

Конфликтологическая экспертиза

В статье рассматривается общая проблематика конфликтологической экспертизы: статус эксперта, предмет экспертизы, принципы ее осуществления, включая составление прогноза конфликта, классификацию способов вмешательства, функции, задачи и т.п. Автором делается вывод об определяющей роли предварительно определенной системы критериев, которые обеспечивали бы взвешенный и объективированный анализ конфликта.

Постановка проблемы

Всем известны и давно существуют такие виды экспертизы как патентная, криминалистическая, судебно-медицинская, бухгалтерская экспертиза и т.п., которые представляют собой специальное исследование специалистом или группой специалистов определенных вопросов в той или иной сфере знаний с целью подготовки материалов, необходимых для обоснованного принятия решения и, таким образом, сведения к минимуму риска принятия ошибочного решения. Обычно эксперт должен найти новую, неизвестную или неосознаваемую лицом, принимающим решение (ЛПР), информацию об объекте, чтобы снизить неопределенность выбора решения. В отличие от научного труда экспертное заключение должно быть полезно не в неопределенном будущем, а в данный момент способствовать лучшему знанию и пониманию ситуации ЛПР. Свое заключение эксперт подает к определенному сроку (к моменту выбора решения ЛПР). Выгоды от использования конфликтологической экспертизы должны с избытком оправдывать затраты на ее проведение.

Успешность работы эксперта зависит от понимания того, в чем состоит на данном этапе главная неопределенность для выбора решения с точки зрения ЛПР, и от корректного использования научных методов сбора и обработки данных. При этом экспертиза может решать как задачи «на нахождение», так и задачи «на доказательство».

В отличие от функций советника, разработчика, администратора, аналитика функция эксперта требует позиции «стороннего наблюдателя», не включенного в административный контур принятия решения. Иначе говоря, эксперт дает ответ по существу заданных ЛПР вопросов, отвечая за обоснованность своих выводов, но ответственность за решение и само решение, а также выбор исполнителей и конкретных мероприятий по его реализации всецело остается прерогативой ЛПР. В ряде

случаев ЛПР самостоятельно осуществляет действия, которые являются задачей экспертизы.

Р.Акофф [1] рассказал историю о том, как смотритель большого административного здания стал получать все больше жалоб на работу лифтов, особенно в часы пик. Несколько арендаторов заявили, что переедут в другое здание, если обслуживание не улучшится. Для экспертизы ситуации смотритель пригласил группу инженеров, которые определили три возможных решения проблемы: 1) увеличить число лифтов; 2) заменить все или некоторые лифты; 3) ввести центральную систему управления лифтами с помощью ЭВМ, обеспечивающую более быстрое обслуживание. Однако расчет затрат, необходимых для осуществления каждого из этих планов, превышал доходы от аренды здания. В этой ситуации смотритель решил посоветоваться с подчиненными. Его внимание привлекло соображение сотрудника отдела кадров, что фактически время ожидания было небольшим, но оно казалось продолжительным, поскольку работникам было нечем себя занять. Опираясь на это соображение, администратор принял решение установить возле каждой двери лифта большие зеркала. Теперь, ожидая лифт, сотрудники могли незаметно посмотреть на себя и на других, особенно лиц противоположного пола, и это занятие доставляло удовольствие. Жалобы на работу лифтов прекратились, что как бы подтверждало оправданность принятого решения. Одновременно вопрос о его оптимальности остался открытым, поскольку другие реальные альтернативы не рассматривались.

В данном случае ЛПР скорее всего не предполагало, что проблемная ситуация может стать объектом исследования иной, не инженерно-технической экспертизы. Смотритель самостоятельно собрал информацию, оценил ее исходя из своего житейского опыта, что дало ему определенные основания для принятия решения. Эксперт-конфликтолог тоже должен собрать информацию (только системно, используя качественные и количественные методы сбора данных), проанализировать ее, рассмотреть альтернативы и вынести экспертную оценку на основании проведенного исследования и профессионального опыта. При принятии ответственных решений, затрагивающих стабильность в сфере международных, социальных, национальных, межконфессиональных, организационных отношений, привлечение эксперта-конфликтолога к процессу поддержки принятия решений является безусловно оправданным.

Конфликтологическая экспертиза: основные термины

Следует различать конфликтологическую экспертизу и экспертизу конфликта. *Конфликтологическая экспертиза* – это экспертиза с участием специалистов-конфликтологов, которые используются как носители специальных знаний и опыта. Сфера ее компетенции не ограничи-

вается анализом и оценкой актуальных конфликтов, но включает ситуации, которые могут перерасти или не перерасти в конфликт, а также моделирование последствий решений, изменяющих существующий баланс сил. В отличие от этого экспертиза конфликта может осуществляться специалистом определенной отрасли без привлечения понятийного аппарата конфликтологии. Например, действия гоголевских героев Ивана Ивановича и Ивана Никифоровича могут быть проанализированы и оценены юристом с позиций законов того времени.

Итак, конфликтологическая экспертиза определяется не по объекту, но в то же время далеко не все может быть ее объектом, а лишь **ситуации, субъекты взаимодействия, деятельность и поступки, информационные материалы.**

Ситуации (конфликтные, предконфликтные, постконфликтные) представляют собой целостные совокупности обстоятельств, в которых разворачивается деятельность участников ситуации. Ситуацию характеризует состав участников, их действия (поступки), предмет конфликта, определенное место и время. О смене ситуации говорят тогда, когда происходят события, делающие невозможным возврат к положению вещей, имевшим место до наступления этих событий.

Ссора Ивана и Ивановича и Ивана Никифоровича положила конец приятельскому общению. Событием изменившим ситуацию, стало слово «гусак», которым Иван Никифорович охарактеризовал Ивана Ивановича. «Если бы Иван Никифорович не сказал этого слова, то они бы поспорили и разошлись, как всегда, приятелями». После ссоры наступает ситуация, когда наши герои удерживают себя от привычного общения. «Иван Иванович взял палку и шапку и отправился к Ивану Никифоровичу, но едва только вышел за ворота, как вспомнил ссору, плюнул и возвратился назад». В новой ситуации обоим вначале очень скучно, некомфортно, поэтому «весьма могло быть, что сии достойные люди на другой же бы день помирились», – считает рассказчик. Появление нового лица еще раз меняет ситуацию. Когда ввечеру того же дня приехала Агафия Федосеевна, ее шушукание сделало то, что Иван Никифорович и слышать не хотел об Иване Ивановиче. Сам приезд Агафии Федосеевны был делом обычным, но на этот раз ситуация была иной и иными оказались последствия ее приезда.

Таким образом, ситуация развивается между двумя событиями, существенно повлиявшими на поведение участников взаимодействия. Характеризуя определенную ситуацию, мы говорим о ее неизбежности или степени вероятности, о силе ситуации, ограничивающей вариативность поведения ее участников, о ее беспронизышности или рискованности для одного или нескольких действующих лиц, о масштабности, длительности и т.п. Для экспертизы ситуации полезным является классифицирование ее как стандартной («штатной») или нестандартной

(«нестандатной»). При этом определяющим в отнесении ситуации к классу стандартных является не частота встречаемости ситуации, а наличие стандартных процедур, применяемых для управления ситуацией. Если ситуация нестандартная, то целесообразно поискать прецеденты и рассмотреть возможность заимствования успешно примененных в аналогичной ситуации средств. Если таковые отсутствуют, то следует разбить свою задачу на компоненты, среди полученных подзадач выделить стандартные или имеющие аналоги и применить к ним известные процедуры, а для нестандартных подзадач поискать собственное решение.

Возвращаясь к ситуации с лифтами, можно вспомнить известные нам способы решить проблему очередей в часы пик за счет смещения начала работы в учреждениях, установления особого порядка работы лифтов в часы пик. Другой вариант – выделение одного из лифтов в качестве «директорского», поскольку именно руководители склонны особо высоко ценить свое время. В последнем случае можно прогнозировать повышение недовольства среди тех сотрудников, кому придется еще дольше ожидать лифт. Также не всем может понравиться решение заблокировать кнопку остановки на втором этаже или программирование лифтов (или их части) таким образом, чтобы они подчинялись команде на спуск только в обеденное время и после окончания рабочего дня, а в течение дня выполняли только команду на подъем. В любом случае, рассматривая альтернативы, эксперт должен определить цену реализации каждой из них.

Конфликтные ситуации могут анализироваться ретроспективно на основе изучения документов, публикаций, опроса участников и свидетелей и исследоваться непосредственно в период их развития на основе проведения диагностических полевых исследований.

Субъекты взаимодействия (люди, социальные, профессиональные, национальные и др. группы, руководство организаций и объединений) могут быть объектом конфликтологической экспертизы как элементы ситуации и как относительно самостоятельные объекты. В последнем случае акцент делается на устойчивые характеристики субъекта – на его ценности, жизненные цели, интересы, характер, ожидания и опасения, типичные способы поведения, что позволяет предсказывать с той или иной вероятностью характер и силу ответной реакции данного субъекта на действия другого в гипотетической ситуации, определять наиболее действенные рычаги влияния, зону пересечения интересов, зону разногласия и зону согласия.

То, что мы знаем об Иване Ивановиче и Иване Никифоровиче позволяет предполагать, что оба они признавали авторитет православной церкви, государства и общественного мнения. Последнее давало шансы на успех своеобразной процедуре примирения, когда на ассамблее у городничего поссорившихся подталкивали сзади друг к другу не

выпускали до тех пор, пока они не решились подать друг другу руки. Таким образом, под общественным давлением начался процесс примирения и давнишняя вражда готова была погаснуть. И лишь неосторожность Ивана Никифоровича, который высказал искреннее недоумение, почему Иван Иванович обиделся на неругательное слово гусак, не позволила свершиться примирению.

Предположим, что рассказанная Н. Гоголем история имела место в действительности и герои ее совершенно точно описаны. Тогда, ретроспективно оценивая возможности примирения Ивана Ивановича и Ивана Никифоровича, оправдано предположить, что поскольку наши герои чувствительны к давлению авторитетов, государственный чиновник высокого ранга (например, генерал-губернатор Малороссии Я.И. Лобанов-Ростовский, под управлением которого была Полтавская губерния в то время) или церковный иерарх могли бы, апеллируя к долгу дворянина в военное время (ссора произошла 7 июля 1810 года, т.е. в период русско-турецкой войны 180—1812 г.), заставить бывших друзей пожать друг другу руку и отозвать судебные иски.

Важным компонентом исследования субъектов взаимодействия является установление сформировавшейся у каждого из конфликтантов «внутренней картины конфликта» (ВКК). В психологическом плане ВКК может рассматриваться как элемент самосознания, который в одних случаях играет роль оптимизатора поведения (то есть ведет к адекватному ситуации корректированию поведения субъекта), а в других выступает источником серьезных трудностей во взаимоотношениях с противоположной стороной, тормозит реализацию планов субъекта, сопровождаясь отрицательными эмоциями. Таким образом, ВКК выступает как реальная или ложная концепция конфликта. В самом элементарном виде ВКК включает два блока: сенсорно-эмоциональный и логический.

Деятельность и поступки сторон конфликта могут быть объектом экспертизы при необходимости оценки ответственности каждой из сторон в сложившейся ситуации, а также при оценке возможностей рефлексивного управления действиями противника. В этом случае действия противника рассматриваются как один из источников информации о его целях, мотивах, опасениях, степени осведомленности о наших планах и ресурсах, а наши — действия как возможный источник дезинформирования противника (путем маскировки, вводящих в заблуждение маневров и т.п.).

Основные действия конфликтующих сторон можно разделить на оборонительные и наступательные. Их конкретная направленность реализуется в таких типах противоборства, как: а) действия, направленные на захват или удержание спорного объекта (например, ввод одним из соперничающих государств своих войск на спорную территорию); б) действия, направленные на захват или подчинение субъекта (например,

высказывание угроз или предъявление ультиматума); в) *нанесение прямого физического ущерба* (например, разрушение строений и гибель людей во время войны); г) *создание помех и причинение косвенного вреда* (например, инициирование международных экономических санкций против одного из государств); д) *задевающие и оскорбительные слова и действия* (например, публикация клеветнических материалов).

Информационные материалы (проекты законов, указов, постановлений, распоряжений, планы и программы, а также подготовленные для СМИ заявления и интервью), которые имеют значимые политические, социально-экономические и др. последствия, являются еще одним важным объектом конфликтологической экспертизы. При экспертизе информационных материалов наиболее часто возникает проблема несогласованности ряда положений подготовленного документа с уже утвержденными и действующими законами, постановлениями, программами и проблема адекватности ожиданий разработчиков материалов реальному воздействию этих материалов, а также определению PR-мероприятий, способствующих правильному пониманию, продвижению и эмоционально положительному принятию информации населением.

Наряду с объектом конфликтологическую экспертизу характеризуют такие термины, как **предмет экспертизы, заказ на экспертизу, экспертное заключение.**

Предмет экспертизы – оценка объекта экспертизы под углом зрения его реальной или потенциальной конфликтогенности и возможностей управления им соответственно целям заказчика.

Заказ на экспертизу – поручение эксперту провести анализ и оценку указанного ЛПР объекта и представить ответы на интересующие заказчика вопросы к определенному сроку. Основная проблема заказа состоит в том, что ЛПР заинтересовано получить ответы на те вопросы, которые позволят ему принять хорошее решение, а не только на те, которые были им заданы. Расплывчатое формулирование задания может привести к подмене истинных целей экспертизы мнимыми, а попытка выполнить четко очерченное заказчиком задание может оказаться мало-полезной для понимания конфликтной ситуации или упрется в трудности этического и методического характера. Поэтому анализ заказа, его коррекция и уточнение целей, определение границ исследования в зависимости от актуальной потребности, наличных ресурсов и времени является крайне желательным для продуктивной работы эксперта-конфликтолога.

Нередко заказ на экспертизу конфликтолог получает не от ЛПР, а от его доверенного лица. Если это третье лицо, которое выступает в функции постановщика задания, является квалифицированным управленцем, хорошо понимает потребности заказчика и одновременно знает соответствующие методики, их возможности, ограничения, а также по-

лучило подготовку в области конфликтологии, социологии или психологии, то можно надеяться не только на адекватное представление целей экспертизы, но и на успешное согласование с экспертом плана исследовательской работы. Хуже обстоят дела в случае, когда третье лицо не является квалифицированным постановщиком и просто передает задание на экспертизу от ЛПР. Такое задание конфликтологу целесообразно рассматривать как предварительное и настаивать на необходимости согласования задач экспертизы с ЛПР.

Задачи экспертизы могут: а) формулироваться заказчиком; б) формулироваться исполнителем; в) формулироваться совместно. Во всех случаях коррекция и согласование заданий с заказчиком является важным технологическим моментом процесса экспертизы.

Экспертное заключение содержит характеристику проблемной ситуации, экспертные оценки и предложения. Обычно в него включают также формулировку целей и задач экспертизы, полный перечень источников информации, использованных методик, возможных сценариев развития ситуации. Важными свойствами заключения являются точность, полнота, своевременность и убедительность выводов.

Принципы, функции и задачи конфликтологической экспертизы

Конфликтологическая экспертиза является развивающимся видом деятельности, результативность которого тесно связана с продуманностью и обоснованностью исходных принципов. Такими принципами являются: независимость, практическая направленность, системность, комплексность, профессионализм, ответственность, минимизация интвенции.

Принцип независимости экспертизы требует привлечения экспертов, которые лично никак не заинтересованы в том или другом результате экспертизы и не могут быть принуждены к предоставлению несоответствующего их убеждениям заключения. С целью обеспечения независимости экспертов возможно сохранения их анонимности для заинтересованных в результате экспертизы лиц.

Принцип практической направленности экспертизы характеризует направленность экспертизы на исследование конкретного объекта и на повышение рациональности принимаемого в отношении этого объекта решения. Собирается лишь та информация, которая представляется полезной для принятия будущих решений. Получение научных обобщений не является целью экспертизы, хотя и возможно как ее косвенный результат. (Например, *Архимед, выступая в качестве эксперта сиракузского царя Герона, сделал заключение, что изготовленная ювелирами корона царя содержала примеси серебра. Целью экспертизы*

была помощь царю в справедливой и всесторонней оценке действий ювелиров, а закон Архимеда был открыт в процессе поиска средств выполнения экспертизы).

Принцип системности акцентирует внимание на использовании идеологии системного подхода при осуществлении экспертизы, что подразумевает описание конфликта в его целостности, включая характеристику присущих ему причинно-следственных, функциональных, генетических и других связей.

Принцип комплексного применения различных методов вытекает из принципа системности, поскольку обеспечить системное исследование объекта можно лишь путем применения комплекса соответствующих методов: наблюдения, анализа документов, индивидуального и группового интервьюирования, анкетирования, сравнения, индукции и дедукции, исторического и логического анализа, моделирования и т.п. Получение нужной информации различными методами и из различных источников позволяет повысить точность и достоверность информации.

Принцип профессионализма требует привлечения к экспертизе специалистов, имеющих необходимый опыт и знания как в сфере конфликтологии, так и в той сфере жизни, к которой относится объект экспертизы.

Принцип ответственности эксперта за достоверность собранной информации и ее неразглашение предполагает описание в экспертном заключении использованных методик, особенностей организации исследования, сроков проведения исследования и состава его участников, указание надежности и валидности использованных психодиагностических методик, допустимой ошибки случайной выборки при социологическом опросе и т.п., что позволяет оценить степень точности и обоснованности экспертного заключения. Учитывая, что конфликт часто возникает на пересечении интересов сторон, интенсивно эмоционально окрашен, а полученная в результате сбора данных информация может иметь конфиденциальный характер и существует вероятность отрицательного воздействия ее разглашения на течение конфликта, эксперт несет ответственность за неразглашение такого рода информации.

Принцип минимизации интервенции ориентирует эксперта на выбор средств и методов исследования, применение которых не повлечет ухудшения ситуации и вообще не окажет заметного влияния на исследуемую ситуацию.

В литературе выделяют такие функции конфликта, как сигнальная, информационная, дифференцирующая и динамическая.¹ Вопрос о функциях конфликтологической экспертизы недостаточно разработан.

¹ Основы конфликтологии: Учебн. пособие / Под ред. В.Н.Кудрявцева – М.: Юрист, 1997. – С. 94.

Предположительно можно выделить четыре основные функции: дескриптивную, интерпретационную, прогностическую и инструментальную. В реальном процессе экспертизы описание конфликта, его объяснение, предвидение возможных путей развертывания и последствий служат для обоснования целесообразности выбора определенных решений.

Цели и функции конфликтологической экспертизы конкретизируются в ее задачах. В настоящее время, когда конфликтологическая экспертиза еще не приобрела стандартизованных форм, формулирование списка возможных задач позволяет очертить сферу деятельности эксперта-конфликтолога. Приведем некоторые из этих задач.

1. Квалифицирование объекта оценивания.

Например, оценка ситуации как конфликта на определенной стадии его эскалации, в который вовлечены помимо основных сторон ряд других участников, определение степени неудовлетворенности сторон конфликта текущим состоянием дел, описание стратегий и тактик, используемых сторонами, стереотипов и механизмов их конфликтогенного поведения, а также указание ведущей причины, масштаба, продолжительности, уровня управляемости конфликта и т.д.

2. Определение относительной силы сторон конфликта, возможностей сторон увеличить свои силы и препятствовать увеличению сил другой стороны.

Например, при экспертизе силы конкурирующих компаний оцениваются их финансовое положение, совокупные затраты, ширина и глубина товарного ассортимента, широта и качество дилерской сети, состоятельность общего менеджмента, состояние исследовательско-конструкторской деятельности и обладание патентами, доступ и связи с правительственными структурами, навыки в маркетинге и сбыте, контроле качества, единство ценностей и четкость целей организации, доступ к сырью, отношения с профсоюзами, текучесть кадров, новизна оборудования, соответствие общей стратегии компании ситуации на рынке, способность быстро реагировать на ходы других фирм, возможность быстрого роста и способность вести борьбу на истощение противника, «цена» победы или поражения в данном конфликте для каждой из сторон и т.п.

3. Установление видов ресурсов и их объема, необходимого и достаточного для реализации альтернативных путей решения спорного вопроса.

Например, сравнительная оценка стоимости долгосрочной аренды Аляски и Алеутских островов (7,2 млн. долларов по договору 1867 г.) с ценой, которую бы пришлось заплатить США в случае силового захвата территории и последующего конфликта с Российской империей.

4. Определение причин возникновения и развития конфликта.

Причины возникновения конфликта сводят к пяти основным: **организационные** (борьба за ресурсы, инновационные конфликты, неравенство в вопросах власти и авторитета, «цейтнот» и т.п.), **различие «систем ценностей»** (расхождение в целях, идеалах, способе жизни, критериях оценки, идеологии и религии), **противоречие интересов** (основных, процедурных или психологических интересов), **нарушение коммуникации** (чрезмерные эмоции, приверженность к стереотипам, «разговор на разных языках», слабо налаженное общение, эгоистическое или оскорбительное поведение одной из сторон) и **погрешности в информации** (ложная или искаженная информация, дефицит информации, различия в понимании, оценке и трактовке информации).

5. Определение возможности использовать объект оценивания в конкретной сфере и выявление возможных ограничений и потенциального риска его использования.

Например, определение влияния мероприятий по ужесточению паспортного режима в Москве на уровень межнациональной напряженности, развитие антимосковских настроений жителей провинции, на возможный рост обвинений в нарушении прав человека и т.п.

6. Определение символов победы и поражения для каждой из сторон конфликта.

Например, символ поражения в войне для проигрывающей стороны может быть связан не с захватом ее территории противником, а с пленением или гибелью харизматического лидера. Потеря территории не ведет к прекращению войны, если лидер жив и его сторонники продолжают сопротивление. Если системы символов противников не совпадают, им сложно вести переговоры.

7. Поиск путей и средств мирного решения конфликта.

Например, оценка возможности восстановления информационного обмена между сторонами конфликта, оценка приемлемости различных процедур обмена информацией, возможности приостановки враждебных действий сторонами, привлечения третьей стороны в качестве посредника или арбитра и т.п.

8. Оценка потенциала примирения.

Например, оценка степени взаимосвязанности интересов, «цены» проигрыша и упущенной из-за конфликта выгоды, заинтересованности в продолжении или прекращении конфликта у основных и второстепенных участников, наличие символов, которые побуждают к компромиссу, оценка готовности к конструктивным переговорам и т.п.

9. Выявление благоприятных и неблагоприятных моментов начала и окончания действий, которые должны повлиять на конфликтную ситуацию.

Например, определение времени и условий введения сил ООН в Восточный Тимор.

10. Составление прогноза дальнейшего течения конфликта, оценка последствий вмешательства в конфликт других действующих лиц, вероятности осуществления определенных сценариев развития событий.

Например, прогнозирование перерастания социального конфликта в политический на определенной стадии его остроты.

11. Классификация способов вмешательства в конфликт по степени целесообразности и серьезности последствий, выявление действий, использование которых может спровоцировать эскалацию конфликта.

Например, определение риска использования силовых форм борьбы с сепаратизмом и религиозным экстремизмом.

Возможны, очевидно, и другие задачи конфликтологической экспертизы. Например, разнообразные задачи по получению новой информации об объекте экспертизы, выявление истинных интересов и полного списка целей, к достижению которых стремятся стороны конфликта, а также иерархии целей каждой из сторон, установление соответствия или несоответствия поведения конфликтантов принятым нормам или установленным требованиям и т.п. В любом случае, решение задач предполагает опору на предварительно выделенную систему критериев.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Искусство решения проблем. — М.: Мир, 1982. — 220 с.
2. Гірник А.М. Конфліктологічна експертиза: специфіка і принципи // Актуальні проблеми психології. Т.1, Ч.6.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. — К.: 2002. — С.125—128.
3. Дмитриев А.В., Степанов Е.И., Чумиков А.Н. Российский социум в 1995 году: конфликтологическая экспертиза (первое полугодие). // Социс. — 1996 — № 1 — С.6—23.
4. Степанов Е.И. Методологические ориентиры экспертизы социальных конфликтов // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. — К.: 1997. — 177 с.
5. Хараш А.У. Гуманитарная экспертиза в экстремальных ситуациях: идеология, методология, процедура // Введение в практическую психологию. — М.: Смысл, 1996. — 373 с.