

# ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

Гірник А. М.

## КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКСПЕРТА-КОНФЛІКТОЛОГА

*Стаття посвячена особливостям деятельности эксперта-конфликтолога. На конкретных примерах рассматриваются вопросы выбора целей экспертизы, от которых зависит содержание и структура работы эксперта-конфликтолога. Исследованы этапы, которых должен придерживаться конфликтолог. Автор статьи доказывает, что коммуникативные аспекты являются основными в деятельности эксперта-конфликтолога.*

*Стаття присвячена особливостям діяльності експерта-конфліктолога. На конкретних прикладах розглядаються питання вибору цілей експертизи, від яких залежить зміст і структура роботи експерта-конфліктолога. Досліджені етапи, яких повинен дотримуватися конфліктолог. Автор статті доводить, що комунікативні аспекти є провідними у діяльності експерта-конфліктолога.*

*The article concern with distinctions of assessor of conflictology activity. The questions of the expertise goals choice, that influence on the content and structure of assessor of conflictology work, are discussed. The stages of the assessor of conflictology work are investigated. The author argues that the communication aspects are the most important in the assessor of conflictology work.*

В експертизі конфліктів можуть брати участь спеціалісти різного фаху. Наприклад, до оцінки окремих подій конфлікту, який став предметом судового розгляду, можуть при потребі залучатися і експерт-патологоанатом, і експерт-психіатр, і експерт-криміналіст, і експерт-пожежник, які здійснюють відповідно патологоанатомічну, психіатричну, криміналістичну, пожежно-технічну експертизи. Так само експерт-конфліктолог, якого використовують як носія спеціальних знань і досвіду, здійснює конфліктологічну експертизу, тобто визначає причини конфлікту, дійових осіб конфлікту (зокрема, прихованих організаторів, натхненників і підбурювачів, а також союзників та інших причетних до конфлікту осіб), відносну силу і справжні цілі сторін, стадію розвитку конфлікту, умови його загострення і умови, які сприяють залагодженню, зручний момент для втручання третьої сторони, перспективи ескалації або деескалації, очікувані наслідки продовження конфлікту, можливості його призупинення і розв'язання тощо.

В процесі здійснення експертної діяльності конфліктолог може ставити завдання іншим експертам, мати справу з особами, що володіють потрібною конфліктологу інформацією, але з певних причин приховують її або надають неправдиві свідчення, з особами, що через велику емоційну залученість до подій надають суперечливу інформацію, з тими, хто через тією чи іншою мірою причетні до конфлікту і можуть вплинути на його подальший перебіг, а також спілкується з замовником експертизи,

Розглянемо відмінність професійного підходу до експертизи ситуації від дій на основі інтуїції і здорового глузду на прикладі історії, яку розказав Р. Акофф (1, с.57-58):

*Наглядач великої адміністративної будівлі став отримувати все більше і більше скарг на роботу ліфтів, особливо у часи пік. Кілька організацій-орендаторів заявили, що переїдуть в інше місце, якщо обслуговування не покращиться. Для експертизи ситуації наглядач запросив групу інженерів, які визначили три можливі технічні рішення проблеми: 1) збільшити кількість ліфтів; 2) замінити всі чи деякі ліфти; 3) ввести центральну систему управління ліфтами за допомогою ЕОМ, що*

## ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

забезпечило б швидше обслуговування. Але розрахунок витрат, необхідних для здійснення кожного з цих планів, перевищував прибутки від оренди будівлі. В цій ситуації наглядач вирішив порадитися з підлеглими. Його увагу привернуло міркування співробітника відділу кадрів, що фактичний час очікування був невеликий, але він здавався тривалим, оскільки працівникам не було що робити. Спираючись на це міркування, адміністратор прийняв рішення встановити біля кожних дверей ліфта великі дзеркала. Тепер, очікуючи ліфт, співробітники могли непомітно подивитися на себе та інших, особливо на осіб протилежної статі, і це заняття приваблювало. Скарги на роботу ліфтів припинилися.

Як бачимо, спочатку наглядач не підозрював, що ситуація може бути об'єктом іншого, ніж інженерно-технічного, рішення. Дослідження того, чому насправді з'явилися і чому припинилися скарги не проводилося, і наведене пояснення є лише одним з можливих правдоподібних здогадів.

Розглянемо ситуацію з позицій експерта. **Перше**, що впадає у вічі – неповнота опису ситуації і, відповідно, її нерозуміння наглядачем. Більш повний опис ситуації мав би відповісти хоча б на, так звані, «сім питань Квінтіліана»: «Хто? Що зробив? Чому? Де? Коли? Як? Якими засобами?». Адже насправді невідомо хто саме невдоволений – всі працівники чи певна їх частина (і в чому особливість цієї частини), з якого часу почалося невдоволення, що спричинило невдоволення (раніше всі нібито були задоволені), чи може це невдоволення мати наслідком переїзд організації в іншу адміністративну будівлю, чи це лише погроза тощо. **Друге**, що впадає у вічі – відсутність чіткого замовлення на експертизу. Таким чином, робота експерта починається з уточнення цілей клієнта. У чому саме дійсно зацікавлений наглядач – у тому, щоб: а) ліфти краще обслуговували персонал організацій-орендаторів; б) не було скарг; в) орендатори залишилися працювати в цій будівлі; г) у такому рішенні, що було б найдешевшим і не призвело до втрати прибутку від оренди в майбутньому; д) у наданні додаткових платних послуг орендаторам; е) у такому рішенні, яке було б вигідним особисто наглядачеві (наприклад, було позитивно оцінено вищим керівництвом наглядача (власником будівлі) і було б винагороджено)? Як бачимо, варіантів чимало. Сам клієнт, мабуть, спочатку думав лише про перший варіант (а-варіант). В процесі обмірковування і збирання інформації він відкрив привабливість другого варіанту (б-варіант). Інші варіанти схоже не бралися до уваги. Тут і виявляється загальна проблема експертизи – особі, що приймає рішення (ОПР) зацікавлено отримати інформацію, яка дозволить обрати найкраще рішення, а не просто отримати відповідь на питання, які ця особа задала експертові (оскільки найважливіше питання, цілком імовірно, може не бути поставлене). Насправді, експерт часто отримує завдання не від керівника організації, а від його підлеглих (заступників, помічників, довірених осіб тощо), які просто передають слова шефа. Таке завдання варто оцінювати як попереднє і наполягати на узгодженні його з ОПР. Розпливчате формулювання завдання небезпечно підміною справжніх цілей експертизи уявними, а спроба виконати чітко окреслене завдання може виявитися а) малопродуктивною для розуміння конфлікту і управління ним; б) нездійсненою через труднощі методичного характеру; в) нездійсненою через труднощі морального характеру. Таким чином, експерту слід так побудувати свою комунікацію з замовником, щоб максимально прояснити проблеми замовника і уточнити цілі експертизи.

В нашому прикладі цілком очевидно, що від вибору цілей експертизи залежить зміст і структура роботи експерта. Іншими словами, управлінська проблема, яка вимагає рішення, має бути перетворена в дослідницьку проблему знаходження потрібної інформації. Наприклад, якщо ціль – краще обслуговували

## ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

персонал організацій-орендаторів, то слід дослідити, на які поверхи відвідувачі їздять часто і на які рідко, в які періоди часу працівникам доводиться чекати на ліфт, яка тривалість цього очікування, чим зумовлені ці «часи пік». І вже на підставі цієї інформації наглядач може:

а) ввести зміни до регламенту роботи ліфтів. Як відомо, значний час у поїздки витрачається на гальмування і зупинку ліфта. Тому, встановивши особливий порядок роботи ліфтів (у найпростішому варіанті двох ліфтів і рівної кількості працюючих на кожному поверсі – один ліфт обслуговує парні поверхи, інший – непарні), можна підвищити швидкість курсування ліфтів між першим і останнім поверхом.

б) запропонувати керівникам організацій-орендаторів змінити таким чином час обідньої перерви, початку і закінчення робочого дня, щоб уникнути їх співпадінь у різних організацій. Якщо «часом пік» є обідня перерва, то організація буфетів на поверхах або залучення служби доставки обідів могло б бути хорошим виходом.

в) запропонувати розширити канали комунікації за допомогою технічних засобів (телефонів, факсів, комп'ютерної мережі, пневмопошти тощо);

б) запропонувати узгодити між організаціями і упорядкувати часи прийому клієнтів і інших відвідувачів.

Якщо ціль – відсутність скарг, то дослідження логічно почати з виявлення того, з якого моменту з'явилися скарги і що їх спричинило – або збільшилася кількість співробітників, або змінився характер їх роботи (більше стали їздити), або змінився графік роботи (час обідньої перерви, початку і закінчення роботи співпав у різних організацій), або змінився психологічний клімат. Адже конфліктолог знає про існування «зміщених конфліктів», коли співробітники незадоволені зростаючою інтенсивністю праці при незмінній зарплаті або обезціненням зарплати в умовах інфляції, але претензії висувають спочатку до умов праці (до роботи ліфтів). А може вони незадоволені якимись адміністративними нововведеннями (введенням пропускнуго режиму, заходами з економії електроенергії, заборонаю паління в коридорах тощо), але претензії почали з роботи ліфтів? І встановлення дзеркал припинило скарги, бо продемонструвало готовність власника реагувати на скарги і вкладати кошти в створення комфортних умов для працюючих?

Нарешті, коли ціль залишити орендаторів працювати в цій будівлі, то слід дослідити наскільки серйозним є незадоволення роботою ліфтів і чи є воно вагомим чинником відмови від оренди. Які є інші чинники, на який з них вплинути легше або дешевше. Адже рішення про оренду приймає керівництво організацій, враховуючи низку факторів, серед яких незадоволення співробітників швидкістю роботи ліфтів може бути більш або менш вагомим чинником.

Якщо наглядач зацікавлений у наданні додаткових платних послуг орендаторам, то завданням стає дослідження потреб орендаторів у певних типах послуг (додаткових каналах зв'язку чи встановленні автомата, що торгує гарячими напоями) і можливості причетності наглядача до їх надання. Здогади можна продовжувати, але, мабуть, зрозуміло, що експерт має поспілкуватися з усіма сторонами, щоб вияснити, чим насправді незадоволені одні і що готові зробити інші для усунення проблем, які викликали невдоволення.

Як бачимо, рішення встановити дзеркала біля дверей ліфтів, яке спочатку здалося красивим і недорогим, в процесі аналізу розкрилося як одна з багатьох альтернатив, привабливість якої залежить від системи критеріїв, якими ми її оцінюємо.

Конфліктологічна експертиза, як правило, проводиться на тлі боротьби або протистояння сил, що мають різні інтереси. Таким чином, характерним компонентом експертизи є перешкоди, які створюються на шляху дослідника зацікавленими силами. По-перше, це намагання добровільних «помічників» дезінформувати експерта,

## **ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ**

описуючи ситуацію певними фарбами, залежно від власного інтересу. По-друге, намагання вплинути на результати дослідження, пропонуючи свою «допомогу» або «своїх людей» на роль експертів, для участі в опитуванні, в фокус-групах тощо. Крім того, можливі «підстави» зі сторони, яка незацікавлена в об'єктивному аналізі ситуації. Наприклад, якщо претензії стосовно роботи ліфтів були висунуті напередодні переговорів про зміну розміру орендної плати, то це міг бути засіб тиску на власника з метою запобігти підвищенню плати за оренду. В цьому випадку ініціатор конфлікту незацікавлений у встановленні справжніх обставин і своєї ролі в конфлікті. Сторона, що має адміністративну владу, може неофіційно заборонити підлеглим надавати інформацію досліднику; сторона, яка не має такої влади, але зацікавлена у збереженні конфлікту, може спробувати розповсюдити плітки, що дискредитуватимуть дослідження або викличуть підозри до його цілей.

Треба також врахувати, що сам характер спілкування експерта з людьми, залученими до конфлікту не повинен призвести до погіршення ситуації чи до неконтрольованого впливу на неї, іншими словами, конфліктолог, підбираючи засоби і методи дослідження, має керуватись принципом мінімізації інтервенції (докладніше про принципи конфліктологічної експертизи див. 2, с.125-128).

Також конфліктолог має управляти комунікацією з респондентами таким чином, щоб забезпечити максимально можливу їх відвертість і правдивість, і для цього легко і невимушено вступати в контакт, знімати можливе напруження чи ніяковість співрозмовника, бути дружнім і чуйним, ініціювати висловлення думок і особистого ставлення, демонструвати розуміння, зацікавленість, давати позитивний зворотній зв'язок. З іншої сторони, він зацікавлений у раціональному використанні свого часу, тому намагається спрямувати бесіду відповідно до свого порядку денного, ставити необхідні запитання, уточнювати неоднозначні висловлювання. Слід усвідомлювати, що результати інтерв'ювання залежні також від того, кого ми обрали респондентом. Тому необхідно продумати: 1) «систему виходу» на потрібне джерело інформації (мається на увазі не тільки відбір респондентів, але і сприятливий для відвертості контекст зустрічі); 2) можливість «ненавмисного» надання респонденту інформації, що знижує бар'єр недовіри до дослідника.

Конфліктологічна експертиза є оцінкою, яка ґрунтується на достовірних даних, і яка є основою для формулювання надійних рекомендацій, ризик застосування яких може бути оцінений і співвіднесений з ризиком, ціною і очікуваною ефективністю інших варіантів дій. Оскільки така експертиза не є дешевою, її реальне застосування обмежене тими сферами, де ціна неправильного рішення є дуже високою і видатки на проведення експертизи видаються незначними порівняно з вигодами її проведення. Такою сферою є, зокрема, конфліктологічна експертиза ситуації в регіоні (див.3).

Наш досвід свідчить, що замовником такої експертизи здебільшого є певна сила в Центрі, яка зацікавлена вплинути на перебіг цього конфлікту. Це може бути: 1) центральна влада, що прагне уникнути дестабілізації ситуації і посилити свій вплив в регіоні; 2) керівництво політичної партії, що зіткнулося з спробами «витіснити» партію з її позицій в регіоні; 3) політична партія або виборчий блок, що готується до боротьби на виборах. Замовника передусім цікавить те, як певні його форми втручання в ситуацію в регіоні будуть сприйняті населенням, які можливі наслідки цього втручання і передумови його ефективності.

Починати експертизу слід, на наш погляд, з уточнення бачення ситуації замовником, його оцінки важливості для себе певних її наслідків, у якій мірі й у якому обсязі він готовий витрачати ресурси задля бажаного впливу на ситуацію. Обов'язково слід обговорити термін подання звіту, його формат і чим замовник може допомогти вам в організації дослідження. Що стосується допомоги, то ми вважаємо, що незалежність



## **ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ**

експерта не суперечить використанню інформаційної бази і деяких організаційних ресурсів замовника.

Зібрана інформація лягає в основу попереднього структурного аналізу ситуації, що передбачає виділення компонентів ситуації, визначення тих компонентів, на які можливий вплив. Саме виходячи з цілей замовлення, термінів проведення, очікуваного фінансування, структури ситуації, уточнюються цілі дослідження, плануються види й обсяги дослідницької роботи.

Експертиза включає: 1) вивчення документів, що містять економічну, демографічну, екологічну, географічну інформацію, дані про політичні і неполітичні організації регіону, про криміногенну ситуацію, а також показники, що прямо стосуються пересічного мешканця і можуть стати дестабілізуючим фактором: рівень безробіття, затримки по зарплаті, відключення електроенергії, гарячої води тощо. 2) конфіденційні бесіди з місцевими експертами, в яких збирається інформація щодо учасників конфлікту, їх союзників та противників, джерел їх доходів та економічних інтересів на даному етапі, розподіл впливу їх прихильників по регіону, підтримка ЗМІ, їх впливовість і склад аудиторії, версії про причини конфлікту і сценарії його продовження. Також експертам пропонується оцінити і доповнити деякі з офіційних даних (справжній рівень безробіття, місце і роль нелегальних і напівлегальних доходів населення тощо); 3) ознайомлення з опублікованими та іншими доступними даними дослідження громадської думки. Дуже корисною є зустріч із місцевими соціологами. Така зустріч часто дозволяє скласти оцінку достовірності отриманих ними даних, дізнатися про динаміку певних показників, отримати додаткову інформацію, що не була опублікована або не ввійшла до звітів; 4) проведення соціологічного дослідження. Коли нам потрібно знати всі варіанти і нюанси громадської думки, то найефективнішим є, на нашу думку, поєднання фокус-груп і опитування; 5) аналіз публікацій у місцевій пресі за певний період.

В результаті виконання названих робіт ми маємо отримати опис існуючої ситуації, що включає також коротку історію розвитку конфлікту. Аналіз має обов'язково виявити ресурси сторін, сприятливі і несприятливі для них фактори, а також загрози інтересам.

На основі зібраних матеріалів експерт має виділити глибинні причини конфлікту і проблеми-наслідки, найважливіші фактори, що можуть вплинути на його перебіг, і моменти, у які вплив на ситуацію є вирішальним. Виходячи з цього опису найважливіших структурних компонентів ситуації, аналітики розглядають імовірні сценарії розвитку подій і дають рекомендації щодо впливу на ситуацію, зокрема, виділяють так звану «стартову проблему», вирішення якої в існуючих умовах є першочерговим, а політтехнологи пропонують певні заходи для зміни ситуації в бажаному напрямку.

В своїй роботі експерт тримається певної послідовності дій, доцільність яких підтверджена досвідом. В цій послідовності можуть бути виділені наступні етапи:

1. Узгодження з замовником завдань експертизи.
2. Попереднє знайомство з ситуацією, висунення робочих гіпотез, вибір методів збору інформації, планування роботи.
3. Складання кошторису і узгодження його з замовником досліджень.
4. Збирання та фіксація інформації.
5. Аналіз та інтерпретація даних.
6. Підготовка звіту та його представлення замовнику.

Серед наведених етапів одним з ключових для дослідника є складання кошторису і узгодження його з замовником. Герой Акоффа, що замовляв проведення інженерно-технічної консультації, в якійсь формі мав оплачувати роботу інженерів-

## **ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ**

консультантів. Тож він може оплатити роботу експерта-гуманітарія, якщо буде переконаний в доцільності цієї роботи і прийнятності («розумності») її ціни. Швидше за все, експерту доведеться переконувати замовника, що: а) дослідження обмежені найнеобхіднішим мінімумом, скорочення якого негативно позначиться на достовірності результатів; б) ціна роботи відповідає загальноприйнятій на такі види робіт; в) учасники дослідження мають належну професійну підготовку і досвід виконання подібних замовлень, що забезпечить якість кінцевого продукту.

Оскільки експертиза поєднує обидва види діяльності – дослідження і розслідування – видається доцільним поєднувати в експертній групі вчених і людей, які мають досвід слідчої діяльності. Для науковця, який проводить експертизу, доступним джерелом інформації є місцеві колеги-науковці. Іноді вони можуть дати інформацію, частіше – посприяти «виходу» на людей, які володіють потрібною інформацією. Для підключення до «неформальної мережі» інтелектуалів регіону важливо заручитися рекомендацією авторитетної для них людини. Кожен, хто стикався з такою проблемою, мусів конструювати свою систему пошуку потрібних людей через спільних знайомих. Якщо місцеві експерти і не мають причин приховувати від Вас інформацію, вони все ж витрачають свій час, тому Ви маєте бути готові «заплатити» за отриману інформацію. Майже завжди коректною платою за інформацію є інша інформація, і про її підбір варто подумати до від'їзду в регіон.

Але попри важливість інформації від колег треба пам'ятати, що «зсередини» змалювати справжні стосунки бізнесу і певних державних установ (податкової адміністрації, митниці, місцевої адміністрації, органів МВС) найкраще зможе досвідчений бізнесмен, а вплив кримінальних авторитетів на ситуацію в регіоні – лише «силовик» або журналіст, що має широкі зв'язки в МВС або СБУ. Корисно включити в групу експертів колишнього співробітника СБУ, який має відповідних знайомих.

Проведення власного дослідження – важливий компонент експертизи. На наш погляд, бажано, щоб людина, яка синтезує різні аспекти проведеної роботи в звіті, сама була дотична до збору інформації і мала уявлення про те, яке з джерел інформації слід розглядати як безумовно достовірне, яке як більш-менш достовірне, яке як ненадійне, яке як таке, надійність якого не може бути визначена. Здебільшого експерт потребує не так точності даних, як точності даних про розмір можливої похибки. Зокрема, недостовірність соціологічних даних зумовлюється використанням адмінресурсу в процесі збору даних (анкети передаються керівнику підприємства, він ставить завдання підлеглим їх заповнити), відсутністю належного контролю за інтерв'юерами та іншими чинниками. Певну роль можуть зіграти латентні чинники – залучення до дослідження «зручних» респондентів, наприклад, опитування жителів сіл, що знаходяться поблизу міст чи поблизу шляхів сполучення (залізниці, автотраси), а не тих, до яких дістатися важче.

Ми зупинимось на факторах, що впливають на формування фокусних груп і особливостей обговорення конфліктних питань.

Ми завжди проводимо повторну фільтрацію учасників. Досвід свідчить, що практично завжди кілька учасників не відповідають тим чи іншим вимогам. Крім того, анкета, яка проводиться до початку обговорення, є цінним джерелом інформації про групу. Здебільшого фільтруюча анкета не включає більше 7-9 питань. Зрозуміло, що з набраних за цими параметрами учасниками можуть бути утворені різні, несхожі одна на одну групи. І якщо набір проблем, які хвилюють жителів регіону, більш-менш співпадає, то оцінки пріоритетності проблем, бачення ситуації, ставлення до учасників конфлікту може суттєво залежати від тих параметрів респондентів, які не вказувалися у фільтруючій анкеті. За наявності достатнього часу і грошей проводиться більша кількість фокус-груп, що дозволяє корегувати випадковість у підборі учасників. Але я не знаю експертизи, що проводилася без обмежень у часі і фінансуванні. Тому перед

## **ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ**

початком групи слід запропонувати учасникам анкету, що дозволяє вирішити 4 основні завдання, а саме:

1. Відфільтрувати учасників, які не підходять до даної групи, тобто проконтролювати роботу вербувальників.
2. Зафіксувати низку демографічних і соціальних характеристик учасників, що полегшить пояснення деяких із результатів, отриманих в процесі групової дискусії.
3. Отримати додаткову інформацію щодо оцінок і позиції учасників, що може бути співвіднесене з даними соціологічного дослідження і дозволить характеризувати сукупність позицій учасників груп як набір типових чи нетипових позицій.
4. Отримати відповіді на питання, на які учасники не бажають декларувати публічно свою позицію, або виявити розбіжність між відповіддю на анкеті і відповідями під час дискусії. Іноді меншість не готова захищати свою позицію.
5. Отримати матеріал, що може бути поставлений на обговорення в групі.

Особливі проблеми виникають тоді, коли одну з фокус-груп планується провести з місцевими «лідерами громадської думки». По-перше, таку групу може зібрати лише авторитетна людина, якій не відмовить більшість місцевих лідерів, але цей супер-вербувальник має бути мінімально залученим у конфліктну ситуацію, яка аналізується, і не посідати адміністративну посаду, що пов'язана з можливістю впливу на учасників. По-друге, традиційна винагорода грішми за участь в групі тут видається недоречною. Як правило, вдячний модератор дякує таким учасникам шляхом організації фуршету. Досвід свідчить, що іноді може бути доцільним сполучення фуршету з проведенням групового інтерв'ю, оскільки за столом люди стають більш відвертими, хоча керувати груповою дискусією у такій ситуації дещо важче.

Окреме питання – збереження конфіденційності отриманих результатів в інтересах замовника. Цьому сприяє постійний склад команди і підбір до неї надійних людей; розподіл роботи (передусім технічної) між незалежними виконавцями, що незнайомі один з одним; зберігання результатів досліджень і підсумкового звіту на комп'ютері, до якого має доступ тільки керівник дослідження; знищення матеріалів, що містять важливу інформацію, після передачі звіту замовнику.

Викладений матеріал свідчить, на наш погляд, про наявність передумов перетворення конфліктологічної експертизи на частково стандартизовану процедуру, в якій повнота, надійність та точність є контрольованими величинами. Комунікативні аспекти є провідними в діяльності експерта-конфліктолога і, в кінцевому підсумку, забезпечують успішний перебіг експертизи, починаючи від формулювання завдань до їх реалізації.

### **Література:**

1. Акофф Р. Искусство решения проблем. – М., 1982.
2. Гірник А.М. Конфліктологічна експертиза: специфіка і принципи. – Актуальні проблеми психології. Т1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К., 2002, Ч.6, с.125-128.
3. Гірник А. М. Методика конфліктологічної експертизи ситуації у регіоні. – Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. Вип. 3.- К., 2002.