

ЦЕНТР НЕСТАНДАРТНОГО УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ
УПРАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАЗБИРАТЕЛЬСТВ И СЛУШАНИЙ
ГОРОДА НЬЮ-ЙОРКА

Урегулирование конфликтов:

Пояснения к распоряжению о вакцинации в городе Нью-
Йорке

ВЕБИНАР

Урегулирование конфликтов: Пояснения к
распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке

ПРИСУТСТВУЮТ:

Хэлли Анолик (Halley Anolik), директор по вопросам
просвещения и обучения

Хусто Санчес (Justo Sanchez), директор по вопросам
обслуживания

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке

2 Г-Н ХУСТО САНЧЕС: Здравствуйте! Надеюсь, у
3 вас все в порядке. Я рад приветствовать вас на
4 сегодняшней презентации, тема которой –
5 «Урегулирование конфликтов: Пояснения к распоряжению
6 о вакцинации в городе Нью-Йорке», разработанной
7 Центром нестандартного урегулирования конфликтов при
8 Управлении административных разбирательств и
9 слушаний.

10 Вести презентацию буду я, Хусто Санчес,
11 директор по вопросам просвещения и обучения, и моя
12 коллега.

13 Г-ЖА ХЭЛЛИ АНОЛИК: Здравствуйте. Меня
14 зовут Хэлли Анолик. Я работаю директором по вопросам
15 просвещения и обучения в Центре нестандартного
16 урегулирования конфликтов.

17 Г-Н САНЧЕС: Центр нестандартного
18 урегулирования конфликтов при Управлении
19 административных разбирательств и слушаний –
20 важнейшая организация при администрации города Нью-
21 Йорка, работающая в сфере нестандартного
22 урегулирования конфликтов и восстановительного
23 правосудия. Центр предлагает спектр услуг,
24 направленных на оказание поддержки администрации
25 города и административным учреждениям в сфере

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к
распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
2 предотвращения и урегулирования конфликтов. Нас
3 попросили рассказать об инструментах урегулирования
4 конфликтов, которые можно использовать при
5 взаимодействии с постоянными клиентами. В особенности
6 это касается конфликтов, связанных с новым
7 распоряжением, в соответствии с которым для посещения
8 учреждений общественного питания, а также
9 развлекательных, досуговых и спортивно-
10 оздоровительных учреждений требуется подтверждение
11 вакцинации от COVID-19.

12 Прежде всего, мы хотели бы подчеркнуть: мы
13 понимаем, что многие из вас уже работают над этой
14 проблемой и принимают меры, необходимые для того,
15 чтобы деятельность ваших компаний соответствовала
16 правилам безопасности и требованиям закона. Я
17 полагаю, что неотъемлемой и постоянной частью этого
18 процесса являются перемены и конфликты, и что ваш
19 опыт работы с клиентами и представителями
20 общественности помогает вам справляться с
21 трудностями.

22 Сегодня мы хотим рассказать вам о
23 дополнительных приемах, которые помогут вам
24 справляться с проблемами еще лучше. Мы
25 продемонстрируем вам простые инструменты, которые вы

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к
2 распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
3 сможете использовать для предотвращения опасных
4 конфликтов. Сегодняшнее занятие состоит из четырех
5 частей. Для начала мы оценим имеющиеся у вас
6 внутренние ресурсы, которые вы можете использовать
7 для осмысленного, а не импульсивного реагирования на
8 конфликтные ситуации. Мы также поговорим об
9 инструментах, применимых в момент конфликта. Это те
10 инструменты, которые помогут вам избежать эскалации
11 конфликта. Мы также рассмотрим инструменты, которые
12 вы можете применить для деэскалации конфликта в
13 случаях, когда ситуация накаляется. Общий принцип,
14 объединяющий все четыре части занятия, состоит в том,
15 что главной ценностью является ваша безопасность.
16 Поэтому при необходимости всегда звоните по телефону
17 911.

18 Справиться с конфликтной ситуацией
19 непросто. Возможно, это прозвучит банально, но
20 ключом к преодолению трудностей и поиску оптимальных
21 решений в сложных ситуациях является самоанализ.
22 Если вы осмыслите свой собственный опыт, вы поймете,
23 что, к сожалению, конфликты являются естественной
24 частью жизни. Они случаются. И, вне зависимости от
25 того, способны ли вы постоянно проявлять себя
наилучшим образом, вы можете найти красивый и

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
2 эффективный выход из конфликтной ситуации. Вы уже
3 справлялись с такими проблемами ранее. Значит,
4 справитесь и на этот раз.

5 Итак, первое, что вам следует сделать в
6 случае возникновения конфликта, – это заняться
7 самоанализом, осознать, что ситуация, с которой вы
8 столкнулись, в данный момент влияет на вас. Не
9 следует этого игнорировать. Вам нужно успокоить
10 нервы, чтобы сконцентрироваться на решении возникшей
11 проблемы и реагировать на нее осмысленно, а не
12 импульсивно.

13 Когда вы пребываете в состоянии стресса,
14 ваше тело подает вам сигналы. Часто усиливается
15 сердцебиение и к щекам приливает кровь. Вы
16 чувствуете себя загнанным в угол. Мышцы напрягаются.
17 Иногда у вас мутится в глазах и вам трудно дышать.
18 Осознать эти физиологические реакции – значит сделать
19 первый шаг к выходу из стресса. Если вы заметили у
20 себя какие-либо из перечисленных реакций, вы можете
21 воспользоваться нижеприведенными советами.

22 Во-первых, сделайте паузу. Обратите
23 внимание на сигналы, подаваемые телом, и следите за
24 дыханием. Чтобы воздержаться от импульсивной
25 реакции, нужно притормозить и выйти из стесненного

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

2 распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
3 положения. Я считаю, что контроль дыхания – отличный
4 способ саморегуляции, особенно в те моменты, когда вы
5 переживаете стресс. Контроль дыхания помогает нам не
6 реагировать по принципу «бей или беги», а действовать
7 осознанно и хладнокровно.

8 Кроме того, вы можете попробовать сжимать и
9 разжимать пальцы на руках и на ногах. Это поможет
10 вам осознать свое тело. Встаньте ровно, выпрямите
11 спину и дышите свободно. При необходимости следите
12 за вдохом и выдохом. Иногда вам нужно просто
13 отстраниться от ситуации, привести мысли в порядок и
14 выпить воды. Окружающие вряд ли заметят простые
15 действия, которые вы совершаете, однако эти действия
16 помогут вам наладить циркуляцию крови, а также
17 снабжение кислородом мозга и организма в целом. В
18 результате вы сможете расслабиться и среагировать на
19 ситуацию спокойно и осознанно, а не в состоянии
20 стресса и неопределенности.

21 Теперь я передам слово Хэлли.

22 Г-ЖА АНОЛИК: Спасибо, Хусто. Хусто
23 рассказал вам о том, насколько важно начать с работы
24 над собой. А теперь давайте поговорим о
25 предотвращении проблем и о том, как следует общаться
с людьми, чтобы по возможности избежать неприятных

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

2 распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
3 последствий конфликта. Лучший способ избежать
4 эскалации конфликта – с самого начала внести ясность
5 в ситуацию и правильно выбрать тон общения.
6 Возможно, для этого потребуются использовать
7 информационные указатели, проясняющие ситуацию, или
8 обновить веб-сайт, разместив на нем информацию о
9 политике компании в доступной для восприятия форме.
10 При общении с клиентами старайтесь говорить просто,
11 четко и доброжелательно. Для этого язык тела должен
12 отражать ваш положительный настрой, вы должны
13 поддерживать зрительный контакт, следить за тоном
14 разговора и за тем, чтобы общение было теплым и
15 доброжелательным.

16 Другим способом предотвращения конфликтов
17 является намеренное создание атмосферы
18 взаимопонимания с клиентами. Если вы достигли
19 взаимопонимания с человеком, вам легче дастся
20 непростой разговор с ним. Для этого вам нужно
21 представиться, спросить у клиента, как его зовут,
22 установить с ним связь и лишь затем в доступной форме
23 довести до его сведения политику компании.

24 И последнее: учитывайте контекст и
25 ситуацию, в которой происходит беседа. Обычно такие
26 разговоры случаются в людных местах, например возле

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

2 распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
3 входа в учреждение. В частности, необходимо следить
4 за тем, чтобы на территории имелись информационные
5 указатели. Кроме того, перед разговором нужно
6 перевести дух, поскольку переменам неизбежно
7 сопутствует стресс. К непростым разговорам важно
8 подготовиться заранее, чтобы иметь возможность управлять
9 ситуацией и правильно реагировать.

10 Еще один способ предотвратить выход
11 ситуации из-под контроля – вовремя подмечать признаки
12 эскалации конфликта. Об эскалации конфликта
13 свидетельствует то, что человек: напрягает мышцы,
14 сжимает кулаки, попеременно сжимает и разжимает
15 челюсти, внезапно меняет язык тела во время
16 разговора, включая зрительный контакт, ходит взад-
17 вперед, тербит предметы, задирается, выпячивает
18 грудь и отводит руки от тела, демонстрирует
19 агрессивное поведение, например кричит, пытается
20 запугать собеседника или демонстративно отказывается
21 от соблюдения правил.

22 Следите за знаками, которые вы сами подаете
23 собеседнику. Часто еще до того, как вы осознаете,
24 что ситуация накаляется, язык вашего тела меняется.
25 Как мы уже упоминали, следует начать с самоанализа и
постараться расслабиться. Не забывайте о том, что,

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

2 распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
3 если вы почувствуете, что ситуация выходит из-под
4 контроля, вы в любой момент можете уйти или
5 обратиться за помощью.

6 Вероятно, вы заметили, что большинство
7 знаков, перечисленных на предыдущем слайде, являются
8 невербальными. Часто элементы невербальной
9 коммуникации влияют на ситуацию сильнее, чем слова,
10 которые мы используем. В действительности слова лишь
11 на 7% определяют эффект, производимый нашим
12 сообщением. Тон голоса, скорость речи, язык тела,
13 зрительный контакт и расстояние между собеседниками
14 имеют намного большее значение. Другими словами,
15 важны не слова, которые вы говорите, а то, как вы их
16 произносите. Элементы невербального общения влияют
17 на производимое впечатление, а впечатление о
18 собеседнике обычно складывается в первые четыре
19 секунды общения.

20 Не забывайте о масках. Маска отчасти
21 скрывает мимику собеседника, и ваше собственное
22 выражение лица может быть плохо видно. Маска может
23 помешать восприятию невербальных сигналов.

24 Нью-Йорк отличается культурным
25 многообразием. Поэтому в Нью-Йорке особенно важно
26 помнить о том, что особенности коммуникации сильно

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к
распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
2 зависят от культуры, т.е. от влияний, которые
3 испытывает человек, и его предпочтений. Например,
4 для некоторых культур характерна активная
5 жестикуляция, а также эмоциональность и
6 экспрессивность речи, тогда как другие люди могут
7 выражать те же мысли и чувства более сдержанно и
8 спокойно. Зрительный контакт в некоторых культурах
9 является знаком уважения, а в других культурах может
10 рассматриваться как нежелательное или даже
11 агрессивное проявление. Представители некоторых
12 культур привыкли прямо говорить, что они думают,
13 тогда как другие люди могут счесть это за грубость.
14 Иногда от собеседника требуется умение читать между
15 строк. Поэтому важно осознавать различия, обращать
16 внимание на способы коммуникации, проявлять
17 открытость и внимательно относиться к различным
18 проявлениям эмоций и характера.

19 Итак, хотя первое, что вам следует сделать,
20 – это отследить свои внутренние реакции и постараться
21 предотвратить конфликт, заранее приняв осознанные
22 решения, существуют также инструменты, которые вы
23 можете использовать, когда конфликт все-таки
24 разгорелся. Первый инструмент, о котором мы хотим
25 вам рассказать, – это умение слушать, чтобы понять

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

2 распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
3 собеседника. Это один из важнейших принципов
4 взаимодействия, и часто мы все о нем забываем.

5 Если человек ведет себя эмоционально и по
6 несколько раз повторяет одно и то же, он стремится
7 быть услышанным и понятым. Поэтому дайте ему знать,
8 что вы понимаете его. Это хорошо поможет снизить
9 накал страстей.

10 Как ни странно, один из лучших способов
11 сгладить конфликт – это обратиться к личному опыту
12 собеседника. Поэтому слушать, чтобы понять, – значит
13 обратить внимание на опыт собеседника и дать ему
14 знать, что вы все понимаете, пересказав, что
15 случилось. На начальной стадии диалога не следует
16 дискутировать с собеседником, предлагать решения и
17 рассказывать о собственном видении проблемы.

18 Например, вы рассказали клиенту о новой политике в
19 области вакцинации, а он отвечает вам: «Вы что,
20 шутите? Я сюда постоянно прихожу, и вы ни разу не
21 спрашивали про прививку. Если вы будете на этом
22 настаивать, я больше сюда не приду». В таком случае
23 вам следует перевести дыхание и постараться своими
24 словами изложить, что чувствует клиент. Например:

25 «Похоже, вы расстроены из-за новой политики. Наверное, это из-за того, что раньше все было по-

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

2 распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
3 другому. Я правильно вас понимаю?». После того как
4 клиент признает, что вы поняли его правильно, можно
5 прибегнуть к разным вариантам продолжения общения.
6 После окончания конфликта стороны не всегда приходят
7 к взаимопониманию, однако часто взаимопонимание имеет
8 критическое значение. Оно помогает продолжить диалог
9 и сгладить конфликт. Проще говоря, прежде чем
10 рассказать собеседнику, как вы видите ситуацию и что
11 вы о ней думаете, убедитесь в том, что человек понял,
12 что вы осознали его слова, чувства и потребности.

13 Кроме того, необходимо признать эмоции
14 собеседника. Признавая эмоции человека, какими бы
15 неприятными они ни казались, вы способствуете
16 сглаживанию конфликта. Это связано с тем, что эмоции
17 всегда присутствуют, и, если во время конфликта их
18 игнорировать, они могут накалиться и выйти на первый
19 план. Когда вы называете эмоции собеседника и сами
20 выражаете эмоции, вы даете понять, что осознаете опыт
21 этого человека. Это само по себе является способом
22 деэскалации конфликта и способствует более
23 продуктивному взаимодействию.

24 Кроме того, эмоциональные проявления дают
25 нам понять, что важно для человека и в чем состоят
его потребности и мотивация. Если мы обратим

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

2 распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
3 внимание на потребности, стоящие за эмоциональными
4 проявлениями, это может способствовать разрешению
5 конфликта. Политика в области вакцинации затрагивает
6 потребность человека в свободе, гражданских правах и
7 безопасности. Понимая потребности других людей, мы
8 налаживаем с ними связь и проявляем эмпатию.

9 И это подводит нас к разговору о следующем
10 инструменте – эмпатии. Если пользоваться простыми
11 словами, то эмпатия – это способность поставить себя
12 на место другого человека. Чтобы проявить эмпатию,
13 нужно задуматься, чем вызваны эмоции человека и
14 почему этот вопрос так важен для него. Проявить
15 эмпатию вербально – значит признать опыт другого
16 человека, даже если он отличается от вашего
17 собственного опыта.

18 Приведем пример того, как можно проявить
19 эмпатию по отношению к людям, недовольным новой
20 политикой в отношении вакцинации. Я предлагаю вам
21 поразмышлять о следующих проблемах, но при этом не
22 выносить суждений. Почему человек может быть не
23 согласен с политикой в области вакцинации? Почему у
24 человека может не оказаться при себе ничего, что
25 могло бы подтвердить прохождение вакцинации? Как на
человека могут повлиять неудобства, связанные с

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

2 распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
3 политикой в области вакцинации? Почему человек может
4 отказываться от вакцинации? Я полагаю, что, вне
5 зависимости от того, согласны ли вы с аргументами,
6 пришедшими вам на ум, вы можете на каком-то уровне
7 осознать, почему подобные вещи важны для человека. В
8 этом и состоит эмпатия. Для проявления эмпатии не
9 обязательно одобрять поступки человека. Достаточно
10 понимать, почему он так поступает.

11 Еще одним простым и эффективным
12 инструментом, который можно применить в момент
13 конфликта, является умение задавать вопросы. Мы все
14 в целом предпочитаем, чтобы нам задавали вопросы, а
15 не говорили, что нам следует делать. Иногда бывает
16 достаточно просто переформулировать то, что вы обычно
17 преподносите в форме утверждений. Например, если
18 кто-то ведет себя по отношению к вам невежливо, не
19 говорите ему: «Не разговаривайте со мной в таком
20 тоне». Вместо этого постарайтесь сформулировать
21 вопрос: «Что вы хотите мне сообщить?». Кроме того,
22 вы можете попросить у человека разрешения сделать
23 что-то. Когда вы просите о разрешении и побуждаете
24 собеседника ответить на ваш запрос положительно, в
25 споре возникает пауза. Поэтому, вместо того чтобы
сказать: «Я должен прервать вас, чтобы рассказать о

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
2 новых правилах вакцинации», перефразируйте мысль:
3 «Можно я вас перебью? Я хочу убедиться в том, что вы
4 правильно понимаете, как наше учреждение работает в
5 связи с новым распоряжением».

6 И последнее: по возможности предоставляйте
7 выбор. Вместо того чтобы объявить человеку, что у
8 него нет других вариантов, вы можете сказать: «К
9 сожалению, я не могу посадить вас в помещении.
10 Однако я могу найти вам место на веранде или
11 перенести вашу бронь, чтобы вы пришли с
12 подтверждением вакцинации. Что вы предпочтете?».

13 А вот еще несколько инструментов, которые
14 вы можете при необходимости использовать. Молчание.
15 Иногда бывает полезно дать человеку возможность
16 выразить свои эмоции. Если же вам необходимо
17 перебить собеседника, сделайте это, чтобы уточнить
18 что-то или задать вопрос, а не чтобы объяснить
19 человеку, как он должен поступить и почему он неправ.
20 Согласие. Вы можете согласиться с собеседником,
21 когда в его словах есть доля истины. Это поможет
22 ослабить сопротивление. Вам не нужно оправдывать
23 поступки, которые вы не одобряете, вам нужно найти
24 зерно истины в том, что человек говорит. По крайней
25 мере, вы можете сказать что-то вроде: «Да, раньше и

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке

2 правда все было по-другому». Также вы можете

3 извиниться. Извинения – это способ проявить эмпатию

4 по отношению к тому, с чем человек столкнулся.

5 Искренние извинения также свидетельствуют о вашей

6 скромности и о том, что вы делаете все от вас

7 зависящее. Если вы извинитесь, ваш собеседник может

8 перенести свой гнев на ситуацию или даже примириться

9 с новой политикой, вместо того чтобы злиться на вас.

10 Всегда помните о том, что разговор нужно

11 закончить безопасно и на положительной ноте. Чтобы

12 общение завершилось на положительной ноте, нужно на

13 протяжении всей беседы сохранять самообладание и

14 помнить о «золотом правиле» – оберегать достоинство

15 окружающих и относиться к ним с уважением. По

16 возможности разъясняйте политику учреждения и

17 рассказывайте о том, какие меры будут приняты дальше.

18 Не принимайте на свой счет недовольство клиентов по

19 поводу политики и связанных с ней неудобств. На

20 протяжении всего процесса общения старайтесь подавать

21 положительные невербальные сигналы. Помните о том,

22 что даже когда мы перестаем говорить, люди нас видят.

23 А главное, запомните: когда вы чувствуете, что

24 ситуация становится опасной, вам нужно как можно

25 скорее закончить разговор, позвать кого-нибудь на

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
2 помощь и, в случае эскалации конфликта, обратиться в
3 службу спасения.

4 Итак, подытожим сказанное и еще раз
5 напомним о четырех стадиях урегулирования конфликтов.
6 Возможно, вам пригодится следующее напоминание: СПЭВ
7 – Самоанализ, Предотвращение, Эмпатия, Выход из
8 конфликта.

9 Кроме того, мы хотим поделиться с вами
10 полезными фразами, которые можно использовать, чтобы
11 продемонстрировать упомянутые нами навыки проявления
12 эмпатии. Я попрошу Хусто помочь мне. Итак, во-
13 первых, вы можете продемонстрировать способность
14 слушать собеседника.

15 Г-Н САНЧЕС: Похоже, вы расстроены
16 изменениями в политике, ведь раньше все было по-
17 другому. Я правильно вас понял?

18 Г-ЖА АНОЛИК: Получив подтверждение ваших
19 слов, вы можете признать чувства собеседника или
20 проявить эмпатию.

21 Г-Н САНЧЕС: Я понимаю. Это внезапная
22 перемена, которую никто из нас не мог предвидеть.
23 Неудивительно, что вы разочарованы.

24 Г-ЖА АНОЛИК: Кроме того, вы можете
25 извиниться.

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к

распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке

2 Г-Н САНЧЕС: Да, мне жаль, что все так
3 сложилось.

4 Г-ЖА АНОЛИК: И, если вы еще не сделали
5 этого, повторно объясните свою позицию.

6 Г-Н САНЧЕС: Мы обязаны внедрить эту
7 политику. К сожалению, я не могу впустить вас в
8 помещение без подтверждения вакцинации. Но если в
9 следующий раз вы принесете с собой сертификат,
10 подтверждающий вакцинацию, мы обязательно вас
11 впустим.

12 Г-ЖА АНОЛИК: Если возможны варианты,
13 расскажите о них.

14 Г-Н САНЧЕС: Я могу предложить вам столик
15 на открытой веранде. Или, возможно, вы предпочтете
16 что-нибудь заказать на вынос.

17 Г-ЖА АНОЛИК: Завершите диалог на
18 положительной ноте.

19 Г-Н САНЧЕС: Спасибо за проявленное
20 терпение. Вы наш постоянный клиент. Мы ценим это и
21 сделаем все от нас зависящее, чтобы вы чувствовали,
22 что вам здесь рады.

23 Г-ЖА АНОЛИК: Спасибо, Хусто. Мы также
24 хотим, чтобы представители компаний знали: год назад
25 мы запустили программу, в рамках которой мы бесплатно

1 Урегулирование конфликтов: Пояснения к
распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке
2 предлагаем представителям бизнеса посреднические
3 услуги по урегулированию не связанных с вопросами
4 вакцинации конфликтов с соседями и прочими
5 представителями населения. Программа называется MEND
6 NYC – Mediating Establishment and Neighborhood
7 Disputes (Посредничество в разрешении конфликтов с
8 соседями и представителями населения). Например,
9 если вы регулярно сталкиваетесь с жалобами кого-либо
10 из местных жителей на шум и на снижение качества
11 жизни или если вы постоянно конфликтуете с
12 владельцами другого бизнеса по поводу места на
13 тротуаре или мусора, вы можете связаться с
14 представителями MEND, воспользовавшись
15 нижеприведенными ссылками для получения
16 дополнительной информации.

17 Спасибо, что уделите нам время. Мы желаем
18 вам удачи и здоровья!

19
20
21
22
23
24
25

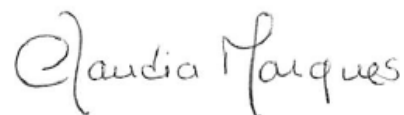
Урегулирование конфликтов: Пояснения к

распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке

СЕРТИФИКАТ ДОСТОВЕРНОСТИ

Я, Клаудия Маркес, подтверждаю, что вышеприведенный конспект презентации на тему «Урегулирование конфликтов: Пояснения к распоряжению о вакцинации в городе Нью-Йорке», разработанной Центром нестандартного урегулирования конфликтов, был подготовлен с использованием соответствующего требованиям оборудования и достоверно отражает содержание презентации.

Заверено



Дата: 24 августа 2021 г.

GENEVAWORLDWIDE, INC

256 West 38th Street - 10th Floor

New York, NY 10018