

Исследования конфликтной компетентности бизнеса и граждан

Постановка эксперимента

В рамках проведенного исследования была поставлена задача выяснить отношение респондентов к развитию медиативных практик в российском регионе. В качестве метода социологического исследования была использован анкетный опрос, который проводился среди организаций и граждан — клиентов Сибирского Центра конфликтологии на протяжении последних 13 лет. При этом, поскольку с большинством поддерживались отношения уже после урегулирования их конфликтной ситуации, опрос был проведен по телефону за период с 03 июня 2013 г. до 20 августа 2013 г.

Программа исследования. В качестве респондентов было опрошено 980 клиентов-организаций и 210 граждан, которым предлагалось произвести самооценку по формам, изложенным ниже. Все они являлись клиентами Сибирского Центра конфликтологии и за последние двенадцать лет хотя бы один раз обращались за помощью по урегулированию конфликтной ситуации. Даже если такое обращение поступало лишь от одной стороны спора, автор предпринимал попытки использовать медиативные техники в работе: соблюдение этики, регламентация переговорных правил, прогнозирование эволюции конфликта, блокирование недобросовестных приемов оппонента, который пытается использовать позиционное преимущество. Поэтому под словами профессиональное посредничество в данном исследовании понимается целый арсенал методов: медиация, третейское разбирательство, «Челночная» дипломатия, Гарвардский метод принципиальных переговоров, примирительные процедуры, дружеское посредничество и др. При этом для выполнения сложных проектов активно привлекались со-исполнители, в частности Сибирский третейский суд, обладающий необходимыми компетенциями и возможностями третейского разбирательства либо сторонние юристы в целях недопущения конфликта ролей медиатора и представителя. Однако клиент воспринимал такую комплексную услугу как единое целое — решение его проблемы.

Регион выборки клиентов очерчен преимущественно в Сибирском Федеральном округе, в городах: Новосибирск, Бердск, Черепаново, Искитим, Барнаул, Кемерово, Куйбышев НСО. Но также ряд клиентов находились в Ханты-мансийском автономном округе (г. Сургут, г. Нижневартовск), в Краснодарском крае (г. Геленджик, г. Краснодар) либо имели филиалы в разных городах, особенно в случае банков и страховых компаний, головные офисы

которых как правило расположены в Москве, а также компаний энергетического сектора экономики.

Диапазон уровня распределения доходов клиентов варьировался от одного прожиточного минимума, поскольку речь шла о социальной работе *pro bona* с малоимущими гражданами, до десятков миллиардов рублей в случае крупных корпораций. (Как показало исследование, определяющими факторами в предпочтении тех или иных тактик поведения в конфликтной ситуации, и её восприятию/оценки, являются образование респондента, возраст, пол, но не доход). В целом, среди клиентов можно выделить четыре категории:

Категории клиентов в выборке

Категории клиентов	Кол-во	Доля от общего числа %
Граждане	210	17%
Государственные учреждения, некоммерческие организации	48	4%
Малый бизнес, индивидуальные предприниматели	250	20%
Средний бизнес	722	58%
Крупный бизнес	8	1%
ИТОГО	1190	100%

Была выбрана гипотеза: конфликтная компетентность очень слабо зависит от дохода агента, а скорее носит институциональный характер. В силу изложенных причин автор оставил попытку отслеживания корреляций между уровнем дохода субъекта и конфликтной компетенцией. Региональные различия, обусловленные местом проживания / работы клиентов также не принимались во внимание в силу сопоставимости социальных условий: 92% опрошенных респондентов проживало в городах с численностью свыше 1 млн. чел., 8% - в малых городах и лишь 2% в поселках, деревнях, аулах (в частности аул Нижнебаяновский Карасукского района Новосибирской области).

Анкета содержала 18 пунктов. Цель, которую автор поставил перед проведением эмпирического исследования - это поиск факторов, влияющих на конфликтную компетентность организаций и граждан. При этом под рабочей гипотезой исследования принималось допущение, что

а) агенты социального взаимодействия отличаются по степени конфликтной компетентности, и что эту степень относится к измеримым параметрам

б) существует связь между выбором арсенала методов урегулирования споров и степенью конфликтной компетентности.

в) предположительно, агенты социального взаимодействия отличающиеся высоким показателем конфликтной компетентности выберут альтернативные методы урегулирования споров. И напротив, их антиподы т. е. конфликт некомпетентные агенты отдадут предпочтение традиционным социальными практикам и институтам конфликто разрешения в

рамках государственной судебной системы.

Важное было понять, с какими видами конфликтов сталкиваются респонденты? Какие методы были использованы для урегулирования конфликта? Считали ли стороны конфликта обращение к профессиональному посреднику, в роли которого выступал Сибирский Центр конфликтологии, полезным для себе или нет? Улучшились ли отношения с оппонентами после разрешения конфликта или стали хуже / не изменились? Как повлияли уровень образования / пол респондента (поскольку речь шла гражданине или руководителе организации) на выбор в пользу интеграционных либо состязательных процедур?

Для поиска ответов на поставленные вопросы был избран метод анкетирования, позволяющий быстро обработать большой массив однородных данных. Анкета включала вопросы в закрытой и открытой формах. Для обработки результатов опроса использовалась программа PSPP³¹ — компьютерная программа для статистической обработки данных, это аналог под операционной системой Linux известной SPSS Statistics («Statistical Package for the Social Sciences» — «статистический пакет для социальных наук»)

Выбор измеримых переменных и шкал. Выбор измеримых переменных был сделан таким образом, чтобы получить представление о типичном поведении респондента в конфликтной ситуации, а также критериев на основе которых вырабатывается управленческое решение. Поэтому анкеты содержит открытые и закрытые вопросы, несколько шкал и одну таблицу, касающуюся *индекса конфликтной компетентности*. Данный индекс определяется как сумма баллов самооценки респондента по шкале позитивных утверждений и негативных утверждений всего пунктов 8, диапазон изменений индекса от 8 до 80.

Шкала позитивных утверждений:

- + 1. Сотрудники юридического отдела / департамента хорошо переставляет себе комплексность вопросов в работе организации и индустрии;
- + 2. Юридический департамент хорошо интегрирован в общий процесс корпоративного планирования;
- + 3. Менеджмент организации сфокусирован на сохранении отношений и мировых соглашениях более, чем на выигрывании судебных тяжб;

³¹ Сайт <http://www.gnu.org/software/pspp/>

+ 4. Порядок урегулирования сложных споров и технических вопросов в работе хорошо регламентирован в организации.

Шкала негативных утверждений:

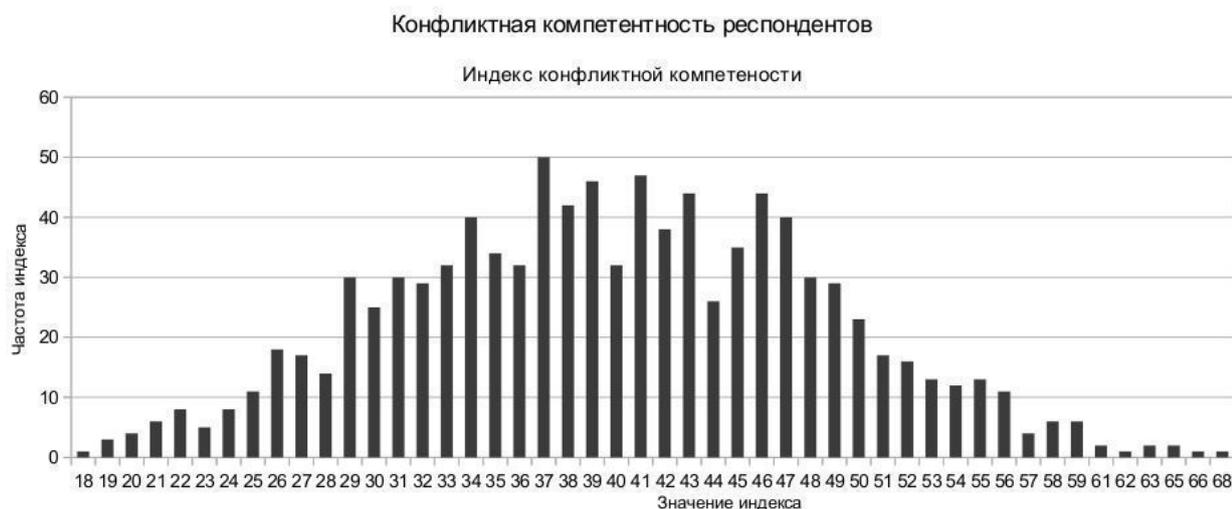
- 5. Как правило в нашей организации много времени отвлекается на международные споры;
- 6. В нашей организации предпочтение отдается состязательному («жесткому») подходу к разрешению споров;
- 7. Высший менеджмент нашей организации строго контролирует действия подчиненных;
- 8. Мы предпочитаем судебную тяжбу в сравнении с досудебными / внесудебными методами.

Показатели самооценки респондентов анализировались по следующему алгоритму. Выбор значения «10» в позитивном утверждении прибавляет к значению индекса «10» баллов, выбор «9» - 9 баллов, и напротив ответ «10» в негативном утверждении (они были помечены на этапе обработке знаком минус) дает лишь 1 балл, «9» - соответственно 2 балла и т. д. Другими словами, путем несложного линейного преобразования значение индекса конфликт компетентности ограничивалось в диапазоне от 8 до 80 баллов.

Интересно отметить, что в результате ответы респондентов помогли сформировать индекс конфликтной компетентности, в котором, как следует из приведенной диаграммы, отчетливо прослеживается нормальное распределение.

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}},$$

При этом, минимальное значение самооценки индекса конфликтной компетентности составило 18, максимальное — 68, среднее арифметическое значение, среднее значение μ — 39,83, дисперсия D 76,63, σ — 8,75.



Далее вся выборка была разбита на три примерно равные группы в зависимости от диапазона значений индекса конфликтной компетентности, условно говоря, организации - "Лидеры" (High³²), - конфликт- компетентные — 326 организаций, среднее значение μ — 44,55 σ 4,5, дисперсия D 20,3;

"Умеренные" (Middle)³³ - 326 организаций, среднее значение μ — 39,79 σ 2,27, дисперсия D 5,16;

и "Аутсайдеры" (Poor) конфликт- некомпетентные 328 организаций, среднее значение μ — 30,21 σ 4,14, дисперсия D 17,18;

Приведенные ниже таблицы позволят выявить конкретные преимущества в управлении конфликт-компетентных компаний.

ВОПРОС 1. Как Вы узнали о существовании Сибирского Центра конфликтологии?

В результатах ответов респондентов на этот вопрос с помощью несложного контент-анализа были выделены ключевые слова, указывающие на источник осведомленности респондента. Далее был составлен словарь из фраз, которые подвергались статистической обработке в программе PSPP, для чего каждой фразе на русском языке, был выбран англоязычный эквивалент из одного слова:

³² См. Методику социологического исследования Гидденс «Социологические исследования» 2-е изд., полн. перераб. и доп. - : М.: Едиториал УРСС, 2005. - 632 с. стр. 466-487

³³ См. Также Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности/ В.А. Ядов. — 3-е изд., испр. — Москва: Омега-Л, 2007. — 567 с. — (Университетский учебник). - ISBN 5-365-00446-9. - ISBN 978-5-365-00446-9
Глава 7

Таблица 3.2.

Ответ респондента	Англоязычный эквивалент для ввода в PSPP
Через интернет поиск, ч/з Яндекс, Нашел в интернете, через Google, ч/з поисковые системы и др.	Internet
От Ваших клиентов, от своих коллег	FromClient
По данной рекомендации деловых партнеров	Champions ³⁴
От членов семьи, супруга, близких, родственников	FromFamil
Через социальные сети, ВКонтакте, Одноклассники, Профессионалы.Ру, Фейсбук Facebook и аналог.	SocialMed
Был на Вашей лекции, открытом семинаре, слушал вебинар	FromSemin
Узнал из телепередачи / теле-новостей, услышал по радио	OnRadioTV
Из сайта суда, листовки в суде	FromCourt
Затрудняюсь ответить / не знаю	Dont_know

После этапа статистической обработки данных был сделан обратный перевод на русский язык. В этой таблице приведены результаты после обработки ответов респондентов статистическим пакетом PSPP, где в каждом блоке таблицы, состоящей из несколько ячеек сверху вниз перечислены:

- кол-во респондентов, выбравших ответ по соответствующей категории ответа анкеты ;
- относительная доля ответивших утвердительно на данный вопрос с группировкой по подгруппам «Лидеры», «Умеренные», «Аутсайдеры», относительно численности всех, респондентов, ответивших утвердительно на данный вопросу (итоговое суммирование производится по строкам);
- относительная доля респондентов, выбравших ответ исходя из всех возможных ответов в данной подгруппе (итоговое суммирование производится по столбцам).

Или говоря кратко, в таблице последовательно перечислены:

³⁴

общее число ответов, процент по рядам, ниже - проценты по столбцам, и еще ниже - процент от общего количества ответов. Таблицы 1.3

Вариант ответов	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
По данной рекомендации деловых партнеров	63	62	167	292
	21,6 %	21,2%	57,2%	100,0%
	19,3 %	19,0%	50,9%	29,8%
	6,4%	6,3%	17,0%	29,8%
Затрудняюсь ответить / не помню	7	8	10	25
	28,0 %	32,0%	40,0%	100,0%
	2,1%	2,5%	3,0%	2,6%
	,7%	,8%	1,0%	2,6%
От Ваших клиентов/коллег	141	128	33	302
	46,7 %	42,4%	10,9%	100,0%
	43,3 %	39,3%	10,1%	30,8%
	14,4 %	13,1%	3,4%	30,8%
Из суда	8	6	1	15
	53,3 %	40,0%	6,7%	100,0%
	2,5%	1,8%	,3%	1,5%
	,8%	,6%	,1%	1,5%
От родственников, членов семьи	19	47	87	153
	12,4 %	30,7%	56,9%	100,0%
	5,8%	14,4%	26,5%	15,6%
	1,9%	4,8%	8,9%	15,6%

Был на Вашей лекции, открытом семинаре, слушал вебинар	56	43	9	108
	51,9 %	39,8%	8,3%	100,0%
	17,2 %	13,2%	2,7%	11,0%
	5,7%	4,4%	,9%	11,0%
Через интернет поиск	15	10	4	29
	51,7 %	34,5%	13,8%	100,0%
	4,6%	3,1%	1,2%	3,0%
	1,5%	1,0%	,4%	3,0%
По радио- телевидению	7	12	15	34
	20,6 %	35,3%	44,1%	100,0%
	2,1%	3,7%	4,6%	3,5%
	,7%	1,2%	1,5%	3,5%
Через социальные сети	10	10	2	22
	45,5 %	45,5%	9,1%	100,0%
	3,1%	3,1%	,6%	2,2%
	1,0%	1,0%	,2%	2,2%
ИТОГО	326	326	328	980
	33,3 %	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%
	33,3 %	33,3%	33,5%	100,0%

При этом Хи — квадрат тест (тест Пирсона - Pearson Chi-Square) , критерий согласия *соотношение правдоподобия* (Likelihood Ratio) следующие:

Chi-square tests.

#=====#=====#=#=====#
=====#

```

#Statistic      # Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+--+-----#
#Pearson Chi-Square#242,68|16|          ,00#
#Likelihood Ratio #264,10|16|          ,00#
#N of Valid Cases #  980| |          #
#=====#=====#=====#=====
=====#
    
```

Как следует из приведенной выше таблицы, для «Лидеров» основным источником получения информации о деятельности Сибирского Центра конфликтологии являются: *Рекомендации клиентов или коллег* (141 случай или частота ответов 46,7% от общей численности подгруппы «Лидеры»), *По данной рекомендации деловых партнеров* (63 случая или 19,3%), далее следуют такие источники как *Был на Вашей лекции, открытом семинаре, слушал вебинар* - 56 случаев и 17,2% соответственно. «Лидеры» в меньшей степени используют канал для получения информации *Рекомендации членов семьи* (5,8%), чем «Умеренные» (14,4%), и «Аутсайдеры» (26,5%), «Лидеры» более активны в в интернет поиске в целом 15 случаев, что что превышает в сумме аналогичный ответ для «Умеренных» (10) и «Аутсайдеров» (4). «Лидеры» и «Умеренные» используют социальные сети в пять раз чаще, чем «Аутсайдер» (10 случаев против 5).

Такое распределение ответов на вопросы является следствием различных управленческих моделей в организациях, обладающей разной конфликтной компетенцией. «Лидеры», для которых характерна высокая конфликтная компетенция более активны в поиске, в использовании новых социальных практик, чем «Аутсайдеры». Промежуточное положение занимают «Умеренные».

ВОПРОС 2. Опишите кратко, что побудило Вас обратиться в Сибирский Центр конфликтологии?

Также как и в предыдущем пункте ответы респондентов на этот вопрос с несложного контент-анализа были выделены ключевые слова, составлен словарь эквивалентов близких по смыслу фраз на русском и слова на английском для статистической обработки в PSPP, затем осуществлялся обратный перевод на русский на этапе анализа полученных данных. Здесь в итоговой таблице последовательно перечислены: общее число ответов, процент по рядам, ниже - проценты по столбцам, и еще ниже - процент от общего количества ответов.

Вариант ответа	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
----------------	--------	-----------	------------	-------

Сложный, комплексный характер спора	44	24	3	71
	62,0%	33,8%	4,2%	100,0%
	13,5%	7,4%	,9%	7,2%
	4,5%	2,4%	,3%	7,2%
Режим охраны конфиденциальности спора	70	39	4	113
	61,9%	34,5%	3,5%	100,0%
	21,5%	12,0%	1,2%	11,5%
	7,1%	4,0%	,4%	11,5%
Хороший сервис в сравнении с обращением в суд.	45	39	19	103
	43,7%	37,9%	18,4%	100,0%
	13,8%	12,0%	5,8%	10,5%
	4,6%	4,0%	1,9%	10,5%
Близость к нашему офису	4	26	42	72
	5,6%	36,1%	58,3%	100,0%
	1,2%	8,0%	12,8%	7,3%
	,4%	2,7%	4,3%	7,3%
Случайно	4	141	247	392
	1,0%	36,0%	63,0%	100,0%
	1,2%	43,3%	75,3%	40,0%
	,4%	14,4%	25,2%	40,0%
Экономия бюджета издержек по урегулированию конфликта	90	10	12	112
	80,4%	8,9%	10,7%	100,0%
	27,6%	3,1%	3,7%	11,4%
	9,2%	1,0%	1,2%	11,4%
Сбережение времени	69	47	1	117

	59,0%	40,2%	,9%	100,0%
	21,2%	14,4%	,3%	11,9%
	7,0%	4,8%	,1%	11,9%
Итого	326	326	328	980
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%

При этом Хи — квадрат тест (тест Пирсона - Pearson Chi-Square) , критерий согласия *соотношение правдоподобия* (Likelihood Ratio) следующие:

Chi-square tests.

```
#=====#=====#=#=====#=====
=#
#Statistic      # Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+--+-----#
#Pearson Chi-Square#534,67|12|          ,00#
#Likelihood Ratio #664,89|12|          ,00#
#N of Valid Cases # 980| |          #
#=====#=====#=#=====#=====#
```

Здесь явно прослеживается процесс выработки управленческого решения в компаниях «Лидерах» и «Умеренных» на основе таких важных принципов профессионального посредничества как *Конфиденциальность* (70 и 39 случая соответственно у «Лидеров» и «Умеренных» против 3-х у «Аутсайдеров»), *Сложный, комплексный характер спора* (44 и 24 случая соответственно у «Лидеров» и «Умеренных» против 3-х у «Аутсайдеров»). И напротив второстепенный фактор в условиях современных коммуникаций «Близость к нашему офису» выбирается чаще «Аутсайдерами» (72 случая), чем «Умеренными» (26) и «Лидерами» (4). В ответах «Аутсайдеров» случайные факторы срабатывают в 75,3%, что гораздо чаще, чем у «Лидеров» (1%) и «Умеренных» (36%). Такие качественные изменения в градациях ответов можно объяснить наличием инструментальных практик конфликто-разрешения у «Лидеров», речь идет о корпоративном кодексе, положениях и регламентах разрешения конфликтов, а также обобщением корпоративного опыта в сфере конфликтов. В противоположность этому «Аутсайдеры» придерживаются ситуационного подхода: для которого характерны тезисы: успешное урегулирование конфликта — дело удачного случая / везения, обращение к внешним со-исполнителям есть свидетельство слабости юридического отдела и может быть оправдано в крайнем случае (отпуск, болезнь штатных специалистов, срочность спора и др.). В основе экономики издержек, связанных с конфликтам, у

«Аутсайдеров» лежат лишь легко рассчитываемые издержки: госпошлина, командировочные расходы, проигранные по решению суда суммы, но не принимаются во внимания косвенные или трудно вычисляемые издержки: репутационные потери, ухудшение отношений с партнерами, снижение производительности труда специалистов, вовлеченных в конфликт и др. Работа с такого рода факторами требует высокой управленческой культуры и является слагаемым конфликтной компетентности.

ВОПРОС 3. Как Вы полагаете, к какой сфере относился Ваша проблема?

(возможен множественный выбор)

Конфликтная сфера респондента	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
Трудовые (Организационные) конфликты	24,2%	58,9%	16,9%	100,0%
Корпоративные конфликты	26,1%	56,9%	17,0%	100,0%
Конфликты малого бизнеса	24,6%	49,6%	25,9%	100,0%
Преддоговорные споры / заключение сделок	13,9%	35,9%	50,2%	100,0%
Купля-продажи бизнеса	14,2%	32,8%	53,0%	100,0%
Конфликты с контролирующими орг. (ИФНС, ФАС, Роспотребнадзор)	12,0%	30,7%	57,3%	100,0%
Обжалование действий / бездействия органов власти	5,7%	27,2%	67,1%	100,0%
Конфликты с потребителями и клиентами	3,2%	1,5%	95,3%	100,0%

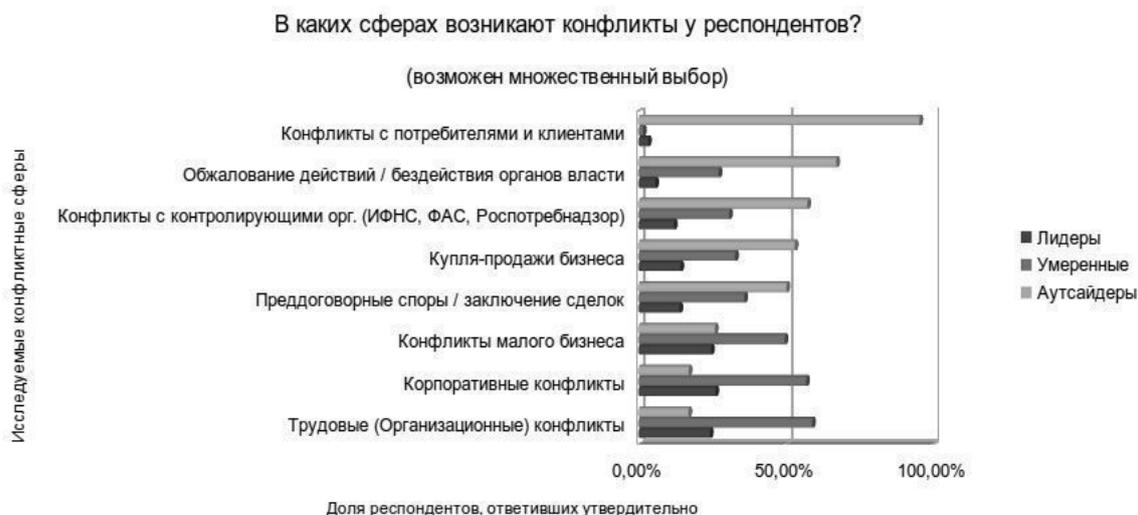
Интересно отметить, что в целом, отмечая ряд конфликтных сфер, «Лидеры» выделяют наиболее проблемные: Корпоративные конфликты 26,1%, Конфликты малого бизнеса (24,6%) и Трудовые (Организационные) конфликты (24,2%), что можно отнести на неблагоприятные условия бизнес-среды. Вместе с тем, организации «Лидеры» реже выделяют как проблемные Конфликты с контролирующими орг. (ИФНС, ФАС, Роспотребнадзор) (12,0%), Обжалование действий / бездействия органов власти (5,7%) Конфликты с потребителями и клиентами (3,2%), скорее всего в силу имеющейся конфликтной компетентности.

Для сравнения, в группе «Умеренных» можно наблюдать более высокие показатели частоты утвердительных ответов на вопрос о наличии Трудовых (Организационных) конфликтов

(58,9%), Корпоративных конфликтов (56,9%) и Конфликтов малого бизнеса (49,6%).

Одновременно «Умеренные» чаще указывают на актуальность Конфликтов с контролирующими органами (ИФНС- Инспекции федеральной налоговой службы, ФАС — Федеральной антимонопольной службы, Роспотребнадзор и др.) (32,8%), Обжалование действий / бездействия органов власти (30,7%), Обжалование действий / бездействия органов власти (27,2%), что может быть объяснено отсутствием социальной практики использования досудебных процедур и управленческим установками передавать спор на разрешение в традиционную судебную систему.

«Аутсайдеры» делают акцент на «Конфликтах с потребителями и клиентами» (95,3%) - здесь могут быть грубые просчеты в сфере маркетинга, нормальных коммуникация, взаимодействия с потребителями, из ассоциациями.



Возможно, здесь большую роль играют такие факторы, как негативные ожидания от введения исков в защиту неопределенного круга лиц в административное законодательство, ухудшение отношений с потребителями по итогам судебных споров, опасением за деловую репутацию в силу коллективных действий потребителей через социальные сети и др.

Высокие показатели частоты ответов по категориями «Обжалование действий / бездействия органов власти» (67,1%) и «Конфликты с контролирующими органами» (57,3%) можно

объяснить в целом неблагоприятным деловым климатом в России (Doing Business³⁵), и при этом «Аутсайдеры» по индексу конфликтной компетентности крайне пессимистично оценивают собственные шансы по эффективному противостоянию неблагоприятной деловой среде: для этого как правило у них нет лишних оборотных средств (за исключением пожалуй крупны монополистов), а если смотреть в корень проблемы — у них отсутствуют требуется конфликтные компетенции. Обращение в традиционный суд превращается в «долгострой» и стоит достаточно дорого с позиции затрат времени и ресурсов. Не случайно юридические отделы / департаменты «Аутсайдеров» часто жалуются на дефициты выделяемых бюджетов.

Симптоматичны показатели 53% в категории споров «Купля-продажи бизнеса» и 52% в категории Преддоговорные споры / заключение сделок у «Аутсайдеров» - высокая доля приходится как раз на те споры, которые призваны быть урегулированными при помощи медиации и третейского разбирательства, профессионального посредничества, т. е. без участия государственных органов. Но как следует из таблицы, «Аутсайдеры» и здесь апеллируют к сложившимся социальными практикам, создавая излишнюю нагрузку на и без того перегруженную судебную систему. В итоге «Аутсайдеры» констатируют столь неблагоприятный результат.

Низкая доля в категориях «Трудовые (Организационные) конфликты» — 16,9% и «Корпоративные конфликты» - 17% может быть объяснена использованием в работе традиционных институтов, преимущественно сформированных во времена СССР, которые незначительно трансформировались в условиях рыночной экономики. Что не удивительно с учетом воспроизведением командно-административных методов в рамках холдинговых компаний традиционной экономики в новой России.

ВОПРОС 4. Помогло ли обращение в Сибирский Центр конфликтологии в разрешении Вашей конфликтной ситуации?

Вариант ответов	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
Определенно помогла	254	195	176	625
	40,6%	31,2%	28,2%	100,0%
	77,9%	59,8%	53,7%	63,8%

35

Скорее помогла, чем нет	49	53	66	168
	29,2%	31,5%	39,3%	100,0%
	15,0%	16,3%	20,1%	17,1%
Скорее нет, чем да	12	28	21	61
	19,7%	45,9%	34,4%	100,0%
	3,7%	8,6%	6,4%	6,2%
Нет, не помогла	7	23	19	49
	14,3%	46,9%	38,8%	100,0%
	2,1%	7,1%	5,8%	5,0%
Затрудняюсь ответить	4	27	46	77
	5,2%	35,1%	59,7%	100,0%
	1,2%	8,3%	14,0%	7,9%
ИТОГО	326	326	328	980
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

При этом Хи — квадрат тест (тест Пирсона - Pearson Chi-Square), критерий согласия *соотношение правдоподобия* (Likelihood Ratio) следующие:

Chi-square tests.

```
#=====#=====#=====#=====#
=#
#Statistic      #Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+-----#
#Pearson Chi-Square#67,98| 8|          ,00#
#Likelihood Ratio #76,07| 8|          ,00#
#N of Valid Cases # 980| |          #
#=====#=====#=====#=====#
=#
```

Как видно из этой таблицы, именно «Лидеры» отмечают полезность обращения к услугам конфликто-разрешения в 79,9% случаев. Менее утвердительные, хотя целом положительные ответы дают «Умеренные» - 59,8% и «Аутсайдеры» и 53,7%. Скорее всего, помимо качества самих услуг, важное значение в исходе конфликта имеют вопросы управления и оценки/восприятия конфликтной ситуации. Если конфликтная компетентность респондента недостаточна, то ответственность за неуспех в урегулировании конфликта возлагается на профессионального посредника в силу самооправдания

занимаемой респондентом позиции.

ВОПРОС 5. АРС? Известно ли Вам, что для разрешения Вашей проблемы использовалась технология альтернативного разрешения споров?

Вариант ответа	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
Да, я это знал(а)	215,0	178,0	70,0	463,0
	46,4%	38,4%	15,1%	100,0%
	66,0%	54,6%	21,3%	47,2%
Нет, я не был(а) в курсе	49,0	79,0	242,0	370,0
	13,2%	21,4%	65,4%	100,0%
	15,0%	24,2%	73,8%	37,8%
Другое (что именно?)	23,0	58,0	9,0	90,0
	25,6%	64,4%	10,0%	100,0%
	7,1%	17,8%	2,7%	9,2%
Затрудняюсь ответить	39,0	11,0	7,0	57,0
	68,4%	19,3%	12,3%	100,0%
	12,0%	3,4%	2,1%	5,8%
Итого	326,0	326,0	328,0	980,0
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

При этом Хи — квадрат тест (тест Пирсона - Pearson Chi-Square) , критерий согласия *соотношение правдоподобия* (Likelihood Ratio) следующие:

Chi-square tests.

```
#=====#=====#=#=====#
=#
#Statistic      # Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+--+-----#
#Pearson Chi-Square#322,48| 6|          ,00#
#Likelihood Ratio #320,71| 6|          ,00#
#N of Valid Cases # 980| |          #
#=====#=====#=#=====#
=#
```

Наиболее уверенные утвердительные ответы на вопрос дают «Лидеры» в 66% случаях и «Умеренные» - в 54,6%. «Аутсайдеры» демонстрируют свою неосведомленность в 73,8% случаев. С точки зрения руководства последних альтернативные методы могут представляться «не совсем правильными» и надежными, а успешный результат — обычным благоприятным стечением обстоятельств и изначальной переоценкой сложности конфликтной ситуации: *знали бы заранее, что всё это так просто - решили бы всё сами!* Однако такая констатация оценка сложности проблемы постфактум свидетельствует о ситуационным подходе к проблеме конфликта, а также указывает на отсутствие инструментальных техник и корпоративного опыта.

ВОПРОС 6. Если Вы выбрали ответ под цифрой «1» по предыдущему пункту, укажите что именно использовалось в ходе работы над конфликтом:

Вариант ответа	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
Медиация	200,0	122,0	66,0	388,0
	51,5%	31,4%	17,0%	100,0%
Третейское разбирательство	190,0	100,0	81,0	371,0
	51,2%	27,0%	21,8%	100,0%
«Челночная» дипломатия	176,0	89,0	107,0	372,0
	47,3%	23,9%	28,8%	100,0%
Гарвардский метод принципиальных переговоров	158,0	69,0	191,0	418,0
	37,8%	16,5%	45,7%	100,0%
Примирительные процедуры / Дружеское посредничество	128,0	59,0	198,0	385,0
	33,2%	15,3%	51,4%	100,0%
Всё это были просто юридические услуги	126,0	60,0	202,0	388,0
	32,5%	15,5%	52,1%	100,0%
Другое (что именно?)	104,0	29,0	210,0	343,0
	30,3%	8,5%	61,2%	100,0%

Затрудняюсь ответить	8,0	14,0	226,0	248,0
	3,2%	5,6%	91,1%	100,0%

Здесь как и по предыдущему пункту, новые социальные технологии АРС уверенно выделили в решении их конфликтной ситуации «Лидеры»: Медиация — в 51,5% случаях, Третейское разбирательство — в 51,2% и «Челночную» дипломатию 47,3%. Аутсайдеры либо затрудняются ответить 91,1% в силу необычности оказываемого комплекса услуг либо стараются идентифицировать, ассоциировать его с «вариациями на тему» традиционных юридических услуг (52,1%) либо исторически известными Примирительными процедурами / Дружеским посредничеством (51,4%), что с одной стороны обнадеживает, а с другой указывает на необходимость массовой популяризации именно современных технологий медиации и профессионального посредничества в современном российском обществе, где слово медиатор чаще произносится всё еще как медиТатор, а термин посредник приобрел негативную окраску в значении «ненужный спекулянт», участие которого в экономике — это неизбежное зло.

ВОПРОС 7. Насколько работа специалистов Сибирского Центра конфликтологии помогла восстановить отношения с оппонентом/оппонентами по спору?

Вариант ответа	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
Определенно помогла	265,0	249,0	165,0	679,0
	39,0%	36,7%	24,3%	100,0%
	81,3%	76,4%	50,3%	69,3%
Скорее помогла, чем нет	61,0	40,0	123,0	224,0
	27,2%	17,9%	54,9%	100,0%
	18,7%	12,3%	37,5%	22,9%
Скорее нет, чем да	,0	19,0	23,0	42,0
	,0%	45,2%	54,8%	100,0%
	,0%	5,8%	7,0%	4,3%
Нет, не помогла	,0	2,0	3,0	5,0
	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
	,0%	,6%	,9%	,5%
Затрудняюсь ответить	,0	16,0	14,0	30,0
	,0%	53,3%	46,7%	100,0%
	,0%	4,9%	4,3%	3,1%

Итого	326,0	326,0	328,0	980,0
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

При этом Хи — квадрат тест (тест Пирсона - Pearson Chi-Square) , критерий согласия *соотношение правдоподобия* (Likelihood Ratio) следующие:

Chi-square tests.

```
#=====#=====#=#=====#
=#
#Statistic      # Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+--+-----#
#Pearson Chi-Square#114,83| 8|           ,00#
#Likelihood Ratio #138,17| 8|           ,00#
#N of Valid Cases # 980| |           #
#=====#=====#=#=====#
=#
```

«Лидеры» - конфликт компетентные организации ответили уверительно на вопрос о восстановлении отношений с оппонентом/оппонентами по спору в 81,3% случаях. Для сравнения, «Аутсайдеры», отвечая на тот же вопрос аналогичный ответ в 50,3% случаев, и в 37,5% выбирают менее категоричный вариант ответа: «Скорее помогла, чем нет». Это значит что «Лидеры» по результатам урегулирования конфликта с участием профессионального посредника, как правило, продолжают рабочие отношения со своими деловыми партнерами и считают их улучшенными, в то время как «Аусайдеры» которые обращаются в суд сталкиваются с закономерным ухудшением отношений вследствие состязательного подхода выигрыш-проигрыш.

ВОПРОС 8 Почему, по Вашему мнению, спорящие будут обращаться к нейтральному посреднику- примирителю / медиатору, а не в традиционный суд? Опишите кратко причины

Также как и по вопросам 1, 2 анкеты в ответах респондентов с помощью несложного контент-анализа были выделены ключевые слова, составлен словарь эквивалентов близких по смыслу фраз на русском и слова на английском для статистической обработки в PSPP, затем осуществлялся обратный перевод на русский на этапе анализа полученных данных. Здесь в итоговой таблице последовательно перечислены: общее число ответов, процент по рядам, ниже - проценты по столбцам, и еще ниже - процент от общего количества ответов.

Глава III Профессионализация медиации в условиях новой России и Казахстана

Вариант	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
---------	--------	-----------	------------	-------

Глава III Профессионализация медиации в условиях новой России и Казахстана

Возможность творческого подхода к разрешению проблемы	34	25	10	69
	49,3%	36,2%	14,5%	100,0%
	10,4%	7,7%	3,0%	7,0%
	3,5%	2,6%	1,0%	7,0%
Наделение сторон спора силами для урегулирования конфликтной ситуацией	76	34	6	116
	65,5%	29,3%	5,2%	100,0%
	23,3%	10,4%	1,8%	11,8%
	7,8%	3,5%	,6%	11,8%
Гибкость процедур в сравнении с судом	89	50	7	146
	61,0%	34,2%	4,8%	100,0%
	27,3%	15,3%	2,1%	14,9%
	9,1%	5,1%	,7%	14,9%
Затрудняюсь ответить	1	137	286	424
	,2%	32,3%	67,5%	100,0%
	,3%	42,0%	87,2%	43,3%
	,1%	14,0%	29,2%	43,3%
Возможность контроля над процедурой урегулирования спора	71	35	10	116
	61,2%	30,2%	8,6%	100,0%
	21,8%	10,7%	3,0%	11,8%
	7,2%	3,6%	1,0%	11,8%
Добровольность и возможность прекращения процедур в любой момент.	55	45	9	109
	50,5%	41,3%	8,3%	100,0%
	16,9%	13,8%	2,7%	11,1%
	5,6%	4,6%	,9%	11,1%
ИТОГО	326	326	328	980
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%

Chi-square tests.

```
#=====#=====#=#=====#
==#
#Statistic      # Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+--+-----#
#Pearson Chi-Square#513,99|10|          ,00#
#Likelihood Ratio #645,46|10|          ,00#
#N of Valid Cases # 980| |          #
#=====#=====#=#=====#
==#
```

Здесь «Лидеры» снова выявили большую конфликтную компетентность в сравнении с «Умеренными» и «Аутсайдерами» при ответах на ключевые вопросы, характеризующие процедуры профессионального посредничества. Это *Наделение сторон спора силами для урегулирования конфликтной ситуацией* в 76 случаях у «Лидеров» против 34 у «Умеренных» и 6 у «Аутсайдеров», что указывает на использование преобразующей (трансформативной) модели медиации в споре. Также «Лидеры» ценят *Возможность контроля над процедурой урегулирования спора* в 71 случаях у «Лидеров» против 35 у «Умеренных» и 10 у «Аутсайдеров». Можно предположить, *Добровольность и возможность прекращения процедур в любой момент* (55, 45 и 9 соответственно). Т.е. основные принципы медиации представляют по мнению «Лидеров» высокую ценность для нахождения управленческого решения в сложной конфликтной ситуации.

Что касается «Аутсайдеров», то здесь налицо растерянность — выбор варианта *Затрудняюсь ответить* было выбрано 286 раз или в 86,2% случаев, в силу того, что «Аутсайдеры» рассматривают обращение к нейтральному посреднику-примирителю / медиатору как наихудшую альтернативу традиционному суду - WATNA (Worst Alternative to Negotiated Agreement).

ВОПРОС 9 С какими трудностями в ходе альтернативных методов разрешения споров Вы сталкиваетесь:

Вариант ответа	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
Неготовность оппонентов к компромиссу	77,0	178,0	178,0	433,0
	17,8%	41,1%	41,1%	100,0%
	23,6%	54,6%	54,3%	44,2%
Низкая деловая культура конфликтующих сторон	84,0	58,0	70,0	212,0
	39,6%	27,4%	33,0%	100,0%

	25,8%	17,8%	21,3%	21,6%
Ожидание «силового решения» конфликта	71,0	17,0	21,0	109,0
	65,1%	15,6%	19,3%	100,0%
	21,8%	5,2%	6,4%	11,1%
Я не встретил(а) никаких трудностей	4,0	4,0	23,0	31,0
	12,9%	12,9%	74,2%	100,0%
	1,2%	1,2%	7,0%	3,2%
Другое что именно?	38,0	6,0	,0	44,0
	86,4%	13,6%	,0%	100,0%
	11,7%	1,8%	,0%	4,5%
Затрудняюсь ответить	52,0	63,0	36,0	151,0
	34,4%	41,7%	23,8%	100,0%
	16,0%	19,3%	11,0%	15,4%
ИТОГО	326,0	326,0	328,0	980,0
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-square tests.

```
#=====#=====#=#=====#=====
=#
#Statistic      # Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+--+-----#
#Pearson Chi-Square#189,35|10|          ,00#
#Likelihood Ratio #194,37|10|          ,00#
#N of Valid Cases # 980| |          #
#=====#=====#=#=====#=====
=#
```

Как следует из приведенной выше таблицы, респонденты отмечают ряд факторов, препятствующих конструктивному урегулированию конфликтов. Большинство из них является следствием существующих социальных практик в современном обществе. *Неготовность оппонентов к компромиссу* отмечают 54,6% респондентов из подгрупп «Умеренные» и 54,3% для случая «Аутсайдеры». Аналогичный показатель, равный 23,6% для подгруппы «Лидеров» объясняется, по нашему мнению, владением целым арсеналом методов альтернативного урегулирования споров руководителями компаний — «Лидеров». Использование интеграционных процедур в диалоге с оппонентами способствует налаживанию коммуникаций и преодолению социальных практик, ориентированных более на состязательные подходы. Кроме того, из общей теории конфликта известно о «зеркальном восприятии» конфликтной

ситуации конфликтующими и наделение противоборствующей стороны собственными отрицательными чертами.

Ответ *Низкая деловая культура конфликтующих сторон* отмечают 25,8% «Лидеров», что превышает аналогичный показатель для случая «Умеренных» (17,8%) и «Аутсайдеров» (21,3%). Со стороны «Лидеров» наблюдается более выраженная идентификация используемых тактик оппонентов. Представляет большой интерес анализ ответа *Ожидание «силового решения» конфликта* - 21,8% для подгруппы «Лидеров» и лишь 5,2%, 6,4% для случая «Умеренных» и «Аутсайдеров». Другими словами, именно компании - «Лидеры» чаще различают деструктивную тактику избрания силовых действий оппонентов и отмечают её как препятствие в ходе процедур альтернативных методов разрешения споров

Вопрос 11. К какой отрасли относится Ваша организация?

Вариант ответа	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
Строительная отрасль	16,0	8,0	6,0	30,0
	53,3%	26,7%	20,0%	100,0%
	4,9%	2,5%	1,8%	3,1%
Промышленные технологии	33,0	29,0	30,0	92,0
	35,9%	31,5%	32,6%	100,0%
	10,1%	8,9%	9,1%	9,4%
Энергетика и коммунальное хозяйство	14,0	55,0	13,0	82,0
	17,1%	67,1%	15,9%	100,0%
	4,3%	16,9%	4,0%	8,4%
Оптовая / розничная торговля	77,0	60,0	17,0	154,0
	50,0%	39,0%	11,0%	100,0%
	23,6%	18,4%	5,2%	15,7%
Потребительские товары	11,0	24,0	4,0	39,0
	28,2%	61,5%	10,3%	100,0%
	3,4%	7,4%	1,2%	4,0%
Банковская/финансовая сфера, страхование	12,0	11,0	34,0	57,0
	21,1%	19,3%	59,6%	100,0%
	3,7%	3,4%	10,4%	5,8%
Промышленное производство	61,0	55,0	115,0	231,0

	26,4%	23,8%	49,8%	100,0%
	18,7%	16,9%	35,1%	23,6%
Масс-медиа и телекоммуникации	55,0	38,0	22,0	115,0
	47,8%	33,0%	19,1%	100,0%
	16,9%	11,7%	6,7%	11,7%
Агентство недвижимости	22,0	12,0	27,0	61,0
	36,1%	19,7%	44,3%	100,0%
	6,7%	3,7%	8,2%	6,2%
Транспорт	19,0	18,0	25,0	62,0
	30,6%	29,0%	40,3%	100,0%
	5,8%	5,5%	7,6%	6,3%
Государственные услуги / управление	2,0	12,0	11,0	25,0
	8,0%	48,0%	44,0%	100,0%
	,6%	3,7%	3,4%	2,6%
Другое (что?)	1,0	3,0	19,0	23,0
	4,3%	13,0%	82,6%	100,0%
	,3%	,9%	5,8%	2,3%
Затрудняюсь ответить	3,0	1,0	5,0	9,0
	33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
	,9%	,3%	1,5%	,9%
ИТОГО	326,0	326,0	328,0	980,0
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-square tests.

```
#=====#=====#=#=====#
=====#
#Statistic      # Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+--+-----#
#Pearson Chi-Square#203,65|24|          ,00#
#Likelihood Ratio #206,66|24|          ,00#
#N of Valid Cases # 980| |          #
#=====#=====#=#=#=====#
=====#
```

Как видно, компании-лидеры сосредоточены как в «традиционных» отраслях экономики со времен планового хозяйства СССР: Промышленное производство (18,7%), Промышленные технологии (10,1%), Энергетика и

коммунальное хозяйство (4,3%), Транспорт (5,8%), так и в новых отраслях экономики, созданных в условиях новой России
 Оптовая / розничная торговля (23,6%), Масс-медиа и телекоммуникации (16,9%), Агентство недвижимости (6,7%), Банковская/финансовая сфера, страхование (3,7%), Потребительские товары (3,4%). Такое распределение указывает на уверенные процессы институционализации посредничества в самых разных сферах экономической деятельности. Пожалуй, наиболее сложно эти процессы происходят в сфере Промышленное производство, где сосредоточено 35,1% компаний «Аутсайдеров», что указывает на воспроизводство традиционных практик урегулирования споров в указанном секторе экономики.

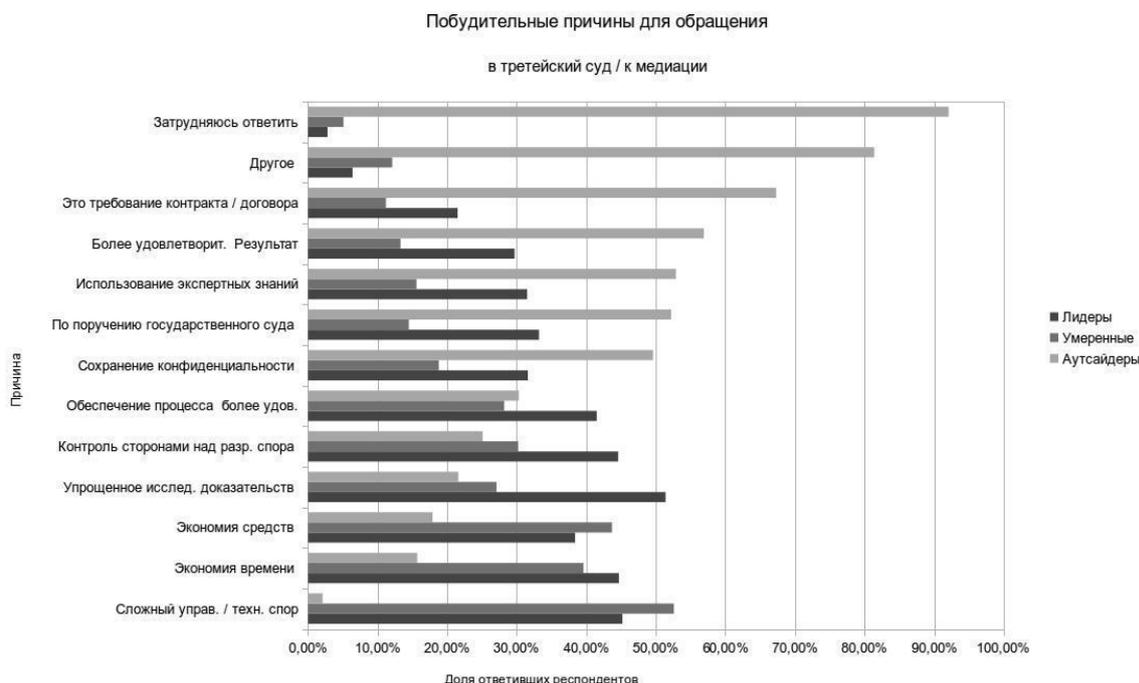
ВОПРОС 12. Укажите, пожалуйста, побудительные причины для обращения в третейский суд или к процедуре медиации?

В данной таблице перечислены побудительные мотивы в порядке убывания приоритета

Побудительный мотив	Лидеры	Умеренные	Аутсайдер ы	Всего
Сложный управленческий или технический спор	45,2%	52,6%	2,1%	100,0%
Экономия времени	44,7%	39,6%	15,7%	100,0%
Экономия средств	38,4%	43,7%	17,9%	100,0%
Упрощенное исследование доказательств	51,4%	27,1%	21,6%	100,0%
Контроль сторонами над разрешением спора	44,6%	30,2%	25,1%	100,0%
Обеспечение процесса разрешения, более удовлетворительного для сторон	41,5%	28,2%	30,3%	100,0%
Сохранение конфиденциальности	31,6%	18,8%	49,6%	100,0%
По поручению государственного суда	33,2%	14,5%	52,2%	100,0%
Использование	31,5%	15,6%	52,9%	100,0%

экспертных знаний судей / медиаторов				
Обеспечение более удовлетворительного результата разрешения спора	29,7%	13,3%	56,9%	100,0%
Это требование контракта / договора	21,5%	11,2%	67,3%	100,0%
Другое	6,4%	12,1%	81,4%	100,0%
Затрудняюсь ответить	2,8%	5,1%	92,1%	100,0%

Из приведенной таблицы следует, что для «Лидеров» побудительными причинами для обращения в третейский суд или к процедуре медиации являются следующие: Сложный управленческий или технический спор (45,2%), Экономия времени (44,7%), Экономия средств (38,4%), Упрощенное исследование доказательств (51,4%) и Контроль сторонами над разрешением спора (44,6%). Близкие по значению показатели дают ответы «Умеренных».



В свою очередь, «Аутсайдеры» называют среди побудительных мотивов для обращения в третейский суд или к процедуре медиации: следующие: Сохранение конфиденциальности (49,6%), причина - По поручению государственного суда отмечают (52,2%), Использование экспертных знаний судей / медиаторов (52,9%) и др. Другими словами, «Лидеры» и «Умеренные» более активны в выборе адекватных способов

урегулирования спора, чем «Аутсайдеры», которые занимают несколько осторожную и выжидательную позицию по вопросу обращения к альтернативным способам урегулирования споров, что характерно в целом для социальных практик в условиях авторитарного общества.

ВОПРОС 16. Распределение руководителей организаций по половому признаку

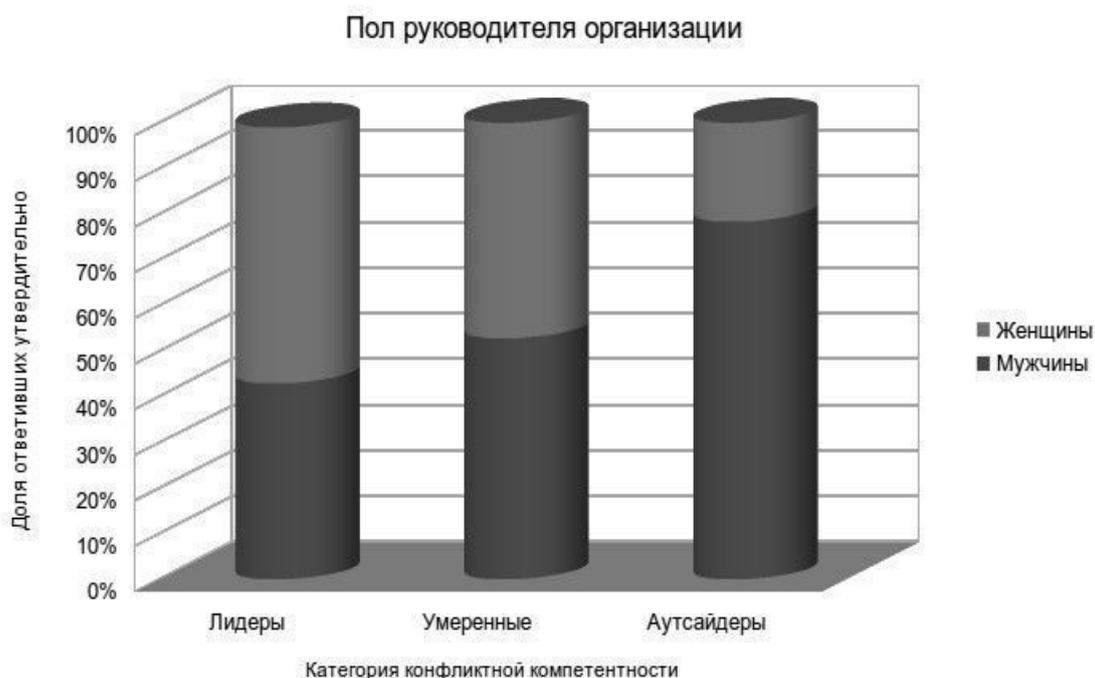
Пол руководителя- респондента	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
Мужчины	141,0	172,0	257,0	570,0
	24,7%	30,2%	45,1%	100,0%
	43,3%	52,8%	78,4%	58,2%
Женский	185,0	154,0	71,0	410,0
	45,1%	37,6%	17,3%	100,0%
	56,7%	47,2%	21,6%	41,8%
ИТОГО	326,0	326,0	328,0	980,0
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-square tests.

```

#####
#Statistic      #Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+---+-----#
#Pearson Chi-Square#88,65| 2|          ,00#
#Likelihood Ratio #92,72| 2|          ,00#
#N of Valid Cases # 980| |          #
#####
    
```

Интересно, что «Лидеров» уверенно преобладают женщины, их доля составила среди руководителей - респондентов (57,7%) , а среди Аутсайдеров наоборот лидируют Мужчины (78,4%) , в «Умеренных» организациях поло руководителя в 52,8% случаях мужской и в 47,2% - женский, при общем соотношении 570 мужчин и 470 женщин в выборке.



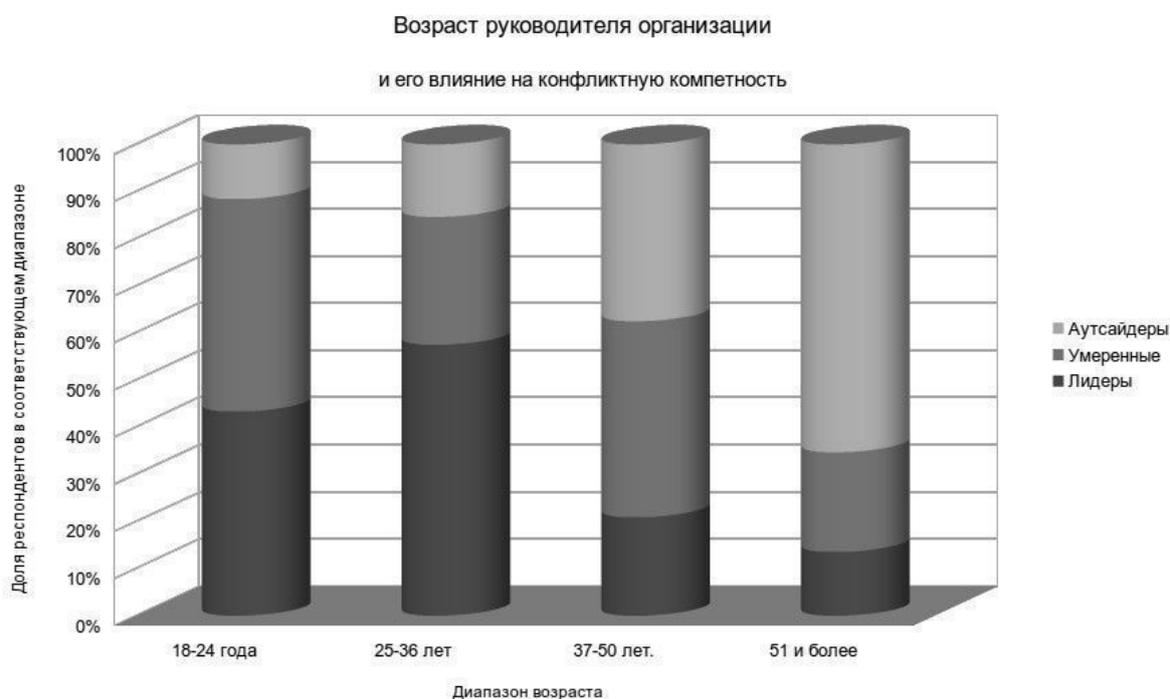
По нашему мнению это отражает то общепризнанное обстоятельство, что женщины более склонные к кооперации и компромиссу (*природные медиаторы* по наблюдению Уильма Юри), чем мужчины, чаще практикующий состязательный подход и избирающих тактику соперничества-состязательности в судах.

Вопрос 17. Возраст руководителя — респондента организации:

Диапазон возраста	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
18-24 года	49,0	51,0	13,0	113,0
	43,4%	45,1%	11,5%	100,0%
	15,0%	15,6%	4,0%	11,5%
25-36 лет	174,0	82,0	47,0	303,0
	57,4%	27,1%	15,5%	100,0%
	53,4%	25,2%	14,3%	30,9%
37-50 лет.	76,0	151,0	137,0	364,0
	20,9%	41,5%	37,6%	100,0%

51 и более	23,3%	46,3%	41,8%	37,1%
	27,0	42,0	131,0	200,0
	13,5%	21,0%	65,5%	100,0%
ИТОГО	8,3%	12,9%	39,9%	20,4%
	326,0	326,0	328,0	980,0
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Как видно из приведенной выше таблицы, возраст руководителей «Лидеров» в основном относится к диапазону 25-36 лет - 53,4% ответов респондентов. Возраст руководителей «Аутсайдеров» более «почтенный» интервал 37-50 лет. Либо более 51 года выбрали 37,1% и 20,4% респондентов. Возраст руководителей «Умеренных» компаний как правило находился в интервалах у 25-36 лет и 37-50 лет. 25,2% и 46,3% соответственно. Это иллюстрирует важный принцип: с возрастом руководители компаний больше привержены к сложившимся социальным практикам и моделям управления, а новые социальные практики — удел более молодого поколения.



Важно принимать во внимание, что интерес российского общества к профессиональным институтам посредничества обозначился лишь в последние десять лет.

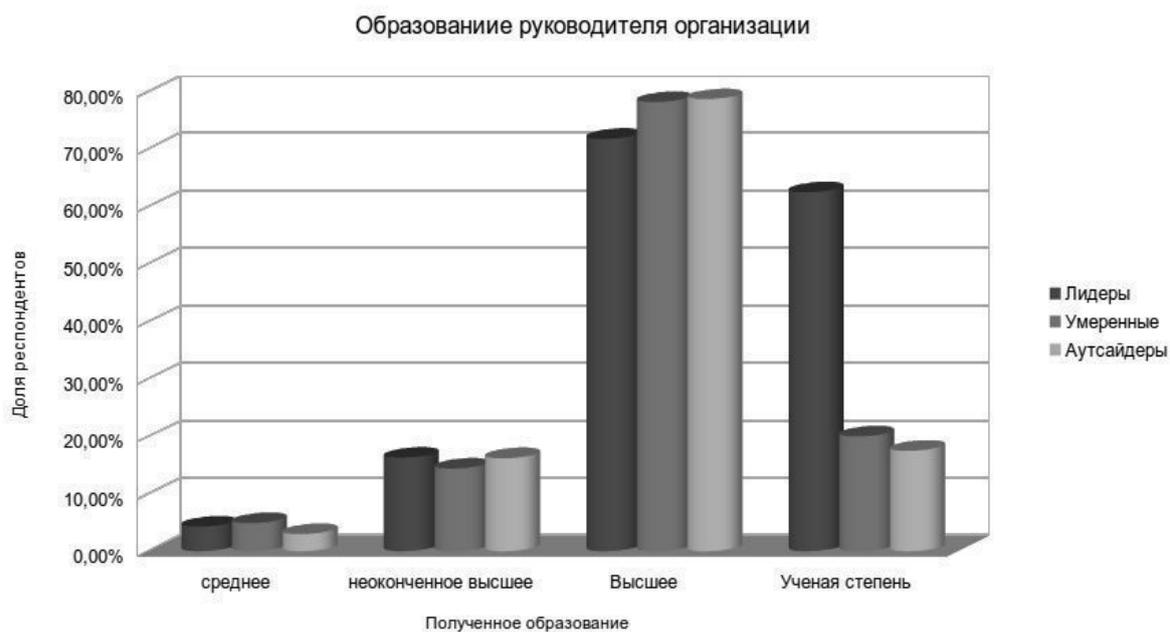
ВОПРОС 18. Образование руководителя респондента

Вариант ответа	Лидеры	Умеренные	Аутсайдеры	Всего
среднее	14,0	16,0	10,0	40,0
	35,0%	40,0%	25,0%	100,0%
	4,3%	4,9%	3,0%	4,1%
неоконченное высшее	53,0	47,0	53,0	153,0
	34,6%	30,7%	34,6%	100,0%
	16,3%	14,4%	16,2%	15,6%
Высшее	234,0	255,0	258,0	747,0
	31,3%	34,1%	34,5%	100,0%
	71,8%	78,2%	78,7%	76,2%
Ученая степень	25,0	8,0	7,0	40,0
	62,5%	20,0%	17,5%	100,0%
	7,7%	2,5%	2,1%	4,1%
ИТОГО	326,0	326,0	328,0	980,0
	33,3%	33,3%	33,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-square tests.

```
#=====#=====#=#=====
=#
#Statistic      #Value|df|Asymp. Sig. (2-tailed)#
#-----#-----+-----#
#Pearson Chi-Square#18,60| 6|          ,00#
#Likelihood Ratio #17,54| 6|          ,01#
#N of Valid Cases # 980| |          #
#=====#=====#=#=====
=#
```

Можно выявить общую закономерность. Например, женщина руководитель как правило, более склонна к применению альтернативных методов для урегулирования споров в работе. Среди «Лидеров», как правило руководители - люди среднего возраста с высшим образованием.



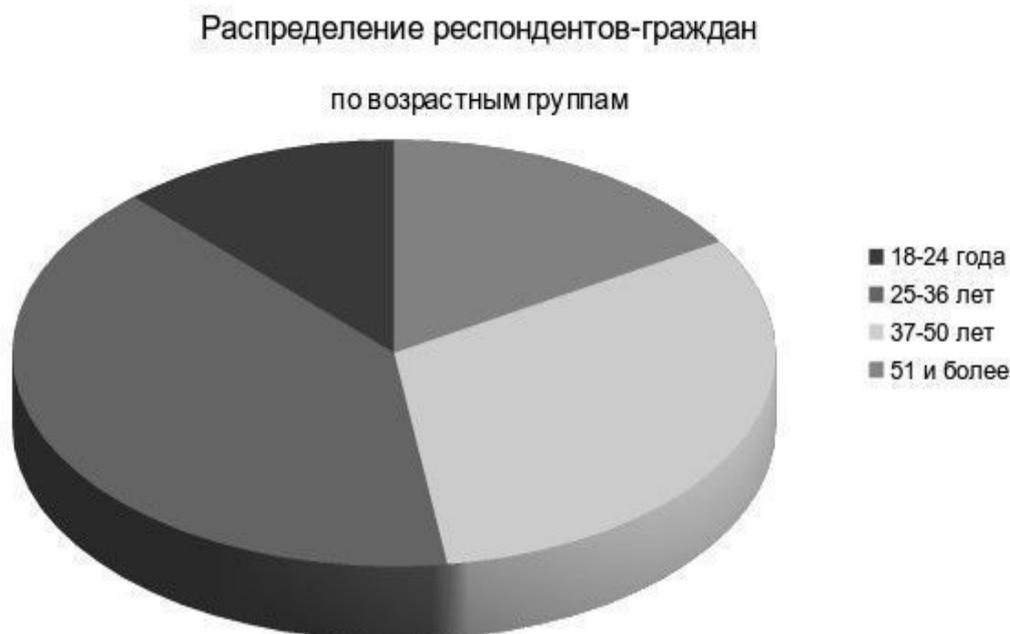
Напротив, в руководстве среди конфликт- некомпетентных организаций - «Аутсайдеров» преобладают в составе руководства мужчины старшего возраста с высшим образованием, незаконченным высшим и средним образованием.

Результаты опроса граждан

По данной анкете были опрошены 210 граждан, проживающих преимущественно на территории Новосибирска, в г. Черепаново, Бердск, Искитим, Озеро «Карачи» Новосибирской области, аул Нижняябаяновский Карасукского района Новосибирской области,, рабочий поселок Колывань, г. Обь Новосибирской области.

Пол клиентов - граждан	Кол-во	Доля от общего числа %
Мужчины	52	24,76%
Женщины	158	75,24%
ИТОГО	210	100%

При этом распределение по возрастным группам было следующим.



На вопрос о категории (сфере), к какой относится проблема, респонденты дали следующие ответы.

ВОПРОС 3. Как Вы полагаете, к какой сфере относился

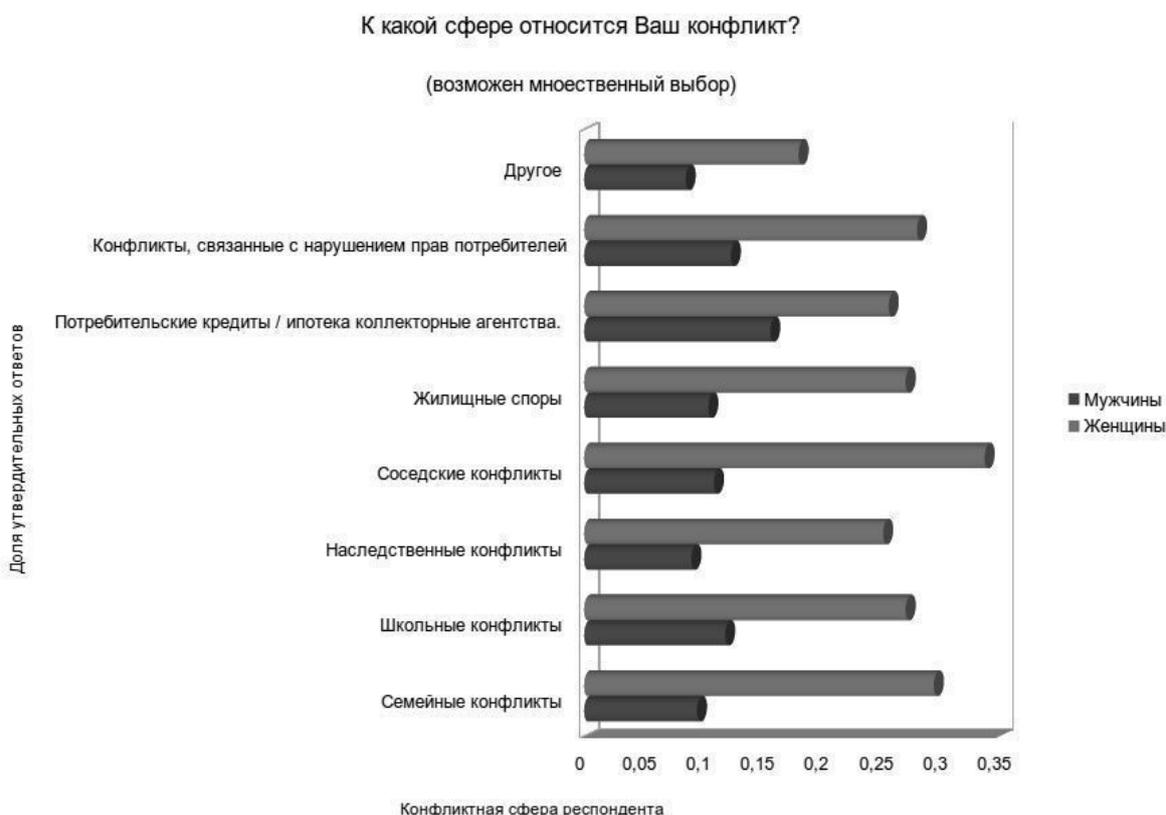
Ваша проблема?

(возможен множественный выбор)

Респондентам — гражданам, в отличие от организаций, вручались анкеты со несколько видоизмененным набором конфликтных сфер, актуальных именно для этой целевой группы.

Конфликтная сфера респондента	Мужчины		Женщины		Всего число ответивших	Всего % ответивших
	Число	Доля	Число	Доля		
Семейные конфликты	20	9,52%	62	29,52%	82	39,05%
Школьные конфликты	25	11,90%	57	27,14%	82	39,05%
Наследственные конфликты	19	9,05%	53	25,24%	72	34,29%
Соседские конфликты	23	10,95%	71	33,81%	94	44,76%
Жилищные споры	22	10,48%	57	27,14%	79	37,62%
Потребительские кредиты / ипотека коллекторные агентства.	33	15,71%	54	25,71%	87	41,43%
Конфликты, связанные с нарушением прав потребителей	26	12,38%	59	28,10%	85	40,48%
Другое	18	8,57%	38	18,10%	56	26,67%

Из приведенной таблицы видно, что респонденты имеют опыт конфликто-разрешения в ряде социальных сфер. При этом женщины заметно более активны, чем мужчины.



Образование респондента

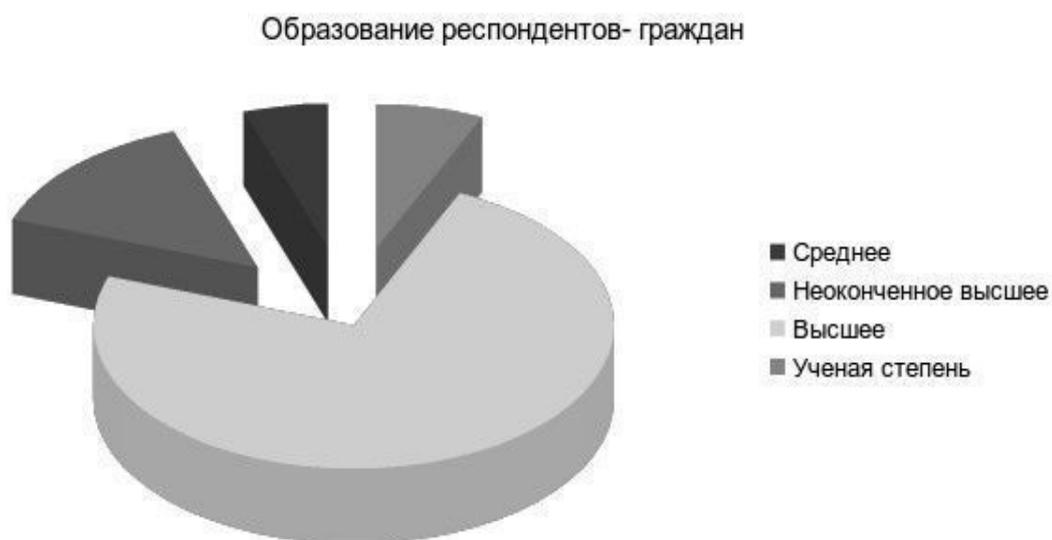
ВОПРОС 18. Образование респондента

Основная доля граждан не имеет выбора между традиционными и альтернативными методами споров. Для иллюстрации этого вывода обратимся к тем конфликтным сферам, где доля ответивших респондентов превысила 40%

Конфликтная сфера респондента	Доля ответивших
Потребительские кредиты / ипотека коллекторные агентства.	41,43%
Конфликты, связанные с нарушением прав потребителей	40,48%

В силу фактически сложившегося имущественного ценза при традиционном разрешении споров, когда лица с ограниченными доходами не получают доступа к правосудию, они вынуждены либо «довольствоваться» правосудием второго класса (Second Class Jurisdiction), которое выражается в использовании типовых бланков заявлений, безотносительно к конкретной конфликтной ситуации, обезличенным взаимодействием с юристами, либо обращаться к самозащите прав, либо выбирать медиацию и проф. посредничество, руководствуясь соображениями элементарной экономии средств. В отличие от организаций, где возможно использование индекса конфликтной компетентности, подобный индекс в случае граждан отыскать не удалось.

Анализируя социальные причины такого проявления, заметим, что почти 80% клиентов Сибирского центра конфликтологии-граждан - это женщины, которые в силу гендерного неравенства и социальных дискурсов вынуждены «брать в свои руки» конфликтные проблемы детей, супругов. Именно поэтому даже когда речь идет о жилищной проблеме сына, дочери или гражданского мужа, на первичную консультацию приходит либо женщина, либо женщина вместе со стороной конфликта, как правило при этом мать платит за уже работающего сына.



Фактор «Возраст» действует отрицательно на готовность респондента к восстановлению отношений с контрагентами и в целом на положительное восприятие медиации и др. АРС. В противоположность этому фактор «Образование» сказывается положительно.

Помимо количественных методов анализа важно обобщить ответы респондентов на открытые вопросы. По результатам их анализа выявлена общая закономерность: «слабая сторона» (а таковой является гражданин в споре с организацией или госорганаом) в подавляющем большинстве случаев - за альтернативные методы споров, а сильная сторона - просто уклоняется от диалога. Очевидно, что медиация при таких обстоятельства невозможна. Более актуальны защита от недобросовестных приемов, правозащитная деятельность бесплатная юридическая помощь. В силу изложенных причин, необходима разработки иной программы исследования, в частности, с целью классификации арсенала противодействия угрозам банков и коллекторных агентств в сфере *Потребительские кредиты / ипотека коллекторные агентства.*

Выводы из эмпирического исследования

Поскольку, в силу социальных и исторических условий, российское общество запаздывает в своем переходе к постиндустриальной стадии, то и новые практики конфликто разрешения отстают в своем развитии. Медиация как форма негосударственного урегулирования споров, становится социальной практикой, наблюдаемой и эволюционирующей в ряде социальных сфер, а её профессионализация является свидетельством достижения обществом определенного уровня конфликтной компетенции. Применительно к организации конфликтная компетентность, а вместе с нею достигаемый результат деятельности организации будь то коммерческая сфера, негосударственный сектор или деятельность государственного органа измеряется тем, насколько хорошо организация управляет интегральными экономическими и неэкономическими показателями в результате работы над целым спектром споров (*портфель споров* или «массив» споров) во всех аспектах своего бизнеса, и в течение всего исследуемого периода.

Отличительная особенность альтернативных способов разрешения споров в том и состоит, что они поощряют институциональный подход или *портфельное управление* в урегулировании конфликтов. Такой подход предполагает иные критерии, в противоположность ситуационному «победному» разрешению конфликта за счёт проигрыша оппонента.

Компании из категории «Лидеров» участвуют в урегулировании конфликтов возникающих в их работе, разрабатывают и используют *программы предупреждения конфликтов*, что и помогает избежать споров, в том числе на самых ранних стадиях и как можно ближе к исходной точке их возникновения. Ряд крупных компаний с участием международного капитала, как например ТНК ВР, заявили о создании конфликтных комиссий, работающих по аналогичным принципам, что свидетельствует в пользу интереса отечественного бизнеса к проблематике Альтернативных методов Разрешения Споров.

Накопилось множество убедительных свидетельств в пользу ценности быстрых, сравнительно недорогих и легко доступных альтернатив судебной системы, как это позволяют АРС.

Кроме того, использование портфельного подхода в урегулировании конфликтов позволяет выявить отличительные признаки, свойственные для «Лидеров». *Такое управление ассоциируется с эффективными управлением рисками, как отличительным признаком эффективного менеджмента.* См. аналогичные исследования, предпринятые Корнельским

Университетом и Американской Арбитражной Ассоциацией³⁶.

Также важно отметить, что серьезным барьером на пути медиации в случае граждан - это дисбаланс сил участников конфликта в силу сложившихся социальных практик. Массовое нарушение законности в отношении граждан — потребителей, получателей государственных услуг в совокупности с неэффективными механизмами правовой защиты, как правило бездействующими органами прокуратуры, районными Администрациями, сопровождающееся грубостью органов нотариата, работников аппарата судебных органов, Федеральной миграционной службы, ЗАГСов, да и в целом подавляющего числа государственных должностных лиц, исключают возможность проведения медиации. И в этой ситуации становятся актуальными правозащитная деятельность, общие навыки конфликтологии в целях противодействия использованию недобросовестных приемов оппонентом. Другими словами, даже в конфликтной ситуации агентов социального взаимодействия, имеющих один или близкие статусы в обществе, часто практикуется использование «административного» и иного ресурса, способного сильно изменить баланс сил конфликтующих.

³⁶ Исследование AAA Dispute-Wise SM Business Management Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts An American Arbitration Association-Sponsored Research Study Executive Summary. Автор: Ричард Наймарк. является старшим вице-президентом Американской арбитражной ассоциации.

Заключение

Как следует из описанных в монографии кейсов, серьезным барьером на пути медиации в случае граждан - это дисбаланс сил участников конфликта в силу сложившихся социальных практик. Массовое нарушение законности в отношении граждан — потребителей, получателей государственных услуг в совокупности с неэффективными механизмами правовой защиты, как правило бездействующими органами прокуратуры, районными администрациями (в случае российской практики), сопровождающееся грубостью органов нотариата, работников аппарата судебных органов, Федеральной миграционной службы, ЗАГСов, да и в целом подавляющего числа государственных должностных лиц, исключают возможность проведения медиации. И в этой ситуации становятся актуальным правозащитная деятельность, общие навыки конфликтологии в целях противодействия использованию недобросовестных приемов оппонентом. Другими словами, даже в конфликтной ситуации агентов социального взаимодействия, имеющих один или близкие статусы в обществе, часто практикуется использование «административного» и иного ресурса, способного сильно изменить баланс сил конфликтующих.

Рекомендации на уровне государственной политики в сфере медиации

Медиация в условиях России и Казахстана развивается параллельно, что позволяет сделать интересные сравнения и вынести общие рекомендации. В таблице ниже приведен их перечень, при этом выделены рекомендации, актуальные как для обеих стран, так и только для России либо Казахстана в силу особенностей законодательства.

Рекомендация	Для России	Для Казахстана
1. Развитие системного подхода в области медиации, начиная с государственной программы в сфере медиации, включая программы поддержки в условиях кризисов, целевых программ медиации для конкретных социальных групп;	+	+
3. Законодательное расширение сфер возможного применения медиации на ювенальные, школьные конфликты, конфликты, связанные с наследованием имущества, патентные споры, а также споры, вытекающие из уголовных (преступления малой	+	+

и средней тяжести), а также на споры по административным делам в части защиты нарушенных прав граждан-потерпевших.		
4. Аналогичное расширение сфер возможного применения медиации на организационные конфликты, связанные с деструктивным поведением сторон (голодовка, саботаж, моббинг, захват имущества, блокирование доступа к объектам инфраструктуры и др. действия, выпадающие из нормативного регулирования с позиции трудового законодательства). Внесение изменений в действующее законодательство, предусматривающих наряду с трудовым посредничеством и арбитражем специалистов трудовой инспекции использовать процедуру медиации и специалистов - медиаторов для урегулирования коллективных трудовых споров;	+	-
5. Упрощение режима утверждения медиативного и мирового соглашения по результатам медиации либо третейского разбирательства без проведения судебного разбирательства в компетентном суде (в экономическом / арбитражном или общем суде) по аналогии с приказным производством в десятидневный срок с момента обращения сторон в суд;	+	+
6. Распространение режима социальной рекламы на услуги и разъяснительные публикации в сфере медиации;	+	+
7. Субсидирование обучающих программ в области подготовки медиации, поддержка дистанционных форм обучения, актуальных для регионов России и Казахстана путем проведения конкурсов и госконтрактов (учебные фильмы, интернет-каналы, радиопередачи и др.);	+	+
8. Пропаганда и развитие онлайн обучения медиаторов и их регулярное переподготовки	+	+
9. Государственная поддержка и поощрения программ Семейной медиации, включая медиацию онлайн, медиации среди несовершеннолетних, школьной медиации .	+	+
10. Уменьшение количества часов в образовательной программе «Медиация Базовый курс» до 72 часов, упрощение процедур лицензирования и, возможно, полной отмены лицензирования в сфере подготовки медиаторов;	+	-

11. Делегирование вопросов, касающихся содержания образовательных программ подготовки медиаторов {саморегулируемым} организациям медиаторов. В частности, вопросы регулярной профессиональной переподготовки медиаторов.	+	+
12. Подтверждение равной юридической силы документов об образовании, полученных выпускниками курсов медиации в негосударственных образовательных учреждениях дополнительного образования и государственных образовательных учреждениях. Подтверждение юридической силы документов об образовании практикующих медиаторов, обученных и аттестованных до принятия государственной программы подготовки медиаторов;	+	-
13. Отмена пункта 3 статьи 30.1 Закона «О рекламе» ¹ , запрещающей упоминать о преимуществах медиации в сравнении с разрешением спора в суде;	+	-
14. Включение специальности медиатор и конфликтолог в Общероссийский классификатор специальностей по образованию (ОКСО) ОК 009-2003" (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 30.09.2003 N 276-ст);	+	-
15. Включение услуги деятельности медиаторов по обеспечению проведения процедуры медиации в общероссийский классификатор отраслей народного хозяйства (ОКОНХ);	+	-
16. Признание свидетельств дипломов и других документов об образовании медиаторов иностранных государств, с которыми Россия заключила межправительственные соглашения. Подтверждение силы ранее выданных свидетельств о полученном образовании для медиаторов — практиков.	+	+
17. Внесение изменений в процессуальные кодексы, обязывающих судей разъяснять право сторон урегулировать спор путем обращения к медиатору на профессиональной основе;	+	+
18. Обязывание размещения базы данных профессионально подготовленных медиаторов на сайтах судов с контактными реквизитами медиатора, краткой биографией и данными документа об образовании, почасовых и/или иных ставок, фото и краткого видео, а также специализации, региона работы и саморегулируемой организации, в которой	+	+

может состоять данный медиатор.		
19. Исключение предварительных квалификационных отборов и процедур аккредитации в судах.	+	+
20. Понижение возраста для работы непрофессиональным медиатором (волонтер, общественный примиритель)) с 40 / 25 до 18 лет, а по школьной медиации — до 14 лет.	+	+

Изложенные предложения направлялись в Правительство РФ Министерство юстиции, Министерство экономического развития, Президенту РФ, Высший арбитражный суд, Верховный суд РФ, докладывались на Международной конференции по медиации в Астане в октябре 2012 г.

Важно отметить, что в Республике Казахстан разработана государственная политика в области медиации до 2020 года с опорой на возрождение исторических традиций (институт биев - странствующих мудрецов, поэтому и медиаторов), местные сообщества, большая роль отводится акиматам (региональным органам исполнительной власти в Казахстане), выделяется государственное финансирование на просветительскую деятельность по вопросам медиации, имеются налоговые льготы, не нужны образовательные лицензии для подготовки медиаторов, признаются ранее выданные международные сертификаты и свидетельства медиаторов, используется упрощенный порядок аккредитации медиаторов, обученных за рубежом. Добавим, что число медитативных соглашений в небольшом по численности городе Чимкент превышает показатели среднестатистического региона России. Так что у России остается огромный потенциал для развития медиации.

Практическая значимость исследования

заключается в том, что результаты могут быть использованы органами государственной власти, местного самоуправления, бизнес-ассоциациями, саморегулируемыми организациями профессиональных посредников для становления профессионального посредничества, как социальной практики. Сформулированы критерии отбора, и профессиональных требований для специалистов в рассматриваемой сфере, способы обучения с опорой на электронные формы, ранее не практиковавшиеся в России и странах постсоветского пространства

Апробация результатов исследования. Результаты работы были изложены на научных конференциях в Новосибирске и на международной конференции медиаторов в Астане, а также на

социологическом конгрессе в г. Уфе в 2012 г. Опубликовано пять научных статей, десятков тезисов. Создан учебный центр медиации, саморегулируемая организация медиаторов, подготовившая сотню медиаторов в 35 городах России, Казахстана и Беларуси, открыто четыре медиативных практики, урегулировано 1200 конфликтов.

Видео отчет о научной конференции в Астане³⁷ представляет большой интерес с позиции прогнозирования будущего развития медиации в России, Казахстане и, в целом, в странах постсоветского пространства в силу очевидного лидирующего положения Казахстана в институциализации медиации. Этот не утешительный вывод для россиян сделан из следующих критериев широта охвата сфер возможного применения медиации, государственная поддержка, органичность законодательства о медиации в системе национального законодательства и количество медиаций.

³⁷ См. полный видео отчет о конференции <http://goo.gl/EYWcJR> по состоянию на 10/04/2014 г.

Приложение

АНКЕТА

для клиентов Сибирского Центра конфликтологии

Уважаемые клиенты Сибирского Центра конфликтологии! Данное социологическое обследование проводится в целях улучшения работы Центра и понимания тенденций в сфере альтернативного разрешения споров (альтернативы традиционному судебному способу в общем / арбитражном суде).. Нам важно Ваше мнение. Анонимность Ваших ответов гарантируем. Результаты будут представлены Вам в обобщенном виде и опубликованы на сайте www.eMediator.ru

Для ответов на вопросы можете поставить знак + напротив выбранного пункта/пунктов или вписать Ваш ответ словами. Вы можете распечатать анкету, «обвести кружочком» подходящее число и отсканировать её и направить нам. Все поля обязательны для заполнения! Если ответить на вопрос затруднительно — так и выберите не знаю либо затрудняюсь ответить

БЛОК I

1. Как Вы узнали о существовании Сибирского Центра конфликтологии:

1. нашел/нашла в интернет
2. через близких, знакомых
98. другое (что

именно?) _____

99. затрудняюсь ответить

2. Опишите кратко, что побудило Вас обратиться в Сибирский Центр конфликтологии?

99. случайно

3. Как Вы полагаете, к какой сфере относился Ваш конфликт или проблема?

(Можно обвести несколько пунктов):

1. Трудовые (Организационные) конфликты
2. Корпоративные конфликты
3. Конфликты малого бизнеса
4. Преддоговорные споры / заключение сделок
5. Купля-продажи бизнеса
6. Конфликты с контролir. органами (ИФНС, ФАС, Роспотребнадзор. и др.)
7. Обжалование действий / бездействия органов власти
8. Конфликты с потребителями и клиентами
9. Семейные конфликты,
10. Школьные / подростковые конфликты

98. Другое (что именно?) _____

4. Помогло ли обращение в Сибирский Центр конфликтологии в разрешении Вашей конфликтной ситуации?

1. да
 2. скорее да, чем нет
 3. скорее нет, чем да
 4. нет
98. затрудняюсь ответить

5. Известно ли Вам, что для разрешения Вашей проблемы использовалась технология альтернативного разрешения споров?

1. да, я это знал(а)
 2. нет, я не был(а) в курсе
98. другое (что именно?) _____
99. затрудняюсь ответить

6. Если Вы выбрали ответ под цифрой «1» по предыдущему пункту, укажите что именно использовалось в ходе работы над конфликтом:

(Можно обвести несколько пунктов)

1. Медиация
 2. Третейское разбирательство
 3. «Челночная» дипломатия
 4. Гарвардский метод принципиальных переговоров
 5. Примирительные процедуры / Дружеское посредничество
 6. Всё это были просто юридические услуги
98. Другое (что именно?) _____
99. Затрудняюсь ответить

7. Насколько работа специалистов Сибирского Центра конфликтологии помогла восстановить отношения с оппонентом/оппонентами по спору?

1. Определенно помогла
 2. Скорее помогла, чем нет
 3. Скорее нет, чем да
 4. Нет, не помогла
98. затрудняюсь ответить
- (продолжение на след. Стр.)*

БЛОК II

8 Почему, по Вашему мнению, спорящие будут обращаться к нейтральному посреднику- примирителю / медиатору, а не в традиционный суд? Опишите кратко причины

9. С какими трудностями в ходе альтернативных методов разрешения споров Вы сталкиваетесь:

1. неготовность оппонентов к компромиссу
 2. низкая деловая культура конфликтующих сторон
 3. ожидание «силового решения» конфликта
 4. я не встретил(а) никаких трудностей
 98. другое (что именно?)
-
99. затрудняюсь ответить

БЛОК III

Если Вы гражданин или индивидуальный предприниматель, то можете пропустить этот блок и сразу перейти к следующему Блоку IV ----->

10 Насколько причисленные ниже утверждения характерны для Вашей организации?:

В правой колонке в каждой строке поставьте число. Правило: число «1» означает, что данное утверждение слабо соответствует нашему случаю, и наоборот «10» - данное утверждение сильно соответствует. Выбирая иные градации: 2,3,4 Вы выражаете степень своего согласия.

Утверждение	Степень соответствия 1 - 10
1. Сотрудники юридического отдела / департамента хорошо переставляет себе комплексность вопросов в работе организации и индустрии	
2. Юридический департамент хорошо интегрирован в общий процесс корпоративного планирования	
3. Менеджмент организации сфокусирован на сохранении отношений и мировых соглашениях более, чем на выигрывании судебных тяжб.	
4. Порядок урегулирования сложных споров и технических вопросов в работе хорошо регламентирован в организации	
5. Как правило в нашей организации много времени отвлекается на международные споры	
6. В нашей организации предпочтение отдается состязательному («жесткому») подходу к разрешению споров	

Утверждение	Степень соответствия 1 - 10
7. Высший менеджмент нашей организации строго контролирует действия подчиненных	
8. Мы предпочитаем судебную тяжбу в сравнении с досудбеными / внесудебными методами	

11. К какой отрасли относится Ваша организация?

Обведите один нужный пункт кружочком

1. Строительная отрасль
2. Промышленные технологии
3. Энергетика и коммунальное хозяйство
4. Оптовая / розничная торговля
5. Потребительские товары
6. Банковская/финансовая сфера
7. Промышленное производство
8. Масс-медиа и телекоммуникации
9. Агентство недвижимости
10. Транспорт
11. Государственные услуги / управление
- 98 Другое (что?)

99. Затрудняюсь ответить

12. Укажите пожалуйста побудительные причины для обращения в третейский суд или к процедуре медиации ?

(несколько пунктов)

1. Сложный управленческий или технический спор
2. Экономия времени
3. Экономия средств
4. Упрощенное исследование доказательств