 또 유지시킨다. 제 3세계의 반 식민지 운동이나 노동 운동, 그리고 1960년대의 인권 운동에서 보여지는 것처럼 갈등은 흔히 권력자가 억압된 자들의 고통을 거부할 때 급격히 악화됨을 알 수 있다. 상대적으로 약자들은 그들의 목소리가 전달되지 않을 때 고도의 위험을 감수하기 때문이다.

한정된 자원이나 권리 또는 권력을 가운데 둔 그룹 간의 경쟁은 기존의 사회규범이나 상호관계 또는 정책결정의 규칙에 대한 도전으로 나타난다. 경제적, 사회적 불평등으로 인한 오랜 고통은 그들의 삶의 질을 향상시키려는 시도가 번번이 좌절됨으로써 지속되었다고 할 수 있다. 인간의 기본 권리가 무시되는 곳에서 협상(compromise)이란 존재할 수가 없었다. 정의(justice)에 대한 요구는 제도화된 구조(institutional structure)와 실천들과 또한 그 신념을 반영한다. 그러나 고도로 중앙집권화 된 정치 시스템은 자율성이나 스스로 결정하는 것을 허용하지 않는데 이는 현대 국가 시스템의 실패를 보여주는 한 예이다. 따라서 갈등을 관리하기 위해서는 구조적인 불평등(structural inequality)을 결과하는 근본 원인을 이해하는 것이 매우 중요하다고 하겠다.

군대나 경찰의 개입은 사회적 불의나 경제적 불평등에 대항하는 저항세력을 억제할 수 있었다. 그러나 그러한 상황 하에서 명백한 갈등의 부재가 의미하는 것은 국가 엘리트의 의지가 사회에 잘 강요되고 있음을 반영할 뿐이다. 전체 정권하에서의 시민 분쟁의 결여는 공포의 산물이었다. 예를 들면, 버마, 중국 등의 엄격한 사회 제도는 민중의 공통된 정서를 표현할 수 있는 자유의 억압에 기초하고 있다. 하지만 억압에 기초한 갈등 관리는 상대적일 뿐이다. 따라서 강압적 방법으로는 문제의 핵심을 거의 접근할 수 없으며 또한 필수 불가결한 변화를 외면하게 한다. 민중의 불만을 억누르는 것은 결코 갈등의 해결을 가져오지 않는다.

해결되어야 하는 문제로서 인식되는 갈등은 대립관계에 있는 당사자들에게 의사소통(communication)의 기회 및 긍정적인 관계 변화를 제공하기도 한다. 갈등에 대한 효과적인 반응은 고립이나 자포자기, 위축과 같은 공포심을 감소시킬 뿐 아니라 상대방에 대한 강한 믿음까지 생기게 한다. 갈등 당사자들의 의견 불일치나 불화는 극단적인 양극화와 물리적 폭력, 및 증오를 피함으로써 해결될 수 있다. 또한 분쟁의 악화를 억제하고자 하려는 노력은 개인간의 신뢰 구축을 도출하게 한다. 즉, 갈등의 결과로서 통합된 사회가 출현하는 것이다.

II. 개념화 (Conceptualization)

갈등 관리 및 해결에 대한 명확한 정의는 존재하지 않는다. 혹자는 갈등 해결이란 불가능하다고 믿기 때문에, 그들은 갈등을 다루는 모든 노력을 설명하기 위하여 갈등 관리라는 용어를 더 선호한다. 한편 다른 이들은 사회 규범이나 정책 또는 제도적인 변화가 갈등 당사자 양쪽의 이익이나 요구를 만족시킨다면 오래된 갈등까지도 해결될 수 있다고 생각한다. 만약 통상적인 관계 속에서 발생한 갈등이 해결되지 않고 오래 지속된다면 극복을 위하여 보다 심도 깊은 분석과 고도의 노력이 요구되는 상황으로 악화될 수 있다. 일반적으로 문제의 근본 원인을 이해하는 것이 갈등 해결의 가장 중요한 부분인 반면, 주어진 시스템 내의 갈등은 사회적 규범 (social norms)과 제도 (institutions)의 변화를 수반하지 않는다면 결코 관리될 수 없다.

1. 갈등 관리 (Conflict Management)

갈등은 사회 시스템과 조직내의 특정 이익이나 과정과 관련이 있다. 정상적 관계 속에서도 다툼이나 분쟁은 흔하다. 예를 들면 일상 생활에서 사람들은 실내 온도라든가 봉급 등과 같은 의견 불일치를 경험하고 있다. 이익 분쟁(interest dispute)은 자원 사용의 경쟁이나 지켜지지 않은 사회규범, 계약 파기 등에 의해 발생하기도 한다. 상업적인 관계에서는 정당하지 않은 금전적 이익 추구나 계약 위반, 상품이나 서비스의 질에 대한 불만족, 소비자 권리 무시 등에서 문제가 발생할 수 있다. 그러나 개개인들은 경제적, 정책적 시스템의 근본적인 본질에 대한 질문 대신, 단지 특정 정책의 이행이나 정부 당국의 공평 여부만을 문제삼곤 한다.

갈등의 이런 형태는 기존의 우세한 사회규범의 적합성이나 가치, 제도 등에 대한 도전을 시도하지 않는다. 기존 시스템 내의 분쟁들은 기존의 규칙과 제도화 과정에 의해서 쉽게 마무리 지어질 수 있다. 그러나 그러한 문제들을 야기하는 원인들은 기존 시스템의 한 부분이며, 또한 그러한 분쟁들은 일상 사회적, 조직적 관계들의 일부분이다. 갈등 관리에서 나타나는 문제점들은 불충분한 지식, 잘못된 인식, 선호의 차이 등에서 시작된다. 직장에서는 조직적 의견이나 지도자의 지침이 오해나 다툼을 해결할 수 있다. 때로 제 3자의 개입에 의한 의사소통은 작업장이나 가정 내 문제점들을 쉽게 해결하게 한다. 한편 다른 예에서는 제재, 처벌, 중재재판 등과 같은 처방전이 도입되기도 한다. 결론적으로 문제의 근본 원인이 시스템 내에서 발견될 때 분쟁은 쉽게 관리될 수 있다.

집단적 가치(collectivist value)를 강조하는 문화권에서는 회피(avoidance), 후퇴(withdrawal) 등의 우회적인 갈등 관리 방법들이 권장된다. 남태평양 섬의 한 부족은 전통적으로 부족의 생존이 가족과 공동체 구성원들의 긴밀한 협조에 달려있으며, 타인에 대한 적대감의 명백한 표현은 공동체 전체를 위협하는 것으로 받아들이는 문화를 가지고 있다. 그러한 문화권 하에서는 회피 전략의 채택이 불가피하다. 다툼자체가 가치가 없다고 생각하는 문화에서는 갈등이 무시된다. 따라서 강력한 반대자나 적대적인 환경에 처했을 때 사람들은 문제를 쉽게 제기하지 못한다. 이러한 상황에서는 사람들은 어떤 행동을 취했을 때 지불해야 하는 비용이 그렇지 않았을 때와

비교하여 매우 크다고 인식하거나, 혹은 그러한 상황은 절대 바뀔 수 없다고 희망을 아예 접어버린다. 그러나 분노나 다른 감정의 억제는 더욱 심각한 관계적 문제로 발전하기 때문에 일반적으로 이러한 회피는 긴장관계를 해결하는 데 건강한 전략이 아니다.

협조적이고 정면대향적인 행동들은 심각한 갈등에서도 함께 혼합될 수 있고, 갈등 상황들은 조직의 일관된 전략을 구축하는데 영향을 미칠 수 있다. 적대 행동들의 악화는 지도자들이 경쟁적 목표를 추구하는 양극화 된 공동체에서는 쉽게 발생할 수 있다. 한편, 상호 작용의 부적절한 과정들은 문제를 오히려 더 악화시키기도 한다. 본질적인 이슈들은 원칙의 차이로 전환되기도 하는데 이때 어떤 허용이나 허가는 마치 패배처럼 보이기도 한다. 또한 갈등이 악화될 때는 갈등 당사자들의 주 관심을 표현하기가 더욱 어려워진다. 따라서 갈등 관리의 각 과정에서 갈등 당사자들 간의 의사소통을 시작하고 유지하는 것이 무엇보다도 중요한 조건이라 하겠다.

폭력적 정면대향은 제3자 개입을 통해 예방될 수 있다. 도시의 지역 경찰력은 청소년 폭력과 갱단들의 혈투를 막을 수 있다. 국제 갈등의 경우, 평화유지활동들은 교전 당사자들 간에 잠정적인 휴전 조약을 유지하고자 하며 또한 인도주의적 긴급구호와 함께 폭발적인 상황을 조절하고자 한다. 메시지를 전달하는 기능을 가진 유능한 관리들은 정통성 (identity)의 이유로 한 테이블에 앉지 않는 당사자들의 대화 창구로서 역할을 한다. 그러나 더 만족할 만한 관계 형성을 위해서는 당사자들의 보다 더 직접적인 접촉이 요구된다고 하겠다. 긴장의 완화는 갈등을 단기간 동안 잘 견디어내게 할 수는 있으나 문제의 원인을 접근하는데 꼭 필요한 것은 아니다. 적대적 관계의 관리가 문제 해결을 위한 환경 조성에 필요한 부분이지만 동시에 즉각적인 조치를 요구하는 응급상황을 제거함으로써 오히려 갈등의 늪을 오래 지속시킬 수도 있다.

2. 갈등 해결 (Conflict Resolution)

갈등 해결은 단순한 갈등관리보다 훨씬 더 복잡한 과정을 거친다. 갈등이 해결될 때 흔히 과거의 정체성은 변화하고 새 공동체가 형성된다. 그러나 만약 당사자들의 문제가 만족스럽게 해결되었다고 느껴지지 않았다면 당사자

간의 협상은 길게 지속되지 않는다. 특정한 이슈의 정착이 경쟁의 주 원인이었던 관계의 변화를 포함하지 않을 수도 있다. 갈등 해결과정의 건설적인 전략의 결과 모든 당사자들의 관계는 그 전보다 더욱 좋아질 수도 있다. 갈등 해결은 심리적 환경의 변화를 요구한다. 동시에 개인적인 동기에만 초점을 둔 분석은 사회적 갈등의 본질적인 성격을 간과할 수 있다. 만약 사회적 규범이나 정치적인 과정이 문제가 된다면 갈등은 주어진 시스템 내에서 관리될 수 없다. 갈등해결의 목표는 소외된 계층이 갈등의 원인을 분석하고 갈등을 생산해 내는 시스템의 변화를 위하여 어떠한 전략을 모색하도록 도와주는 데에 있다.

성공적인 갈등 해결을 위한 조건의 하나는 협상할 수 없는 요구와 문화적 가치의 만족을 포함 해야 한다. 인식의 변화들은 상대방의 적법한 요구를 이해하는 데에서 시작되고 공통된 관심사는 당사자들에 의해서 재조명되어야만 한다. 권력적 협상보다는 협조적인 과정이 당사자 모두에게 실익을 가져올 수 있는 타협점을 발견하는 데에 도움이 될 수 있다. 갈등의 원인을 제거함으로써 관계의 전환을 결과할 수 있다. 어떤 갈등을 해결하는 데에 있어서 광범위한 일상적인 문제들이 이해되지 않고서는 같은 종류의 문제발생을 예방할 수는 없다. 예를 들면, 빈곤 지역에서, 평등에 대한 배려 없는 임대분쟁의 해결은 빈곤한 자에게 더욱 나쁜 결과를 초래할 뿐이다. 성공적인 갈등 해결은 미래에 갈등을 예방하는 효과가 있어야 하는데 협박과 같은 방법을 사용하지 않고 문제의 원인을 제거함으로써 가능하다.

일반적으로 주어진 갈등이 양측 모두에게 승리를 가져올 수 있는 해법은 문제해결을 위한 당사자들의 약속뿐 아니라 이슈의 본질, 이익, 그리고 대안적 선택의 여부에 달려있다. 이익관계에서 발생한 갈등은 가치관과 기본적인 요구로 인한 갈등보다 더 쉽게 해결될 수 있다. 노사 문제나 지구상의 자원 분배와 같은 갈등문제에서는 여러 가지 선택이 갈등해결방법으로 주어진다. 상황에 따라 변동될 수 있는 개인과 그룹의 경제적인 목표는 협상될 수 있다. 생산품이나 지위에 대한 분쟁은 일시적일 수 있고 인간의 기본적 요구와 가치에 대한 분쟁처럼 고질적인 것은 아니다. 만약 이익경쟁이 갈등의 주된 원인이었다면 협상은 쉽게 이루어질 수 있다.

개개인의 정체성의 안전 (security)을 침해하는 갈등 또는 국가나 한 인

중그룹의 자율성 (autonomy)을 침해하는 갈등들은 갈등관리 기술로 쉽게 해결될 수 없다. 장기간 지속된 적대감에서 비롯된 뿌리깊은 갈등의 해결은 당사자들의 인식, 감정, 가치와 요구를 이해하는 데에 있어서 보다 집중적인 노력이 필요하다. 분쟁 당사자들은 갈등으로 인한 지출비용에 대한 고려와 해결을 위한 조건을 찾도록 도움 받아야 한다. 물질적 이익과 관련된 갈등과는 대조적으로 가치관이나 인간의 기본 요구와 관련된 이슈들은 쉽게 협상되지 않는다. 극도로 감정적이거나 가치관과 관련된 이슈는 협상의 대상이 되지 않을 뿐 아니라 제 3자 개입에 의해서도 쉽게 해결될 수 없다. 그룹 정체성과 자율성 그리고 자유 등은 협상될 수 없고, 인간 존엄성의 현실에 대한 조건들이 이해되고 인식되어야만 한다. 왜냐하면 차별과 사회적 불평등의 원천이 제거되어야만 정치적 제도화와 사회적 규범의 변화를 결과할 수 있기 때문이다.

III. 갈등 접근 방법 (Approaches to Conflict)

인간 본성에 대한 해석과 사회의 목표에 따라서 분쟁을 다르게 대처할 수 있다. 개인과 권력자 사이의 관계에서 비롯된 다양한 해석은 갈등억제 (deterrence), 대안적 분쟁 해결책 (alternative dispute resolution) 그리고 기본권 즉 본연적 요구 (basic needs)와 같은 갈등 관리 및 해결 방식의 개념적인 구성에 영향을 준다.

1. 갈등 억제 모델 (Deterrence Model)

갈등 억제 모델은 위계적 방법 (hierarchical way)에 따라 문제를 해결하는 방법을 뜻한다. 갈등 억제 이론은 국내적 강압제도와 국제적 전략 정책의 기초를 제공한다. 사회의 목표는 질서유지와 이를 어기는 자를 처벌하는 데에 있다. 많은 정부들은 강력한 정치와 경제적 이익에 도전하는 것을 방지하기 위하여 강압적인 (coercive) 방법을 사용한다. 부모로부터 국가에 이르는 각 사회의 분야에서 권력행사의 권위적 방법인 전통적 지혜로서 악한 인간 본성이 정당화되고, 이는 오직 권력자들이 반사회적 인간행동을 규제하기 위하여 사용되는 도구이다. 반체제적인 사람과 그룹에 대한 처벌 (punishment) 및 박해 (constraints)는 현 상황을 타개하는 수단일 뿐 아니라, 향후 발생할

수 있는 반대 세력 저지를 위한 주된 전략이다.

반항적인 태도는 소외나 인간의 존재론적 기본 요구의 좌절감에서 비롯된다고 한다. 사회적 문제를 해결하는 데에 치우쳐서 그 과정 중 인간적인 측면은 무시되고 있다. 이 접근 방법에 의하면 사형이나 무기징역 등이 재활을 대신한다. 교육이나 훈련 등은 강조되지 않고 사회적, 경제적 복지는 무시된다. 국제적 분쟁을 다룰 때에는 국가 중심적인 접근을 시도한다. 페르시아만 걸프 전쟁에서 보았듯이, 국제 질서 유지는 협상된 해결책보다는 군사적 전략에 달려있다. 테러에 대한 의례적인 반응 또한 갈등 억제 전략의 한 예라고 하겠다. 그러나 이스라엘이 레바논을 폭격함으로써, 헤즈볼라 게릴라 공격을 막지도 못하고 많은 시민들 또한 피해를 입었다. 권력을 쥐고 있는 국가들은 민주주의와 자유라는 이름으로 그들의 제도와 가치를 다른 나라 국민들에게 강요하지만, 강압적 상황이 현재 상황을 초래했다는 분석은 거의 찾을 수 없다. 이란과 리비아와 같은 몇몇의 아랍국가들은 테러리스트 국가들로 비난되었고, 그들의 태도는 비합리적인 것으로 간주되어 왔다. 그러나 그 지역에서 서구 국가들의 오랜 지배기간은 서구 국가의 주도권을 자극한다는 주된 이유로 거론되지 않고 있다.

갈등 억제 전략은 갈등을 줄이기에 적합한 방법으로 보여지지 않는다. 첫째, 장기간의 갈등에서 비롯된 폭력의 지속은 흔히 억압 방법에서 비롯된다. 억제적이고 강압적인 접근은 갈등의 원인 발견이나 해소를 가져오지 못하며 또한 비슷한 사건 발생을 막을 수 없다. 냉전 시기의 초강대국 분쟁 기간 동안 불확실한 핵무기 저지 정책은 불안을 초래했고, 문제들은 핵무기 위협으로 결코 해결되지 않았다. 둘째, 무기 기술의 파괴력 향상 때문에 억제정책의 비용이 너무 높아졌다. 현대 전쟁의 속성을 고려해보면 갈등 억제 전략에 의한 대다수의 희생자들은 일반 시민들이었다. 현대 사회의 복잡한 특성은 경찰국가를 설립하지 않는 한, 극단의 종교 단체나 민족주의자들에 의한 테러 공격 방지를 어렵게 만든다.

현대 사회의 갈등은 사회 조절의 여러 형태로부터 시작된다. 처벌, 협박, 적대적 제도화들은 국가 엘리트에 의해 지배되는 사회의 특징이다. 협조적인 문제 해결 접근 방식들은 권력자들에 의해 저해되는데 왜냐하면 권력자들은 제도적 변화를 두려워하기 때문이다. 따라서 갈등 억제 모델에서는 갈등이

문제들의 실제 원인들의 해결 없이 정착되기도 한다. 강요된 타협은 미래에 더 많은 이슈들을 발생하게 한다. 모든 사회 계층, 즉 가정, 지역사회, 산업체, 그리고 국제 간 발생할 수 있는 갈등들은 기존의 권력 엘리트에 의한 저지 전략이 실패했음을 보여주는 예라고 하겠다.

권력 엘리트의 사고는 여전히 많은 정부들의 공식 정책에 우세하게 작용하고 있다. 중앙 집권적인 의사 결정 모델들은 사회 내 구성원의 관심사에 대한 질문에 쉽게 답할 수 없다. 실제, 갈등의 발생은 우세한 사회 규범으로 개인을 사회화시키는 것, 제도의 보존, 위계적인 의사 결정 과정 등에 중요성을 부과하는 사회 구조 내에서 형성된다. 또한 강압과 억제 정책들은 평화적 관계형성을 위해 필요한 사회, 정치적 노력에 적합하지 않다. 그러나 기존의 사회 구조, 제도, 정책들이 갈등의 원인임에도 불구하고, 권력자들은 오히려 이것들을 유지하려고 애쓴다. 권력자들은 그러한 강압적 방법들이 효과가 없다는 사실을 전통적으로 받아들이기 꺼려하며 또한 상대방과 대화하려고 시도하지 않는다. 자진해서 협상하려는 김새는 약함을 드러내는 표시로 또는 패배를 인정하는 표시로 인식될 수 있기 때문이다. 협상이 힘겨루기 과정의 일부로 받아들일 때, 협상의 의지는 바로 항복과 같은 의미로 간주되는 것이다.

2. 대안적 분쟁 해결 모델(Alternative Dispute Resolution Model)

전쟁이나 법정소송의 비용이 너무 높다는 인식에 기초한 대안적 분쟁 해결 (Alternative Dispute resolution)의 제안자들은 개인들이 강압적 방법에 의존하지 말고 그들의 문제점들을 해결할 수 있어야 한다고 주장한다. 계몽철학에서 제시한 사회 계약론과 일치한다는 측면에서 이 모델은 자유 연설(free speech)과 합리성(rationality)의 조건 하에서 협력의 보다 자발적인 형태를 시사하고 있다. 이웃간의 분쟁이 의사 결정(decision making) 과정의 참여 방식에 의해 보다 쉽게 해결될 수 있다. 물론 훈련과 교육이 매우 중요하다. 이 모델의 목적은 사회 변화를 위한 광범위한 분류에서 나타나는 폭력을 멈추게 하는데 있었다. 국가간 분쟁에서 중재 (mediation)는 영토를 두고 싸우는 두 국가들이 전쟁을 피할 수 있게 한다. 호의적으로, 분쟁의 당사자들이 협상과 타협을 통해 그들의 문제들을 해결할 수 있다. 어려운 예에서는 잘 훈련된 제 3자 개입이 필요하기도 하는데, 당사자 서로의 대화를 돕

고 또한 그들이 정확한 여론을 향해 움직여지도록 돕는다. 일반적으로 그 과정은 비정면대항적 (non-confrontational), 비적대적 (non-adversarial)인 것으로 인식되고 있다.

대안적 분쟁 해결의 시작은 지역사회 분쟁 해결 센터가 설립된 1970년대 초기로 거슬러 올라간다. 그러나 지역사회 프로젝트가 생기기 전에는 미 연방 정부가 20세기 초반에 첫 시도를 했었다. 연방 중재, 조정 봉사 기관 (Federal Mediation and Conciliation Service)이 1917년 노동부 산하에 설립되었고, 1947년 독립적인 연방 기관으로 재조직되었다. 그 권한은 다른 연방 기관과 사 기업체, 비영리 사 의료기관까지 포함했다. 남부지방의 인종 갈등의 소용돌이가 한창이던 1964년 법무부 내 지역사회 관계 봉사 기관 (Community Relations Service)이 설립되었고 인종, 피부색, 학교 내 인종 차별 및 공평한 주택 분배, 경제발전, 교육, 의사소통, 그리고 백인 우월주의 자들에 대한 저항에서 비롯된 분쟁의 개입을 위하여 위임되었다. 학교 내 분쟁 및 폭력의 증가에 대처하여, 학생들의 각 계층에 맞는 동료 중재자들의 도입을 위해 노력하였다. 이러한 모든 노력들은 법적 강제력의 지나친 개입 없이도 규칙적인 사회를 유지하게 하였다.

최근 증가일로에 있는 무역 분쟁의 중재는 장시간과 고비용이 드는 법정 소송보다는 대안적 방법을 모색하고 있다. 중재는 효율적인 비용절감으로 인식되고 있어서 많은 중재 사업체들이 기업 사회의 요구에 부응하고 있다. 조직 발전의 전문가들은 성희롱이나 성차별로 인한 고비용의 법정소송을 피하기 위해 대기업에 갈등 관리 시스템의 도입을 권유하고 있다. 공동체 중심 (community based)의 중재와 전문적 (professional) 중재 사이에는 약간의 차이점이 있다. 일반적으로 공동체 중심의 분쟁 해결 프로그램은 그들의 전통적인 역할과 함께 개인의 권한 부여 (empowerment)를 강조한다. 그들의 주요 목표는 함께 잘 어우러진 공동체를 설립하고 또한 의사 결정권을 공동 소유하는 데 있다. 공동체 중심 모델은 중재자로서 비전문적일 뿐 아니라 직원 활동, 봉사활동, 그리고 훈련 등에 자원 봉사자들을 포함하고 있다.

최근 몇 년 동안 법정소송이 넘쳐나게 되자 중재는 법정 밖 해결 수단으로 유행하게 되었다. 미국 내 일부 주에서는 이혼과 어린이 보호와 같은 특별 사안에 대해 법정 청문회 전에 중재를 의무적으로 시도할 것을 규정하고

있다. 법정 관리들은 그들의 잔무를 줄이기 위하여 대안적 중재 해결(ADR)을 이용하고 법정 위탁제도를 통하여 절차 과정을 촉진시킨다. 따라서 권한 부여라는 본래 목적과 비교하여 중재의 기능은 기존 법제도의 보완, 협조적 수단으로 변했다. Australia나 남아프리카 공화국과 같은 나라에서도 ADR이 미국과 같은 영역에 비슷하게 적용되고 있다.

그러나 ADR은 몇 가지 이유로 비판 받아 왔다. 권력 격차가 강조됨으로써 이것은 사회적 통제를 위한 또 다른 메커니즘이라고 볼 수 있다. 제 3자가 중립적이라고 가정할 때 그는 타협을 선호하지만 권력 불균형의 편파적인 영향을 숨긴다. 따라서 ADR이 개인주의에 기초하기 때문에 갈등의 원인으로써 사회의 구조적 불평등 (structural inequality)을 지적하지 않는다. 한편, 갈등 당사자들이 그들이 겪고 있는 갈등에 대한 충분한 통찰력을 지니고 있으며 또한 그들 모두 오랫동안 지속 가능한 합의된 결과를 얻을 수 있다는 추정이 지배적이다. 그러나 여기서 필요한 것은 토론이 잘 되도록 도와주고 당사자들의 의견 차이를 지적해줄 수 있는 조치일 뿐이다. 이러한 처리 방식은 낙태나 환경보호와 같이 첨예하게 대립하는 공적 가치관에 관련된 갈등들의 해결책으로써는 적합하지 않다. 사회적 구조를 거의 문제점으로 생각하지 않기 때문에, 불평은 대수롭지 않게 여겨지고 개인적으로 간주된다. 또한 ADR은 법적 소송을 할 수 없는 빈민들을 위한 배려와 같은 본래의 목적을 잃었다. 최근의 발전은 분쟁 해결의 민영화라고 볼 수 있다.

3. 기본권적 모델 (Basic Needs Model)

갈등이 인간의 본성이라는 갈등억제 모델 (deterrence model)의 전통적인 사고와는 대조적으로, 기본권적 모델 (basic needs model)에서는 충족되지 못한 요구가 폭력의 주된 원인이라는 것을 강조한다. 평범한 사람은 일반적으로 요구가 이루어졌을 때 공격적이지 않다고 한다. 그룹간 갈등은 그룹의 정체성(identity), 안전성(security)을 보장하는 제도화된 수단이 부족할 때 나타나는 결과이다. 요구들은 특히 생존, 정체성, 인식, 그리고 발달을 위한 선천적인 추진력이다. 이 요소들은 사회화, 위협, 또는 억압에 의해 억누를 수 없다. 갈등 억제 전략에서의 처벌의 효과는 개인이 사회적 규범과 권위자를 무시할 경우, 사회적 통제를 지속하는 데 한계가 있다. 발전하고자 하는 욕구나 음식과 주거지와 같은 생물학적 필요성을 포괄하는 존재론적,

유전학적 요구들은 사회 선(social good)의 맥락에서 충족되어야 한다. 교육과 사회화를 통해 얻어진 가치관과는 달리, 요구들은 보편적이며 근본적이다. 보편적인 동기를 반영하는 요구들은 인간 존재에 있어서 매우 중요한 부분이기 때문에, 근본적인 요구들을 바꾼다는 것은 개인이 서슴없이 결정할 수 있는 부분이 아니다.

개별적인 문화와 정체성은 언어, 종교, 계급, 민족이나 그 외의 다른 형태 등에서 나타난다. 이것들은 차별의 원천이 될 수도 있고 또 그런 차별에 대응하는 방어 수단이 될 수도 있다. 전쟁은 흔히 문화적 가치와 정체성을 보존하기 위해 시작되고 리더쉽이 그것들을 지켜내기 위해 출현한다. 구 유고슬라비아에서 봤듯이 국가 정체성(national identity)을 위한 열망은 정치적 목적을 위하여 이용될 수도 있다. 레바논, 북아일랜드, 그리고 그 외의 많은 다 인종 국가들을 갈라놓은 것은 바로 자율성(autonomy)의 추구였다. 과거의 역사는 거대한 영국 군사들이 작은 북 아일랜드의 소수 천주교 공동체를 지배할 수 없다는 것을 보여주었다. 스리랑카의 인종 갈등이 지속된 이유는 타밀 사람들의 분리된 정체성을 인식하지 못했기 때문이었다. 우리가 이미 남북대립시기의 분리론자 운동이나 식민시기의 독립투쟁에서 보아온 것처럼 상대적 권력의 우세로써 이러한 문제를 해결할 수 없다. 기본권의 충족은 비적대적 문제해결을 위한 필수적인 요건이다. 따라서 사회 정의(social justice)와 평등(equity)은 중요한 요소인 것이다.

종합적으로 사회의 안정과 평화의 조건들은 인간의 본연적 요구를 만족시키는 데 있다. 갈등 해결 모델은 반드시 광범위한 사회적 맥락에서 이슈들의 재해석에 초점을 맞추어야 하고, 또한 요구들이 억제 되었을 때 소모되는 지출비용을 예측해야만 한다. 왜냐하면 기본권들은 문화를 넘어 보편적으로 적용되어 지식의 칸막이를 통과할 수 있기 때문이다. 갈등에 있어서 인간적인 측면에 대한 이해는 갈등적 행동에 대한 전체적인 시각을 갖게 한다. 계급, 민족, 인종 등으로 규정되는 한 정체성 그룹은 갈등의 원인을 조사하고 해결 방안을 찾는 데 있어서 중요한 분석 단위이다. 인류 발전은 갈등과 생존의 주된 문제를 다루는 과정에서 주된 관심사이다. 사회가 규범, 제도, 그리고 정책 등의 변화라는 적절한 처방이 필요할 때 갈등은 기존의 틀 내에 억제될 수 없다.

IV. 결 론 (Conclusion)

만약 인간의 본성이 본래 사악하고 생물학적으로 공격적이라면, 통제(control)에 기본을 둔 갈등 관리 기전이 적합할 것이다. 그러나 만약 갈등이 사회의 본질적인 것으로 받아들인다면, 갈등 해결에 대한 연구는 광범위한 사회 관계(social relationship)에 보다 관심을 기울일 것이다. 갈등은 인간 행위의 적합한 이해와 적절한 과정에 의해서 그 원인을 꺼안도록 요구한다. 과거 30년 동안 갈등 분석과 해결에 대한 지식과 실천들은 서구 산업화 사회에서 중산층 지식인들에 의해 발전되어 왔다. 현재 21세기에 들어선 우리에게 인간 다양성(diversity)의 본질이 문제 해결의 창조적인 접근에 있어서 그 핵심으로 주어지고 있다.

‘갈등해결방법’에 대해서는 영문 발제문 IV장을 참조해 주시기 바랍니다. 부족한 시간에도 불구하고 영문을 한글로 번역해주신 조지메이슨대 이화영 선생님께 감사의 말씀을 드립니다. - 편집자 주

Conflict Management and Conflict Resolution

Ho-Won Jeong
George Mason University

I. Conflict and Society

As modern societies grew complex, problems of managing conflict have become enormous. In tribal societies, the issues facing elders and religious leaders were less complicated. In the contemporary world, conflict over distribution of resources can occur between individuals, organizations, and nations. The growth in the gap between the rich and the poor has become inevitable with the emergence of industrial societies and free market economic systems. The development of more destructive technologies and the willingness to use them indiscriminately increased the costs for forceful solutions of conflict.

Arguments and disputes are inherent in human society. A husband and wife can argue about the education of their children. Neighbors fight over the use of land. In a tenancy relationship, complaints about late payment of rent, noise, and pets are not unusual. Law suits result from challenges to rules and regulations, and disagreements over responsibility and liability. Nations can be in dispute over economic, security, and environmental issues. Interest groups have high stakes in policy outcomes. If conflict is not properly managed, it can generate violence and lead to the destruction of a community. Protracted conflict in various areas has proven unproductive and costly in terms of human life and economic losses.

The nature of conflict can be understood in terms of how

problems are defined and framed. In general, struggles between opposing forces touch on differences in opinions and contending interests. Conflict reflects relations within a family, a community, and an international system. Bitter disputes over wages may develop into emotionally tense relations. Disadvantaged groups may initiate and maintain a conflict with more powerful adversaries in order to achieve social and political reform. As we have observed in anticolonial struggles in the Third World, labor movements, and civil rights movements in the 1960s, conflict often tends to escalate because those in power refuse to respond to the grievances of the exploited or disadvantaged. The less powerful parties raise the stakes when their voices are not heard.

Competition between different groups of people over resources, rights and power often results in challenges to existing norms and relationships and rules of decision making. Long term grievances over economic and social inequities can derive from a failure to enhance the quality of life. Compromise is not possible in a situation where the fundamental rights of people are not recognized. Demand for justice can reflect problems with the institutional structures, practices, and beliefs. A highly centralized political system, which does not allow self-determination and autonomy, represents the failure of a modern state system. In dealing with conflict, it is important to understand sources and remedies that address structural inadequacies.

Military and police interventions can crack down on protests against social injustice and economic inequality. Under these circumstances the absence of overt conflict can be explained in terms of the ability of state elites to impose their own will on society. A lack of civil strife in authoritarian regimes often results from fear. Social order in Burma (Myanmar) and China, for example, is based on repression of freedom to express popular sentiments from below. However, repressive conflict management is reactive and on an ad hoc basis. Coercive means hardly deal with the main

source of problems, and ignore inevitable changes. The suppression of people's discontent does not bring an end to conflict.

Conflict, as interpreted as a problem to be solved, can offer opportunities for communication between adversaries and bring positive changes in the relationship. An effective response to conflict helps reduce a sense of isolation, a fear of abandonment as well as generating a strong belief in others. Disagreements and arguments can be managed in such a way to avoid extreme polarization, physical violence, and rancor. The efforts to limit escalation of disputes can lead to build interpersonal trust which prevents the interpretation of the situation in extreme terms. As a result of conflict, an integrated society can emerge.

II. Conceptualization

There are no precise definitions of conflict management and resolution. Some believe that resolution of conflict is not possible given its intrinsic nature in society, and they prefer the term management in explaining any effort to deal with conflict. Others argue that even a protracted conflict can be resolved if changes in behavior, policies, and institutions are made to satisfy the interests and needs of parties. If conflict in ordinary relationships is not properly managed, it can develop into a situation in which the existence of anger and hatred requires a deeper level of analysis and intensive efforts for overcoming misperceptions. In general, it can be argued that understanding the root causes of problems is essential for conflict resolution whereas conflict in a given system cannot be managed without changes in social norms and institutions.

1. Conflict Management

Conflict can be related to specific interests or processes within organizations and social systems. It is not difficult to find arguments

and disputes in normal relationships. In every day life, people encounter disagreement, for example, on room temperature and salaries. Interest disputes are readily provoked by broken agreements, unobserved norms, and competition in the use of resources. Problems in commercial relations may be caused by pursuit of incompatible monetary and other material interests, breach of contract, dissatisfaction with quality of goods and services, and the ignorance of consumer rights. Individuals can argue about the implementation of specific policies and the fairness of government authorities without questioning the fundamental nature of economic and political systems.

This type of conflict does not necessarily challenge the legitimacy of dominant norms, values and institutions. Disputes within an existing system can be easily settled by established rules and institutional processes. The provocations that give rise to such problems are part of the system, and the arguments are part of ordinary social and organizational relationships. Management problems may emerge from inadequate knowledge, misperceptions and differences in preferences. At the work place, some form of organized discussion and leadership direction can handle misunderstanding and arguments. Communication assisted by someone may be able to eliminate problems within a factory or a family. In other cases, the remedies are sought through sanctions, punishment, and arbitration. Disputes can be easily managed when the sources of the problem are found within the system.

In some cultures which emphasize collectivist values, avoidance and withdrawal are encouraged as nonconfrontational conflict management techniques. Some tribes in the South Pacific ocean islands have a culture where group survival traditionally depends on close cooperation among family and community members, making the overt expression of hostile feelings to others a threat to the group. An avoidance strategy can also be adopted under other circumstances. If the matter is not worth fighting over,

conflict tends to be ignored. When faced with a stronger opponent or a potentially hostile environment, people are more reluctant to raise an issue. In this situation, the costs of action are perceived as greater than any possible returns, or there may be no hope for changes in the situation. In general, avoidance is not a healthy way of dealing with tension if ignorance of anger and other feelings can lead to more serious relationship problems.

Cooperative and confrontational behaviors are mixed together even in intense conflicts. Conflictual events have more impact on determining the consequent strategies of groups. Escalation of hostile actions can more easily happen in polarized communities where leaders pursue contentious goals. On the other hand, inappropriate processes of interaction are likely to turn functional problems into more serious conflicts. Substantive issues are transformed into differences of principles, hence making any concession look like defeat. When conflict is escalated, it is more difficult to address the concerns of each party. The steps for conflict management may require initiating and maintaining communication between the parties.

Violent confrontations can be avoided by appropriate forms of third party intervention. Community policing in urban areas can reduce youth violence and bloodshed among gang members. In international conflict, peace keeping operations have frequently been used to maintain a fragile cease fire agreement between belligerent parties. Humanitarian assistance contains and controls explosive situations with urgent relief work. Good offices, whose function is to deliver messages, serve as a communication channel between parties who, because of legitimacy reasons, do not sit at the same table. To build a more satisfactory relationship, however, more direct contacts need to be restored. Tension reduction measures may make the conflict more bearable in the short term, but they do not necessarily deal with the sources of the problems. Though management of hostile relationships is necessary for creating an environment for

resolving problems, it can, at the same time, help prolong the entrapment of conflict by removing an urgent need to take immediate action.

2. Conflict resolution

Conflict resolution involves a far more complex process than mere conflict management. As conflict unfolds, old identities change and new groups are formed. Compromises between parties may not last long if the parties do not feel that their problems have been satisfactorily dealt with. Settlement of specific cases and issues may not involve changes in the relationship which was the main source of contention. As the result of a constructive way of dealing with conflict, all the parties should be better off than before. Conflict resolution requires changes in the psychological environment. At the same time, descriptions that focus only on an individual's motives miss the fundamental nature of social conflict. Conflict cannot be managed within a given system if social norms and political processes are questioned. The goals of conflict resolution lie in helping alienated parties analyze the causes of the conflict and explore strategies for changes in the system which generates it.

One of the criteria for successful conflict resolution includes the satisfaction of non-negotiable needs and cultural values. Changes in perceptions result from the recognition of the other side's legitimate needs, and shared interests should be redefined by participatory, but not judgmental, processes. Collaborative processes rather than power bargaining can help discover accommodations that bring net advantages to all concerned. Removing the causes of conflictual behavior results from the transformation of relationships. Dealing with a particular conflict situation does nothing to prevent the occurrence of another incident of the same kind unless the broad causal problems are understood. For instance, settlement of landlord and tenant disputes without concerns of equity in

impoverished areas can set patterns that would, in the end, aggravate the housing problems for the poor. Successful conflict resolution has a preventive effect on future conflicts by eliminating the possible causes of problems without using threats.

In general, any given conflict's susceptibility to a win/win solution depends on the nature of the issues, the constellation of interests and the availability of alternative options as well as the commitment of parties to problem solving. Conflict over interests can be more easily resolved than conflict over values and basic needs. Options can be invented to find win-win solutions for labor-management problems and the division of resources in the global commons. The economic aspirations of individuals and groups, which alter with circumstances, can be negotiable. Disputes over material goods and role occupancy, are transitory but not inherent as human needs and values might be. If competing interests are the prime motivator of the conflict, a compromise can be easily bridged.

Conflicts affecting the security of personal identity, the autonomy of an ethnic group or a nation cannot be resolved by conflict management techniques. The resolution of deep rooted conflict, which reflects long term hostilities, requires more intensive efforts to understand perceptions, emotions, values, and needs of parties. Parties should be helped with assessing the costs of conflict and exploring conditions for resolution. In contrast with conflict over material interests, issues over values and basic needs cannot be compromised. Highly emotional and value oriented issues are not for trading and cannot be handled easily by the imposition of third party decisions. Group identity, autonomy, and freedom cannot be bargained away, and conditions for realization of human dignity and self-fulfillment should be understood and recognized. Elimination of discrimination and other sources of social inequality requires changes in political institutions and social norms.

III. Approaches to Conflict

Depending on the interpretations of human nature and the goals of society, there are different approaches to dealing with conflict. Diverse interpretations of relations between individuals and authorities also have an impact on the conceptual frameworks of three different conflict management and resolution models, including deterrence, alternative dispute resolution, and basic needs.

1. Deterrence Model

A deterrence model suggests a hierarchical way of solving problems. Deterrence theory provides the basis of domestic enforcement and international strategic policies. The goal of society is to maintain order and to punish those who do not conform to its values. Many governments use coercive mechanisms to prevent challenges to dominant political and economic interests. The construct of evil human nature justifies the conventional wisdom that an authoritative way of exercising power at all social levels, from parents to the state, is the foundation of peace, for only power can control inherently anti-social human behavior. Punishment and constraints of deviant persons and groups are a primary strategy of deterring others from taking non-conformative behavior in the future as well as a means of dealing with the present situation.

Ample evidence suggests that dissident behaviors result from alienation and other consequences of frustration of certain ontological human needs. Human dimensions are ignored in solving pressing social problems. According to this approach, the death penalty and long-term sentences replace rehabilitation. Little emphasis is put on education and training, and no proper attention is paid to social and economic well-being of individuals. In dealing with international conflict, this model suggests a state centric approach. As was exemplified in the Persian Gulf War, maintaining international

order is enforced by military operations rather than negotiated solutions. A conventional response to terrorism is another example of deterrence strategies. Israeli bombing in Lebanon caused suffering to the civilian populations while failing to deter Hezbollah guerilla attacks. Greater powers seek to impose their institutions and values on peoples of other countries in the name of democracy and freedom, but there is little analysis of the oppressive circumstances that have led to the present condition. Some Arabic countries such as Iran and Libya have been condemned as terrorist states, and their behavior is considered irrational. However, the long term domination of the West in the region has often been ignored as one of the main causes of their challenges to the Western hegemony.

Deterrence strategies do not appear to be an effective means to prevent conflict. First of all, a continuing level of violence in protracted conflicts often derives from repressive measures. Deterrent and coercive approaches do not lead to the discovery or removal of causes of conflict and fail to stop the occurrence of similar events. In the superpower conflict during the Cold War period, the uncertainty of nuclear deterrence policies increased insecurity, while the problems were never resolved by the threat of nuclear weapons. Secondly, the cost of deterrence policy is too high given the level of destructiveness of weapons technology. In considering the nature of modern warfare, the majority of victims of the deterrence policy has become civilian populations. The complex nature of modern society makes the prevention of terrorist attacks by extreme religious and nationalist groups very difficult without building a police state.

Conflict in modern society emerges from various forms of social control. Threats of punishment and adversarial institutions are major characteristics of an elite controlled society. Collaborated problem solving approaches are resisted by powerholders since they are fearful of institutional changes. In a deterrence model, conflict can be settled without the elimination of real causes of problems.

Forced compromise can generate more issues to be resolved in the future. Conflict at all societal levels—family, community, industrial and international—reflects the failure of traditional power-elite, deterrence strategies.

The conceptions of power politics still dominate official policies of many governments. State centric and unitary decision making models do not easily explain such questions as whose interests matter in society. Conflicts are built in a framework that attaches significance to the socialization of individuals into dominant social norms, to the preservation of institutions, and to a hierarchical decision making process. Coercion and containment policies do not fit into the social and political adjustments needed for peaceful relations. Authorities seek to preserve existing structures, institutions, and policies despite the fact that these are a source of conflict. They are traditionally reluctant to admit that coercive power does not work, and insist that there cannot be a dialogue with enemies. The hint of a willingness to negotiate can be perceived as an admission of defeat or at the very least, as a sign of weakness. When negotiation is seen as part of the power process, a willingness to negotiate is considered as a surrender.

2. Alternative Dispute Resolution Model

Based on the observation that the costs of war and litigation are too high, the proponents of Alternative Dispute Resolution (ADR) argue that rational individuals should be able to resolve their differences without depending on coercive means. In congruence with the notion of social contract interpreted in terms of the Enlightenment philosophy, this model suggests a more voluntary form of cooperation under conditions of free speech and rationality. Neighborhood disputes can be more easily handled by a participatory mode of decision making. There has been a great emphasis on training and education. The goal was to stop violence with a broad

implication for social change. At an international level, mediation can help two countries fighting over territories avoid a war. With good will, parties to a dispute can settle their differences by negotiation and compromise. In difficult cases, some skilled third party intervention may be needed to help dialogue, and to move toward an informed consensus. Problems can be resolved by consensus rather than threats. The process is generally seen as non-confrontational and non-adversarial.

The origin of Alternative Dispute Resolution movements goes back to the early 1970s with the establishment of community dispute resolution centers. However, before the emergence of community projects, the federal government of the United States took initiatives in the early 20th century. The Federal Mediation and Conciliation Service was founded in 1917 under the aegis of the Department of Labor and was reorganized as an independent federal agency in 1947. Its jurisdiction includes other federal agencies, private industries engaged in interstate commerce, and private non-profit health facilities. In the midst of racial conflict in the South, the Community Relations Service of the Department of Justice was created in 1964 with a mandate to intervene in disputes related to discrimination based on race, color, or national origin, school desegregation problems, issues of fair housing, economic development, education, communications, and protests against white supremacists. In response to growing violence and conflict at schools, there also have been efforts to introduce peer mediation to various levels of students. All these efforts were made to maintain an orderly society without relying too much on law enforcement forces.

The recent expansion of mediation to commercial disputes represents a growing trend to look for alternatives to lengthy, expensive judicial processes. Mediation is recognized as cost effective, and many mediation businesses have emerged to profit from the demand of a corporate world. Specialists on organizational

development advise big corporations in setting up conflict management systems to avoid expensive sexual harassment and discrimination law suits. Some differences exist between the community based mediation and professional mediation services. In general, community based dispute resolution programs emphasize empowerment of individuals with their traditional roles of advocacy. Their main focus is on building a harmonious community and sharing decision making power. The community based models not only utilize non-professionals as mediators but also involve the volunteers in staff work, outreach, and training.

In recent years, as the legal system is congested, mediation has become more popular in achieving settlement out of court. In some states of the US, it is mandatory to try mediation on specific problems such as divorce and child custody before court hearings. Court officials utilize the system of Alternative Dispute Resolution to reduce their backlogs and speed processes through court referrals. Compared with the original goal of empowerment, its function has turned out to be supplementary to and supportive of the existing legal system. In other countries such as Australia and South Africa, ADR has also been developed at more or less the same pace and in the same areas as the United States.

ADR has been criticized for several reasons. Given its emphasis on how to settle disputes without regard to power disparities, it can be seen as another mechanism of social control. The supposed neutrality of a third party favors compromise and conceals the biased impact of power imbalance on the outcome. Since ADR is embedded in individualism, it is not looking to structural inequalities in the society as a reason for conflict. The underlying assumption is that the parties themselves have a sufficient insight into the nature of their conflict, and can reach an agreed outcome that will be lasting. All that is required is a process which helps conduct discussion and point out the misunderstandings in communication between disputants. These techniques are not

adequate to the resolution of conflict which represents sharply contrasting views about fundamental public values such as abortion and environmental protection. Since the basic social structure is rarely questioned, grievances are trivialized and personalized. ADR has lost sight of its original purpose, including its concern for the poor who do not have access to the law. Recent development can be seen as the privatization of dispute settlement.

3. Basic Needs Model

As opposed to the traditional thinking of the deterrence model that conflict is inherent to human nature, the basic needs model of conflict resolution stresses that unfulfilled needs are the main causes of violence. It is assumed that the normal human being is not typically aggressive when basic needs are met. Conflict between groups is the consequence of a lack of institutionalized means which guarantee identity and security. Needs, in particular, are inherent drives for survival, identity, recognition and development. These elements cannot be suppressed by socialization, threats, or coercion. The merits of punishment in a deterrence strategy have been limited in maintaining social control when an individual defies social norms and enforcement authorities. Ontological and genetic needs—comprised of the desire for development and biological necessities of food and shelter—should be fulfilled within the context of the social good. Contrary to values acquired through education and socialization, needs are universal and primordial. To trade basic needs is not within a range of free decision making of an individual since needs, which reflect universal motivations, are an integral part of the human being.

Separate cultures and identity groups emerge from linguistic, religious, class, ethnic or other features. These can be bases for discrimination, and also turn into a means of defensive identity against the consequences of such discrimination. Wars are often

fought to preserve cultural values and identity. Leadership emerge to defend them. As we observed in former Yugoslavia, aspirations for national identity can also be manipulated for political purposes. It was a quest for self autonomy that divided Lebanon, Northern Ireland and many other multi-ethnic societies. The past history shows that a small Catholic minority community in Northern Ireland could not be controlled by a large British army. The failure to recognize the separate identity of Tamils has sustained ethnic conflicts in Sri Lanka. No relative power differences can eliminate these problems as we saw in secessionist movements and colonial struggles. The satisfaction of basic needs is essential to non-adversarial problem solving. Social justice and equity are important elements.

Overall, the conditions of social stability and peace require the satisfaction of human needs. A conflict resolution model should focus on the redefinition of issues in a broad social context and the assessment of costs derived from repression of needs. Since needs can be universally applied across cultures, they transcend separate compartments of knowledge. Understanding human dimensions of conflict takes a holistic view of conflictual behavior. An identity group, defined in terms of a class, ethnicity and race, is an important unit of analysis in examining sources of conflicts and exploring options. Human development is a major concern in dealing with critical problems of conflict and survival. Conflict cannot be contained within an existing framework when the appropriate remedies suggest changes in norms, institutions, and policies.

IV. Methods for Dealing with Conflict

Depending on the nature and sources of conflict, there are different ways to deal with conflict. In negotiation, parties can reach an agreement through compromise. If negotiations between two parties are not possible, third parties can be involved to promote

communication, make proposals for solutions, or impose decisions. Negotiated rule making is designed to help multiple interest groups reach consensus. Facilitators in a problem solving workshop assist adversaries in exploring options which can satisfy basic needs. This section discusses major aspects of negotiation and various types of third party intervention, including adjudication, arbitration, mediation, negotiated rule making, and a problem solving workshop.

1. Negotiation

Bargaining existed from the ancient period when people began to exchange goods to satisfy their material interests. In the modern economic system, negotiation is an inevitable part of daily life, ranging from buying rugs in a foreign country as a tourist to making decisions on the purchase of a new car. Negotiations settled trade disputes between Japan and the US before the issue generated animosity in their relationship. Successful international negotiations might have prevented the Gulf war which inflicted so much pain on the population of Iraq. The reason for negotiating is that people want to achieve something better than could be obtained without negotiation.

There are different ways for negotiators to achieve their goals and objectives. In bargaining, two sides may have a bottom line to be satisfied before they accept any deal. Negotiations are successful when both sides find a compatible range of points which they are willing to agree on through compromise. In other situations, interests can be satisfied by the trade-offs of priorities in different issue areas. Compromise of different positions is encouraged in interest based negotiation. Sometimes concerns with face saving can be an obstacle to make concessions needed for reaching a final agreement. Face saving reflects a person's need to reconcile the stand she or he takes in a negotiation with past words, deeds, and principles. Revealing motivations and goals can reduce the other

side's fears and clear up misperceptions. Efficient and amicable agreements may be reached by using principled negotiation which emphasizes separation of emotions from interests, cooperation for maximization of mutual gains, and the use of fair procedures and standards.

In positional bargaining, each side takes a position, argues for it, and slowly makes concessions to reach a compromise. Failure of negotiation can often be attributed to a contest of will. In the Cyprus conflict in the 1960s, the talks between the Greeks and the Turkish broke down at the pre-bargaining stage. Each had preconditions that its own draft constitution would be the basis for discussion. In this kind of bargaining environment neither side is willing to give up its position by accepting the draft of the other. As is often the case, parties believe that they cannot afford to negotiate from positions of weakness. Arguing over positions endangers an ongoing relationship while each side tries through sheer will power to force the other to change its position. Resentment inevitably emerges in a situation where one side sees itself bending to the other side's rigid will whereas its own concerns go unaddressed. Power imbalance between parties leaves fewer options for a weaker party. When negotiators take win-lose strategies, the outcome often reflects power differences.

2. Adjudication

As a formal legal process, adjudication can handle disputes in the areas of property rights, constitutional interpretations, and criminal offenses. Parties in disputes have little control over the process. They cannot choose a judge or jury who deliver a verdict on the case. The decisions are formal, and generally, enforced. Court arguments are guided by precedents and legal norms rather than an analysis of the values and needs of the disputants. Under the condition that the law is based on equity and justice, a court

system can protect rights of individuals. The European Court of Human Rights protects individual citizens' civil rights by allowing them to sue their own government. The ruling of the International Court of Justice has a better chance, than power based negotiation, to yield a favorable result to a small country in its disputes with a strong neighbor.

An old example of adjudication is a tribal council. Currently about 15 percent of cultures still rely on councils as the primary means to settle disputes among individuals or groups in the community. The council is normally composed of men who draw respect because of age, status, or other criteria which are important in the culture. To settle disputes, councils hold hearings to ascertain the facts. Disputants are permitted to present their cases through speeches, witnesses, and testimony from supporters. Consensus is needed to make the decision on punishment and compensation. An informal aspect of this process is that the council has no means of enforcing its decision. It is usually adhered to not only because the disputants respect the status of the council members but also because the community supports the council's procedure.

Theoretically, the modern court system serves justice for all, but the costs of formal litigation do not offer realistic opportunities of guaranteeing fairness to everyone. To predict formal court decisions, parties can use a mini-trial where private judges make nonbinding decisions after hearing the evidence and arguments presented by each side. The predicted outcome can help parties reach some form of mutual agreement instead of going to litigation. Litigation is an adversarial process since parties are forced to oppose each other without direct communication. As a traditional method, court settlements and police intervention help maintain law and order. Given that their primary purpose is to control, a judicial process is not an effective means of revealing the roots causes of problems. Formal and binding decisions of the court do not always reflect immediate social concerns and human well-being. In

international conflict, legal settlement is not possible without the enforcement power of supranational authority. An authoritative exercise of power by the international court is opposed by states which do not accept such limitations on their sovereignty. The US withdrawal from the jurisdiction of the International Court of Justice in 1985 over Nicaraguan action against the US was a dramatic evidence of this.

3. Arbitration

Arbitration can be considered as an informal category of adjudication. In some cases, arbitration exists as a quasi-judicial process within a legal system. Contrary to a court system, parties can choose arbitrators who determine the outcome. Otherwise the parties at least should accept the authority of the system which appoints the arbitrator. The bottom line is that an arbitrator should be acceptable to both parties. Arbitrators make a decision based on presented evidence and arguments. At a hearing both parties present arguments, respond to the other side, and answer arbitrators' questions. Since participants do not make decisions on the outcome, good will, trust, and cooperation between parties are not required.

With the stress on the objectivity of the process, arbitration avoids issues of feelings. The major concerns for arbitrators should be fairness, impartiality, equity, good conscience, the merits of the case, and natural justice. Suitable cases include a question of legal interpretation or technical assessment of problems in such areas as property damages. Arbitration can deal with practical problems, including commercial contracts where objective criteria exist and are required. Expert arbitration focuses on complex questions of facts which are central to the conflict. In international trade disputes, the World Trade Organization has a wide range of authority to hear complaints and make binding decisions. While some decisions have an advisory effect only, parties may sign a formal agreement to

accept binding decisions. While a decision regarding material interests can be made by arbitration, it does not prevent an irreconcilable breakdown in the relationship between the parties. Stable and long term personal relations will not emerge from a decision in favor of one party. In addition, arbitration is not effective in resolving value oriented conflict.

4. Ombudsmanry

The bulk of ombudsmen's work comes from individual citizen complaints about administrative decisions made by public agencies. The ombudsmanry system protects individuals against possible government abuse of public trust. It can also work within other organizational settings. The main concerns are the protection of the rights of clients served by the organization such as children, college students, employees, prisoners, and health care patients. Functions similar to those of an ombudsman can also be found in some newspaper sections, and television and radio programs which deal with individual complaints. The threats of large scale publicity about an institution's failures have a compelling impact on corrections of problems.

The main idea behind ombudsmanry is the notion that all power is accountable and responsible to the public. Reforms in policy and practice can be generated by the hearings of grievances related to a pattern of neglect, incompetence, or inadequate implementation procedures of policies. As a result of the investigation, efforts can be made to find remedies within established procedures and systems. Ombudsmen may make legislative recommendations and suggest new policy making procedures. Since they are not in a position to make changes in laws or policies by themselves, their power is indirect. Their political independence is important in investigating complaints and preparing a report. The procedure is normally objective, informal,

inexpensive, and quick.

The Swedish experience, which goes back to the early 19th century, has offered a model of the modern type of ombudsmanry for Western industrialized countries. In many countries, ombudsmanry performs traditional roles of fact-finding and investigating the sources of a complaint. In most cases, problems might be presented, as an initial step, to the head of the department or agency with responsibility and power to respond to the complaint. Ombudsmen can take a public advocacy role in a particular field or a specific geographical area. In general, the modern practice of ombudsmanry emphasizes that elected officials and public institutions should be subject to public scrutiny and evaluation.

5. Mediation

The assistance of a neutral third party in a negotiation can help produce a mutually acceptable solution. Consent to a mediation process is voluntary, and the disputants make final decisions on the issue. It is assumed that reasonable compromises can be reached through good will and mutual confidence. The third party would create that good faith and confidence by assisting communication. An impartial third party has no authoritative decision making power since the disputants are the major players. Parties are allowed to express their concerns and feelings directly or indirectly at meetings facilitated by mediators. A third party is mostly concerned with the process rather than the content. Mediators organize meetings, provide clarity in communication, and keep records.

The profiles of mediators range from tribal chiefs, world religious leaders, former politicians to school children. Especially active in international mediation have been peace churches, including the Quakers, Mennonites, and Brethren. Due to its geopolitical interests, the US government mediated the negotiation between Israelis and their neighbors such as Egypt and Palestine. The UN

Secretary General also successfully conducted mediation in ending the Iran/Iraq war at the end of the 1980s. Such involvement has also become a common form of social intervention in domestic arenas. Mediation has been heavily applied to intracommunity problems such as consumer merchant relations as well as divorce and child custody issues. In addition, it has been applied to labor management problems and inter-corporate disputes. Schools and prisons use mediation programs to prevent inmate uprisings and campus violence. Mediation is often advocated as a more amicable way of ending conflict. It can generate mutually satisfactory outcomes in an efficient manner. Since voluntary agreement is necessary for a settlement, parties have a great degree of control and expect predictable outcomes.

All forms of mediation are more democratic in their nature than judicial or arbitration processes. People can learn a new process of resolving their own disputes, and the new knowledge is self-empowering. All that is necessary is to interact in good faith. If there is a prior agreement between parties, failure of mediation is followed by arbitration. A third party acting as a mediator can have power to move into the role of an arbitrator when mediation is not successful. Parties are more willing to reach an agreement since they face the risk of arbitration. On the other hand, the possibility of arbitration inhibits honest expression of feelings and opinions. Questions can be raised about the application of rigidly defined processes to a variety of settings, including public policy and community development. Some mediators are obsessed with success rates, and they tend to repress discussion of larger problems such as social injustice and unrepresented interests.

6. Negotiated Rule Making

Negotiated rule making can be adopted when there are multiple parties arguing over complex issues. Decisions made by public

authorities often lead to policy disputes. Even though people share common goals, they can disagree on the choices as to how to achieve them. In public policy areas, there are often many parties contesting different issues. It is often unclear who represents stake-holding interests. In addition, as issues alter rapidly, the parties change their positions in unexpected directions. This is different from a classic bargaining situation where two parties fight over a single item. While the process of decision making is more complex due to the existence of multiple parties, trade-offs for mutual gains may be made more easily across multiple issues.

To reach consensus among multiple parties requires a collaborative decision making process facilitated by a third party. Consensus would be found when everybody in the group feels that they can live with and support actively the decision. They have to be able to believe that the decision is a win for everyone in the group. Designing a process for consensus decision making starts with identifying key stakeholders. They can work together step by step, continuously checking back with their constituencies. The participants first work for agreements on the definition of the issues and then move on to solutions. The initial stage of facilitated meetings discusses the nature of issues and advice from specialists such as engineers on technical issues and facts. A third party assists parties in assessing the scope of problems and exploring the options available. It is essential that the key stake holders agree to participate in a collaborative process. They have to see it as an integral part of their decision making.

Negotiated rule making was applied to the formulation of the Clean Air Act by the US government's Environmental Protection Agency which determines penalties on manufactures of air-polluting truck engines violating the industry leader standard. Many aspects of consensus decision making are also reflected in the complex negotiations in Law of the Sea Conference, which discussed the allocation of mineral resources on the sea bed. At the 1992 Rio

Environmental Summit, free trade issues were compromised with those of protection of endangered species and preservation of resources in the treaty making process.

Because there is no voting, one of the most important factors in consensus decision making is that each party should be able to understand their own and the other side's interests. In addition, creativity in inventing solutions is critical in bridging gaps between different positions. Obstacles to negotiated rule making include insufficient resources of low income groups for full participation, different levels of expertise among participants, and costs to hire technical consultants for joint fact finding. Most importantly, value conflicts cannot be resolved through a consensus decision making process. It is more helpful in dealing with conflict over interests and questions of how to achieve certain goals.

7. A Problem Solving Workshop

A problem solving workshop is geared toward enabling the parties to identify and understand each other's needs. Representatives of parties confidentially meet in the presence of a small panel of disinterested consultants in order to analyze the causes of conflict and examine conditions for its resolution. Compared with mediation which seeks an acceptable compromise, facilitators help participants identify suppressed and hidden human needs.

Ideal participants for the workshop are individuals who are influential within their respective communities. The analysis of the situation leads to the new definition of the relationship which helps create the joint frame of references. Unless participants can identify something relevant to their experience and belief systems, they cannot easily internalize new information and knowledge, and learn from interaction. Workshops are designed for participants to see the impact of their action on the other side. Parties can develop a common universe of discourse in order to cooperate. As the

workshop proceeds, participants can develop alternative roles first as analysts and later as partners.

A panel, which may consist of half a dozen facilitators, encourages parties to get to the bottom of the problem which is not easily understood in power bargaining situations. In their sponsoring role, the third party facilitates clarifications and interpretations of facts and events by offering knowledge about relevant patterns of behavior drawn from other situations. The workshop approach has been applied to the civil wars in Africa and conflicts between Palestians and Israelis by a number of scholars who were interested in action oriented research. Most of these workshops focused on the conditions of perceived victimization which stemmed from denial of separate identity and culture as well as the absence of effective political participation. The status of the panelists as academics provided a basis for credibility and legitimacy in the eyes of the parties.

Starting within the participants' frame of reference of, interactive decision making will screen out false assumptions and implications from existing knowledge, cultural and ideological orientations and personal prejudices. A detailed outcome of this process is unknown in advance since the workshop does not advocate particular solutions. Enduring solutions result from the principles of reciprocity and equity. Parties are more eager to look for possible outcomes acceptable to all if each side is informed of the perceptions of the other, and realizes the existence of alternative means of attaining their goals as well as the costs of pursuing present policies. The workshop is supposed to generate new ideas, knowledge, attitudes, and altered perceptions. Problem solving workshops can prove effective in intractable conflicts with a history of intense hostilities. The success of the workshop may be judged by the eventual transformation of relationships between long term adversaries. New knowledge and information produced at the informal workshop meetings should be able to feed into an official

process.

8. The Context of Applications

Theories and skills can be applied to various types of problems at different levels of analysis, including personal, communal, and international. Given the absence of an overriding power in the international scene, adjudication is less frequently used than mediation and arbitration in settling disputes between states. In the domestic arena, mediation has become more popular due to deficiencies in the legal system. Peer or voluntary mediators can deal with arguments between people at a work place as well as ordinary problems within a family. Organizational disputes need to be professionally handled by administrators, managers, or industrial arbitrators who are familiar with the issues. Given their destructive impact on public life, strikes of public employees can be referred to arbitration for quick solution. Emotional problems and personality conflicts may require the expert knowledge of social workers and psychiatrists. On the other hand, there are cases such as sexual harassment and child abuses that need to go to court since seeking justice is an important issue. In such areas as environmental and industrial conflicts where power imbalance is prevalent, advocacy roles may be required before any negotiation or mediation takes place. Given its focus on basic needs, problem solving workshops can be applied to the resolution of protracted conflict between hostile ethnic and racial groups in various parts of the world.

The nature of negotiation and different types of third party intervention influences the conditions for dispute settlement and conflict resolution. The settlement process may involve threats and coercion as well as persuasion. A negotiated solution based on a power bargaining process would not last long as the discontented party wants to change the settlement terms in the future. Third party intervention can be assessed in terms of the degrees of their

decision making power, types of their roles and other attributes. In judicial settlements and arbitration, the imposition of a third party decision does not help mend relations in considering a lack of direct form of communication between protagonists. Parties have more pressure in compulsory mediation ordered by courts than in voluntary settings. In negotiated rule making, consensus among different issues can be forged through technical analysis of problems and trade offs of priorities. The merit of problem solving workshops is related to its unconventional ability to change socio-psychological environments of participants.

Mediation, court procedures, and arbitration can fit in a conventional framework of dispute settlement. Adjudication and arbitration support existing laws and norms. Especially in situations where a minority group develops nonconformity with the dominant values, courts, lawyers, public officials and mediators tend to treat disputes in a superficial way. Adjudication is an adversarial process since the outcome often reflects a win/lose zero-sum solution to the problem. Arbitration is not successful when value differences of participants exist. Facts and law cannot deal with emotional problems and incompatible values. While mediation often helps communication between parties, the process does not necessarily generate an understanding of the main cause of problems. Negotiated rule making is a better way to deal with policy disputes which have a broad impact on multiple stake holders. Harmonious social relations can be built by building a broad level of consensus in key public policy areas.

The adoption of specific skills depends not only on the sources of conflict but also the nature of the existing relationship between the parties. Building sustainable relationships are important in many of prenegotiation interventions. In negotiation, the perception and understanding of the situation are affected by the degree and quality of communication between negotiators. Disputes over material interests can be managed by clarifying facts or

expanding resources. In some cases building communication may be enough to manage conflict. The existence of a contentious relationship hampers an analytical process of problem solving. The application of conflict management techniques to historical animosities produces limited, short-term solutions. Some conflict will never be resolved unless parties are willing to change the patterns of their interactions and realize the need for structural changes. Getting to the root causes of problems requires the analysis of perceptions, motives, and basic needs by parties. A non-authoritarian and non-judgmental mode of decision making is more helpful for reaching consensus. Facilitated methods are essential for finding options acceptable for different parties. A facilitator needs a wider knowledge base if the goal of conflict resolution is understood as problem solving. Mutual satisfaction requires innovative and flexible solutions made by the maximum involvement of participants.

V. Conclusion

If it is assumed that human beings are inherently evil and biologically aggressive, conflict management mechanisms based on control are likely to be seen as more appropriate. However, if conflict is considered innate in society, research on conflict resolution should pay more attention to broad social relationships. Conflicts need to be tackled at source by an adequate understanding of human behavior and by appropriate processes. Much of the research and practice has not paid adequate attention to cultural issues, questions of social justice, and economic inequality as sources of conflict and problems to be resolved. For the last three decades, knowledge and practice of conflict analysis and resolution have been developed by educated, verbally skilled, middle-class professionals in Western industrialized societies. As we are entering the 21st century, the nature of human diversity is such that a

creative approach to problem solving is essential. To this end, exposure to a wide range of theories and practices is important to the development of conflict management and resolution mechanisms.