

УДК 65  
ББК 60.822

DOI 10.22394/1682-2358-2018-4-112-121

**M.S. Otnyukova**, *Candidate of Sciences (Sociology), Vice-Principal for Academic Work and Discipline, Physics-technical Lyceum № 1, Saratov*

**A.V. Fedorova**, *Candidate of Sciences (Philosophy), Docent at the Social Communications Department, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*

## THE RISKS OF MANAGING EFFECTIVE COMMUNICATIONS AND CONFLICTS IN A SITUATION OF UNCERTAINTY

Crisis phenomenal of contemporary society and problems of effective management of modern communications and conflict situations are analyzed. The basic characteristics of communication interactions and conflict-practices in a situation of high uncertainty and risks are revealed. A number of risk management strategies based on managing the complexity of the actor's practices are proposed. The actor is considered in various roles: a communicator, a manager, a subject of risks and conflict situations.

*Key words and word-combinations:* communications, risks, effective management, complexity, conflict situations.

**M.C. Otnyukova**, *кандидат социологических наук, заместитель директора по учебно-воспитательной работе Физико-технического лицея № 1 г. Саратова (email: otn-marina@yandex.ru)*

**A.V. Федорова**, *кандидат философских наук, доцент кафедры социальных коммуникаций Поволжского института управления имени П.А. Столыпина — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (email: anna\_fedorova\_76@list.ru)*

## РИСКИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ И КОНФЛИКТАМИ В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

*Аннотация.* Анализируются кризисные проявления современного общества и проблемы эффективного управления коммуникациями и конфликтными ситуациями. Характеризуются коммуникационные взаимодействия и конфликт-практики в ситуации высокой неопределенности и рисков. Предложены стратегии управления рисками на основе исследования практик актора, который рассматривается в различных ролях: как коммуникатор, управленец, субъект рисков и конфликтных ситуаций.

*Ключевые слова и словосочетания:* коммуникации, риски, эффективное управление, сложность, конфликтные ситуации.

Современные конфликтологические практики и коммуникационные взаимодействия получают свое развитие на фоне кризисных

феноменов российского общества [1]. Психологами, социологами и социальными философами признается, что кризис — это логический этап развития той или иной общности на различных уровнях ее функционирования. Специалисты в области социальной и организационной психологии исследуют кризисы, проявляющие себя на уровне личности, группы и отдельной организации. Социологи изучают кризисы, сопровождающие общественные трансформации, изменения, происходящие на государственном, межгосударственном и глобальном уровнях. Философы анализируют онтологические, аксиологические и гносеологические основания современных кризисов. Концептуализации современных кризисов в различных исследовательских полях, практиках и дискурсах проясняют природу кризисов, различных видов и типов кризисных проявлений, феноменов и ситуаций, но не снижают высокий уровень рисков, конфликтов и неопределенности.

Неопределенность в данном исследовательском контексте представляет собой отсутствие четких причин, обуславливающих практики коммуникационных и конфликтных взаимодействий; невозможность осуществить временную и взаимосвязанную с ней событийную инверсию; палимпсест (прошлое может быть многократно изменено в зависимости от логики настоящего); перестает действовать научная рациональность, а также рациональность и логика повседневных практик (прагматика повседневности, здравый смысл); особое значение приобретают незначительные события, факторы и условия, а также другие проявления нелинейности коммуникационных и конфликтных взаимодействий [2].

Неопределенность кризиса разворачивается в поле темпоральности — пространстве взаимной обусловленности временных модусов. Рассмотрим подробнее аспект неопределенности. События, протекающие в настоящем поле коммуникационных и конфликтных взаимодействий, не оказывают существенного влияния на настоящее по нескольким причинам. Во-первых, в прошлом не существует аналогов коммуникационных и конфликтных событий и соответствующих им практик управления, поскольку они могут быть освоены и управляемы только «из точки» развития модуса настоящего, «здесь-и-теперь». Для грамотного проживания и управления коммуникациями и конфликтами настоящего необходимы не столько рутинизированные, типичные, опривыченные и системные практики, сколько уникальные, слабоструктурированные, рискованные и конфликтные, структурно конституированные ситуации, разворачивающиеся в настоящем. Во-вторых, нелинейность вносит свои коррективы во взаимодействия прошлого опыта, событийного ряда, влияющего на цепочку событий настоящего. Нелинейность не позволяет инверсировать коммуникационные события и конфликт-события, делает значимыми малые воздействия и факторы непропорциональными воздействиям получаемых результатов. В-третьих, слабая структурированность коммуникационных и конфликтных событий прошлого, связанная с неоднозначной оценкой причин и последствий, приводит к дискуссионности прошлого [3].

Отношения настоящего и будущего могут быть описаны аналогичным образом. Во-первых, мы не знаем будущего, связанного с развитием коммуникационных практик и конфликт-взаимодействий, поскольку оно слабо

прогнозируемо. Во-вторых, существуют различные виды коммуникационных взаимодействий и конфликтов, а также типы будущих событий в зависимости от степени удаленности от актора, поэтому будущее носит не столько монолитный, сколько гетерогенный характер. В-третьих, горизонт будущего закрыт нелинейностью и различными формами ее проявлений. В-четвертых, будущее удивительным образом приближено к нам и присутствует в настоящем и тунелизует наше восприятие возможных событий. В-пятых, коммуникации и конфликт-события будущего и настоящего связаны контингентными связями и отношениями, вероятность которых сложно оценить прагматично, математически, используя точные методы естественных наук. В-шестых, актерам для успешного осуществления деятельности приходится отказываться от проецирования прошлого на будущее, которое уже не является прямой проекцией прошлого. Акторам свойственно переносить основные закономерности развития событий или целые событийные ряды на будущее. Планирование, тесно связанное с этим процессом, становится дискретным и гибким во времени.

Настоящее преподносит новые ловушки неопределенности, которые могут быть связаны, например, с переоценкой последствий принятых решений и осуществленных многочисленных выборов. Многократно возрастают коммуникационные риски и риски конфликтного типа. Это связано с тем, что риски можно просчитать достаточно точно только по их последствиям. Событие должно произойти прежде, чем станут известны риски. Акторы попадают в петлю взаимодействий, в том числе и коммуникационного характера, с высокими рисками. Другая важная особенность ловушек неопределенности настоящего связана с эмоциональной окраской прогнозируемых результатов. Она способствует невниманию к деталям, мелким факторам и условиям, определяющим серию выборов актора. Мелкий и незначительный фактор настоящего способен повлиять на выбор акторов. Тем самым усиливается неопределенность ситуации и структур деятельности акторов. Кроме того, выборы, которые осуществляют акторы действий, также не отличаются линейностью. Они вплетены друг в друга. На эту особенность обращал внимание Б. Латур при рассмотрении видов неопределенностей действий и факторов, связанных с ними. В таком формате может развиваться, например, дискуссия [4; 5]. Когда акторы коммуникационных взаимодействий пересекаются в собственных высказываниях, конфликтуют (разрыв в поле коммуникаций), спорят, препираются, они оказываются уязвимыми в выстраиваемых коммуникациях для мелких, незначительных факторов и воздействий.

Важно понимать, что время — это не столько последовательность взаимосвязанных событий, сколько наслаение и напластовывание различных коммуникационных и конфликтных действий акторов и многочисленных гетерогенных выборов акторов. Когда одни события и действия вплетаются в другие, образуя ризому (переплетение корней деревьев близко к поверхности), например, в коммуникационном поле может оказаться актер, наделенный властью, тогда может произойти переустройство правил и норм коммуникационных взаимодействий, проявляются конфликты, поскольку коммуникации акторов, наделенных властью, осуществляются на мета-уровне.

Неопределенность настоящего грозит наивной глобализацией, когда резко повышается уровень конфликтности: «...только намек на возможный конфликт оборачивается гибелью колоссального количества людей, и от последствий этого изначально не такого уж фатального конфликта никто и нигде не может укрыться» [3, с. 365]. Последствия наивной глобализации — формирование и развитие новой темпоральности, отличительной особенностью которой становится скорость осуществляемых коммуникаций и происходящих конфликтов. Быстро распространяются информации, эпидемии, вирусы и мемы коммуникационных взаимодействий. Коммуникации в онлайн-режиме конкурируют с реально («лицом к лицу») выстраиваемыми коммуникациями, оттягивают часть ресурсов сознания и внимания. Эти процессы сопровождаются усилением борьбы между коммуникационными полями. При этом факторами, определяющими успешность этой борьбы, являются не габитусы (П. Бурдьё), а статусы акторов. К основным элементам статуса относятся роли, позиции, действия и риски манипуляций сетевых взаимодействий и коммуникационных взаимодействий в реальности [6].

Существенное влияние на современное коммуникационное поле и конфликт-поле оказывает кризис, имеющий многообразные проявления. Коммуникации становятся быстрыми, поверхностными, конфликтными, скомпрессированными во времени, атемпоральными, сетевыми, дискретными, локальными, сетевыми, сопряженными с высокими рисками, перестают выполнять интегративную функцию, разноплоскостными, целесообразными, жертвенными и крестными. Если расположить эти особенности современных коммуникаций на кресте (методологический «крест Хьюси»), то можно сгруппировать их по следующим основаниям: внутренние характеристики коммуникаций; характеристики, разворачивавшиеся в прошлом (различные виды темпоральности); характеристики темпоральности будущего; внешние характеристики коммуникаций.

Поверхностный характер современных коммуникаций предполагает «скольжение по поверхности». Акторы не углубляются в предмет и объект коммуникационных взаимодействий и конфликт-взаимодействий. Они стремительно движутся к конкретным и определенным задачам, схваченным в границах ближайших значений личного и профессионального опыта [7]. Или, напротив, захваченные логикой процесса акторы слабо отслеживают возможные результаты и последствия (коммуникация ради коммуникации, разговор для разговора). Отметим, что в этом случае коммуникации не приобретают ценностного статуса, но остаются «средством для...». Взаимодействия не возникают, появляется лишь обмен единицами информации, стереотипами, мемами, кодами. Управление коммуникационным обменом осуществляет актор, наделенный властными полномочиями и более высоким статусом, актор, способный манипулировать. При этом проявляются манипуляционные риски и риски власти. Конфликт-взаимодействия приобретают эмоциональный контекст, который превалирует над содержательными составляющими конфликта.

Манипуляционные риски связаны с транспарентностью понятия «манипуляции», с этимологией и ценностным наполнением. Транспарентные риски

представляют собой риски пересечения нескольких исследовательских полей: медицины, семантики, политологии, социологии, психологии и социальной философии [8]. Актеры коммуникаций встречаются с рисками реконструкции значений и истолкованиями, скрытыми намерениями и усмотрениями, целями, задачами, ценностными установками и другими феноменами.

Риски власти включают в себя риски совершения ошибок и необходимой платы за них. В ситуации власти всегда возникают риски злоупотребления властью со стороны властителя, риски дискретности проблем, связанных с властью (решаются в каждом отдельном случае), риски упущенных возможностей, которые никогда не возвращаются, риски эволюционной динамики коммуникационных отношений, риски предметной адекватности действий субъекта власти, риски принимаемых решений (власть как препятствие), риски синхронизации власти с другими процессами, дефицита власти, когда власть не реализует собственные возможности.

Соответственно, риски власти и манипуляционные риски попадают в слепое пятно управления эффективными коммуникациями и рисками. Это достаточно высокие риски, лежащие в четвертом квадранте. Квадранты структурируют риски в соответствии с двумя показателями, которые можно измерить количественно и качественно охарактеризовать. Первый показатель (время) откладывается по горизонтали. Второй показатель (информация) откладывается по вертикали. Если необходим количественный анализ, то показатели варьируются от нуля до бесконечности. Количественные данные выставляются на основе экспертных оценок (рис. 1).



Рис. 1. Риски рутинизированных коммуникаций

Риски рутинизированных коммуникаций — это серия стандартных рисков, повторяющихся изо дня в день. Они стабилизируют неопределенность настоящего и не имеют серьезных последствий для акторов. В большинстве случаев этот тип рисков связан с нереализованными возможностями. В экономическом поле это явление формулируется как «упущенная выгода». Напри-

мер, выстраивая сетевые коммуникационные взаимодействия, я упускаю возможность коммуницировать с преподавателем в предметном поле и упускаю возможность участия в грантовой деятельности, о которой он сейчас говорил. Рутинизированные коммуникации и соответствующие им риски перевешивают по степени значимости перспективы дальнейших действий. Формируется устойчивая иллюзия определенности коммуникационных взаимодействий или коммуникационных действий (Ю. Хабермас). Основным управленческим механизмом в этом квадранте выступают программы управления рисками и конфликтами.

Второй квадрант, в котором можно отследить закономерности развития рисков коммуникационного или конфликтного поля, также скорее стабилизируют, чем дестабилизируют акторов. Актор, управляющий рисками и конфликтами, знает основные правила, по которым развиваются риски и конфликты. Он находится на мета-уровне по отношению к событийному ряду, использует мета-язык описания и концепты, укорененные в практику для аналитики и систематики рисков и конфликтов. Риски и конфликты выявляются с помощью картографии.

Картография социальных рисков и конфликтов представляет собой современную перспективную технологию по управлению ими. Как подтверждает опыт, она эффективнее используется на региональном уровне и уровне городского управления. Одним из перспективных направлений использования картографии рисков и конфликтов может выступать включение картографирования рисков и конфликтов в качестве подготовительного этапа при разработке стратегий развития региона и города. Картографирование рисков и конфликтов можно использовать на различных этапах оценки реализации стратегий регионального, городского и организационного уровней.

Процессы проектирования и инновирования связаны с картографией рисков и конфликтов. В этих случаях карты рисков и конфликтов — это модели, обладающие уникальными и инвариантными характеристиками, позволяющие выявить, систематизировать, просчитать количественно и описать с помощью качественных методов возможные риски / опасности и найти возможности, которые открывает риск-ситуация или риск-действия акторов. Эти стратегии и режимы управления коммуникациями и конфликтами являются подходящими для третьего квадранта.

Быстрота коммуникаций, атемпоральность, скомпрессированность во времени представляют собой особенности современных коммуникаций и конфликтов, отражающие темпоральные характеристики [9]. Эти сущностные характеристики взаимосвязаны с четвертым квадрантом — «слепым пятном» рисков. Прошлое не играет роль важного фактора или условия в выстраиваемых коммуникациях. Если оно и присутствует, то в формате «коротких историй» пересылаемых писем и записанных разговоров. Прошлое не довлеет над говорящими сформировавшимися нарративами, оно перестает призывать и обязывать акторов, взывать к ценностным действиям. Настоящее быстро ускользает. В нем невозможно длить коммуникации и разворачивать конфликты. Оно не насыщено джашей событийностью. Каждый момент насто-

ящего представляет собой фрагмент коммуникаций или конфликтной ситуации. Проявляют себя риски и конфликты, связанные с коммуникационной памятью, риски говорящего и действующего «из точки», риски теплохладного коммуникатора, для которого коммуникации не имеют ценности. Акторами легко управлять, диктуя то или иное отношение к истории развития коммуникационных или конфликтных взаимодействий, переобозначая их, нивелируя неудобные значения.

Риски фрагментированности или дискретности социального пространства сегодня более чем очевидны. Они связаны с высокой динамикой коммуникационных изменений в зависимости от сложившихся благоприятных или неблагоприятных условий. Изменение вектора взаимодействий, направлений и установок акторов по отношению друг к другу делает коммуникации и конфликтные ситуации похожими на «бурлящую воду».

Горизонт будущего «закрыт» для акторов коммуникаций. Закрытость будущего проявляет себя в слабой прогнозируемости возможных сценариев развития коммуникационных и конфликтных взаимодействий. Форс-мажоры становятся важными условиями реализации коммуникационных взаимодействий. Их невозможно предвидеть, к ним невозможно подготовиться, ими трудно управлять. Форс-мажоры ситуативны и обладают огромной разрушительной силой по отношению к элементам коммуникационных взаимодействий. Форс-мажоры увеличивают неопределенность коммуникаций, повышают риски, разрушают каналы коммуникационных и конфликтных взаимодействий, коммуникационный контент и конфликт-контекст, коммуникационные тексты, целевые установки акторов, четкий образ результата, к которому акторы стремятся в процессе коммуникационных взаимодействий. Как следствие, откладываются важные управленческие решения, теряется обратная связь (коммуникации выстраиваются на основе отдельных петель обратной связи); коммуникации и конфликты перестают быть системными, теряют целостность, целокупность и ингерентность.

Речь идет не столько о количественной, сколько о качественной оценке рисков и конфликтов. Риски и конфликты сопровождают развитие управления и коммуникаций, помогают перевести их на новый уровень, более совершенный, отвечающий общественным потребностям. Однако описывать риски и конфликты таким образом, на наш взгляд, намеренно оптимистично.

Риски и конфликты на различных уровнях социокультурных коммуникаций амбивалентны, токсичны и разрушительны для акторов. Разрушительную силу рисков и конфликтов не стоит недооценивать, поскольку речь идет о цене, которую приходится платить актерам, принимающим участие в социокультурных коммуникациях. Цена, или плата, за высокие риски и конфликтные взаимодействия — личное и социальное время, часть человеческой жизни или вся жизнь, подвергшаяся необратимым изменениям. Риски и конфликты достаточно быстро достигают точки «невозврата», когда отрефлексированное прошлое не способно изменить будущее. События и коммуникационные взаимодействия будущего развиваются в соответствии с собственной внутренней логикой и внешней навязанной логикой происходящего. Приверженцы си-

нергетической парадигмы использовали бы понятие аттрактора — множества значений, притягивающих те или иные события.

Угрожающей является динамика рисков и конфликтов на уровне личностных, организационных, межорганизационных и других видов коммуникаций. Они зарождаются в поле социальных и культурных взаимодействий в форме единичных, мало связанных, эпизодических рисков и конфликтных ситуаций. В дальнейшем возникают серии рисков и конфликтов, провоцируя акторов на «дурную бесконечность» этих взаимодействий. Затем риски и конфликты начинают набирать силу и становятся высокими рисками и конфликтами, трансформирующимися в одинокие и слабо детерминированные кризисные ситуации. Кризисные ситуации оформляются в качестве закономерно повторяющихся кризисов и в сжатые сроки превращаются в катастрофы. Стремительность изменений в коммуникационных взаимодействиях не оставляет актору возможности отразиться происходящее и изменить будущие события, коммуникации. Конфликтная динамика и динамика рисков «ловит» акторов коммуникационных взаимодействий.

Риски и конфликты в коммуникационном поле носят рефлексивный характер по отношению к повседневным практикам. Они дистанцированы от феноменов повседневного общения актами восприятия, сознания и мышления, но это лишь одна из особенностей сложных социальных феноменов. С другой стороны, риски и конфликты имманентно присущи процессам повседневного общения. Они содержатся в форме интуиции или опривыченных действий, рутинизированных практик взаимодействий. Акты рефлексии проявляют риски и конфликты, делают их понятными для акторов и управляемыми для управленцев. Понимание помогает осуществлять выбор в различных режимах коммуникационных взаимодействий. Определим несколько основных режимов управления коммуникационными и конфликтными взаимодействиями. Режимы представляют собой устоявшиеся практики, сменяющие друг друга в зависимости от прогнозируемого результата. Режимы предполагают резкое снижение рискогенности и конфликтогенности в условиях временной и информационной неопределенности за счет расширения диапазона практик коммуникационных и конфликтных взаимодействий, в которых используется содержательная составляющая коммуникаций и конфликтов и нивелируется эмоциональная компонента. Наиболее привычным режимом является планирование, когда определяются основные шаги, приближающие к результату, сроки и ответственные лица. Программа оказывается на втором месте по частоте использования. Это нормативный документ, предполагающий наличие целей, задач, возможных результатов, методов и этапов реализации практик управления коммуникациями и конфликтами. Программа может быть прописана и не реализована с надлежащими отчетами действий акторов. Тогда возникают риски отчетов, выполненных на основе дискриптивной рациональности. Сценарии предполагают наиболее точное описание предстоящих событий на основе продумывания различных вариантов развития этих событий. Сценарии формируются на основе принципа «если... то...» (рис. 2).





Рис. 2. Пирамида рациональных рисков

Режим проектирования включает режимы плана, программы, сценария целиком или отдельные элементы описанных режимов, это достаточно жесткий управленческий режим, он оптимален для кризисных условий.

Одним из последствий кризиса выступает разрушение правил, норм и установок в условиях жесткого прагматизма акторов коммуникационных взаимодействий. Акторы утрачивают целевые ориентиры собственной деятельности, подвергают сомнению ценностные установки, становятся неуверенными в действиях и системах действий. Усложняется процесс управления, основанный на рефлексии, осмыслении произошедших событий и изменений. Управление приобретает свойства открытости, нелинейности, слабой прогнозируемости в условиях высоких рисков. Прежние, рутинизированные управленческие схемы перестают работать. Необходимы новые подходы к управленческим практикам, соответствующие новым целям и задачам. Инновирование управления значительно отстает по времени от событий социальной, экономической и политической жизни. Оно носит инерционный характер, запаздывает по времени, значительно повышая риски управленческой деятельности.

Управление становится многослойным и постепенно включает в себя множество уровней и этапов, взаимосвязей, властных и коммуникационных потоков, управленческих решений и сетей взаимосвязей формального и неформального плана; концептуальные и прагматичные задачи в форме тех или иных проектов проявляются достаточно противоречиво.

В данном контексте управление может быть рассмотрено как механизм, позволяющий изменить свойства объекта управления в соответствии с заданными характеристиками и параметрами отклонений от прогнозируемых результатов. Управление может анализироваться в качестве процесса, включающего подпроцессы планирования, организации (самоорганизация), мотивации и контроля в условиях осуществления эффективных контуров обратной связи (петли обратной связи). Управление — это интеракции между субъектом и объектом управления, исполнителями и селекторами с учетом

внешних и внутренних условий протекающих взаимодействий. Интеракции носят асимметричный характер, поскольку субъект управления наделен властью. Одним из важных значимых условий взаимодействий выступают эффективные коммуникации.

В заключение отметим, что управление в современных коннотациях — это поток, который отличают следующие свойства: внутренняя упорядоченность (состоит в соответствии поставленных задач и ресурсов, направленных на их реализацию); контроль за реализацией поставленных задач; умение действовать в ситуации высоких рисков и видеть возможности даже в угрожающих ситуациях; усложняющиеся цели и задачи; внимание к обратной связи и выявление возможностей, направленных на совершенствование управления; ответственность в принятых и реализуемых управленческих решениях. Сложность управленческих практик рекурсивна сложности и неопределенности коммуникационного поля и полей конфликт-взаимодействий. Рассмотрение характеристик современной неопределенности связано с динамикой коммуникационных взаимодействий и конфликтов. Основной тезис заключается в следующем: управление рисками в поле эффективных коммуникаций и конфликтными ситуациями возможно только благодаря управлению сложностью и неопределенностью актора. Именно он является точкой сборки коммуникационных практик и практик конфликт-взаимодействий, управленческих режимов и стратегий, управленческого видения, субъектом высоких рисков и конфликтногенных взаимодействий.

#### Библиографический список

1. Куликов Д.Е. Мировой кризис. Восток и Запад в новом веке. М., 2017.
2. Луман Н. Власть / пер. с нем. А.Ю. Антоновского. М., 2001.
3. Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М., 2016.
4. Вахштайн В.С. Социология повседневности и теория фреймов. СПб., 2011.
5. Вахштайн В.С. Революция и реакция: об истоках объектно-ориентированной социологии // Логос. 2017. № 1. С. 41–85.
6. Бауман З. Текучая современность. СПб., 2008.
7. Фреге Г. Логико-философские труды. Новосибирск, 2008.
8. Устьянцев В.Б. Риски в пространстве власти: концепты и проекты // Вестник Волгоградского госуниверситета. Сер. 7: Философия. 2011. № 2 (14). С. 106–112.
9. Сноу П. Перформанс общества // Социологическое обозрение. 2011. Т. 10. № 1-2. С. 75–78.