

Министерство юстиции Республики Узбекистан
Центр повышения квалификации юристов

**РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА
В ПРОЦЕССЕ МЕДИАЦИИ**

ТАШКЕНТ

УДК 347.965.42

Ш-19

Разрешение конфликта в процессе медиации: Брошюра / составитель Р.Шакуров, М.Вохидов. – Т.: Центр повышения квалификации юристов при Министерстве юстиции Республики Узбекистан, 2021. – 19 с.

Обсуждено и одобрено к опубликованию на Учебно и научно-методическом совете Центра повышения квалификации юристов при Министерстве юстиции Республики Узбекистан 21 июня 2021 года (протокол №21).

Рецензенты:

кандидат юридических наук, доцент Г.Алимов
доцент С.Марипова

В брошюре рассмотрены понятие, основные черты, причины и структура конфликта которое может явиться предметом процесса медиации, приведены некоторые виды конфликтов, анализированы возможные этапы эскалации конфликта, даны понятия и значение позиции и интересов в конфликте, раскрыты отдельные стили поведения людей в конфликте и их значение для медиатора.

Рассчитана на слушателей учебных курсов по медиации.

© Р.Р.Шакуров, 2021

© Центр повышения квалификации юристов, 2021

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении долгих лет с момента обретения независимости осуществляются целенаправленная работа и реформирование судебной правовой системы Республики Узбекистан. Однако, несмотря на это, перегруженность судов, затягивающиеся на несколько лет судебные тяжбы, неисполнение решений судов и огромные затраты на судебные расходы обусловили необходимость разработки новых способов альтернативного разрешения споров.

В настоящее время в развитых странах одним из эффективных средств в разрешении различных споров (конфликтов), важную роль играет медиация. Медиация превращает стороны из конфликтующих в «сотрудничающих», восстанавливает дружеские отношения.

Будучи одним из способов взаимоотношения между людьми, конфликту свойственны черты, которые имеют значение для проведения медиации. Кроме того, важное значение для медиатора в достижении медиативного соглашения имеют, разработанные теорией медиации различные способы и приёмы разрешения конфликтов.

Настоящая брошюра, составлена на основе учебных материалов и медиативной практики некоторых медиаторов зарубежных стран таких как Ли Джей Берман (США), Л.В.Власова (Республика Беларусь), Лунг Сенг Онн (Сингапур).

ПОНЯТИЕ, ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРИЧИНЫ И ВИДЫ КОНФЛИКТОВ

Конфликт – естественная сторона повседневной жизни и отношений дома, на работе, в коллективе. Значительную часть жизни человека, проходит в том или ином конфликте. При конфликте нарушается умение слушать и слышать, способность договариваться.

С социальной точки зрения, приводится следующее определение конфликта. Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Выделяются следующие основные черты свойственные конфликту, которое явилось предметом медиации:

1) конфликт – это явление социальное, порожаемое самой природой общественной жизни. Конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, способом взаимодействия людей. Как и человек, общество по самой своей природе не может быть абсолютно совершенным, идеальным, бесконфликтным. Дисгармония, противоречия и конфликты – постоянные и неизбежные составные части общественного развития;

2) конфликт – это явление осознанное, обдуманное действие. Конфликт предстает как осознание на уровне отдельного человека противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий интересов, целей, как осмысленное противостояние;

3) конфликт – это явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни – будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Конфликтные ситуации неизбежны. Конфликт неотъемлемый компонент развития общества и самого человека. Бесконфликтность – это иллюзия, утопия и уж тем более не благо. Практика медиации в США, Японии и странах Европейского союза получила признание при разрешении следующих конфликтов: конфликты в семейных отношениях, конфликты в коммерческих спорах, конфликты при трудовых спорах, конфликты спорах в области авторского права и др.;

4) конфликт – это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций по меньшей мере двух сторон. В процессе развертывания конфликта имеют место:

- и действия и контрдействия, так как осуществление намерений участников конфликта неизбежно сопряжено с вмешательством в дела другой стороны (или сторон);

- нанесением другой стороне определенного ущерба;

- преодолением сопротивления;

- созданием помех, мешающих добиться поставленной цели.

Активное противоборство и противодействие отличают конфликт от других форм конфронтации – таких, например, как:

- отсутствие согласия по тому или иному вопросу;

- противоречие (противоположность) интересов различных общностей и индивидов;

- коллизии между моральными и правовыми нормами;

- соревновательное соперничество в чем-то; или

- жесткая конкуренция.

5) еще одна важная черта конфликта – это прогнозируемое явление, подверженное регулированию и управлению. Данная черта конфликта способствует участникам медиации при посредничестве медиатора найти взаимоприемлемое решение.

Причинами конфликта являются предшествующие конфликту проблемы, явления, события, потребности которые складываются в процессе деятельности субъектов социального взаимодействия. При этом, поводом конфликтной ситуации является инцидент (стечение обстоятельств).

Конфликты классифицируются в зависимости от степени проявления эмоций, от разновидности эмоциональных переживаний, от предмета конфликта и др.

В зависимости от степени проявления эмоций конфликты могут быть: «горячими» и «холодными».

«Горячие» конфликты характеризуются однозначными проявлениями конфликтного поведения: вспышками гнева, проявлениями ярости, вербальной агрессией и нападками друг на друга.

При горячих конфликтах стороны уверены в собственной правоте, горят желанием убедить в этом других и готовы заставить их поучаствовать в конфликте. Они не сомневаются в обоснованности собственных мотивов и свободно выражают свои эмоции.

Считается, что при «горячих» конфликтах легче определить интересы и приоритеты сторон. Так как, например, при гнев, ярости стороны явно выражают свои позиции и интересы и, соответственно, осведомлённый о позиции и интересах сторон, Медиатор может быстро разрешить конфликт с помощью медиации.

«Холодные» конфликты характеризуются вежливым и неэмоциональным поведением. Такое проявление эмоции, препятствует точному установлению позиции и приоритетов в интересах, которые вызвали конфликт между сторонами.

Любая конфликтная ситуация сопровождается эмоциональными переживаниями. Влияние обстоятельств, в том числе и конфликтных ситуаций, порождает у человека следующие виды эмоций:

1) хорошие – имеющие положительную направленность. Хорошие эмоции помогают им преодолевать препятствия на пути к цели;

2) плохие – отрицательные эмоции. Плохие эмоции угнетают человека, ослабляют его энергию и волю, заставляют пасовать перед сложными жизненными реалиями.

Известно, что в каждом человеке есть какие-либо хорошие качества: хороший отец, хороший работник и т.д. Задача медиатора, подсознательно найти эти положительные качества в каждой из участников (стороны) медиации и использовать их при разрешении конфликта. Поэтому, важно перед медиацией изучить стороны в отдельности, стиль их поведения. Для этого желательно встретиться со стороной лицом к лицу. Здесь, в целях уяснения позиции и интересы, медиатор должен довести стороны к разговору до автоматизма. При этом, уяснение позиции и интересов сторон, возможно путём изучения значения слов, тембра и интонации голоса, скорости речи, поведения сторон (например, выражение лица, жесты, положение рук и ног человека и др.).

В зависимости от предмета конфликта можно привести следующую классификацию конфликтов:

1) конфликт, связанный с материальными ресурсами «Сила» (конфликты по поводу денег, имущества, товаров иных материальных ценностей). Здесь нужно выяснить, что они ценят в этом материальном ресурсе;

2) конфликт, связанный с психологическими потребностями «Права» (конфликты, которые включают в себя эмоции, раненные чувства). Одной из особенностей эмоций является недовольство сторон. Определить недовольство стороны, можно изучив поведение человека, как это делают люди, играющие в покер. Если Вы заметили недовольство не переходите к другому вопросу, а продолжайте говорить по данному вопросу. Можно сказать, например: «Вы немного расстроены, хотите перейти в другую комнату?»; «Вас что-то расстроило, может Вам что-нибудь предложить?»

3) конфликты, в которые вовлечены человеческие ценности и системы убеждений «Ценности» (глубокие устоявшиеся ценности, межкультурные конфликты). Подобных ценностей не изменить. Потому не следует пытаться и не ожидать их изменений. Здесь может сработать смена ролей. Скажите другой стороне, например, «поставьте себя на его место», «Как бы Вы поступили?» и др.

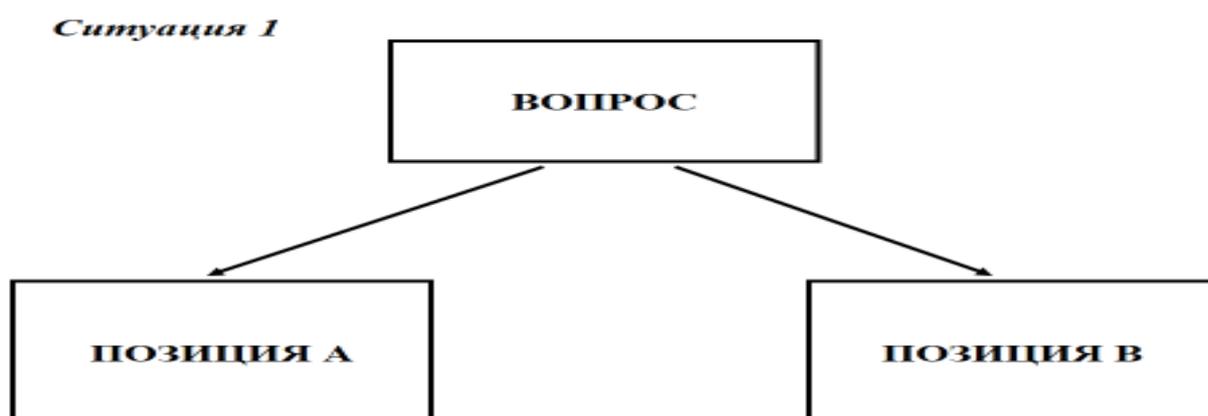
В любом из названных случаев, задачей медиатора является уяснение «глубины» конфликта и определение на каком уровне сторонам нужно составленное соглашение?

ЛЕСТНИЦА ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА

Разрешение конфликта сложный, но вместе с тем возможный процесс. Имеются различные способы, правила разрешения конфликта, разработанные в процессе медиативной практики. Чаще разрешение конфликта связывают с переговорами. Практика разрешения конфликтов основана на следующих видах переговоров:

- 1) позиционные переговоры;
 - 2) распределительные переговоры (при безвыходной ситуации);
 - 3) принципиальные переговоры (в целях отделения сторон от позиций и обращения внимания сторон на интересы);
 - 4) переговоры основанные на интересах сторон.
- Итак, разрешение конфликта начинается с позиционных переговоров.

ПОЗИЦИОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ



В ходе позиционных переговоров стороны конфликта:

- ведут переговоры;
- обсуждают позиции другой стороны;
- оспаривают свои позиции;
- пытаются изменить позицию другой стороны.

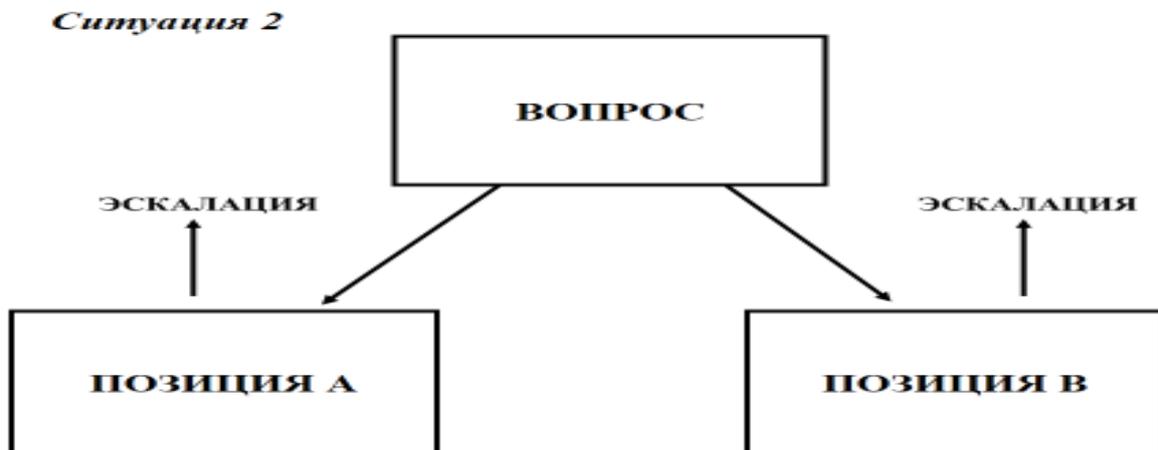
Как правило, по любой проблеме у каждой стороны – иная, своя позиция. Например, одна сторона говорит, что у другой стороны отсутствует право на наследство, а другая сторона утверждает, что имеет полное право на неё. Это разные позиции по одному и тому же вопросу.

При позиционных переговорах медиатору следует сдерживать конфликт, который возник между сторонами по поводу конкретного вопроса, создать условия для диалога сторон.

Если обе стороны разочаровываются нежеланием другой стороны видеть проблему так же, как они, медиатору нужно применять превентивную медиацию, целью которой является предупреждение конфликта. Для этого можно, например, сказать сторонам “Я вижу определенное продвижение в нашем споре”, “Давайте вернёмся к сотрудничеству”, “Никто не прошел через то, что прошли Вы”, “Никто кроме Вас не знает всех фактов и факторов, влияющих на решение этого спора”, “В конечном итоге только Вы сами можете принять окончательное решение”, “Знайте, я буду с Вами до конца, чтобы сделать этот день последним в споре”.

Безусловно, по мере того, как конфликт обостряется, стороны часто укрепляют свои позиции и принимают более крайние меры, чтобы донести свою точку зрения до другой стороны. Соответственно, возникает следующая ситуация, которая обозначается как - эскалация конфликта.

ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА



На этапе, определяемом как эскалация конфликта, медиатору следует точно уяснить позиции сторон, которые накаляют ситуацию. Здесь, например, для уточнения позиции сторон можно задать отвлекающие вопросы в виде «Правильно ли я вас понимаю, что...?» или «Давайте поговорим о том, как мы можем лучше оценить предложения». Кроме того, для получения полной информации по предмету конфликта медиатор должен больше задавать вопросов. Например, «Помогите мне, чтобы я мог помочь Вам», «На какую

сумму Вы рассчитываете?», «Что Вы можете предложить другой стороне?», «А что, если ...?». При этом, медиатор не должен прямо задавать вопросы: «Почему?», «Зачем?», а также вопросы, на которых стороны могут ответить: «да» или «нет». Бывает полезно предложить сторонам ряд других перспектив по предмету конфликта.

Когда стороны не готовы отпустить конфликт, можно спросить их:

1) что еще они хотели бы видеть? - чтобы узнать, что чувствуют стороны;

2) как стороны собираются объяснить своим друзьям и семье, когда они вернутся домой:

- чтобы убедиться, что они не будут смущены тем, что принимают меньше денег (или платят больше);

- чем они ранее обещали близким заплатить или принять.

Медиатору, для уяснения сущности конфликта, желательно разговорить стороны до автоматизма.

По мнению Лунг Сенг Онн (Сингапурский центр медиации), в процессе медиации важно соблюдать следующие условия:

- уметь слушать, не перебивать;

- при речи стороны смотреть ему в глаза;

- не оглядываться по сторонам;

- не играть ручкой или карандашом;

- отключить телефон;

- задавать больше вопросов, для того чтобы получить больше информации;

- давать больше предложений;

- никогда, не устанавливать правил (правила – это молоток судьи);

- следить за психическим состоянием клиента.

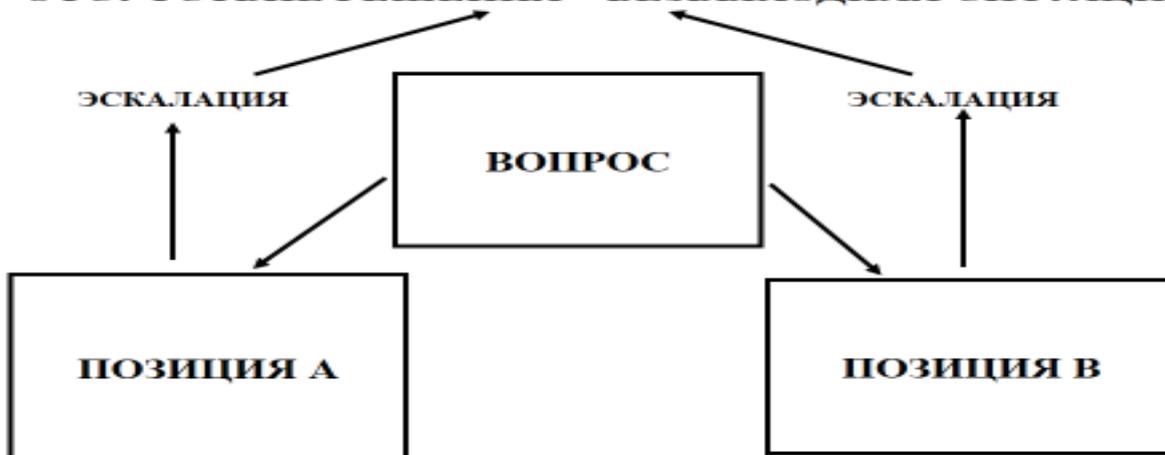
Безусловно, не выполнение этих условий медиатором, негативно подействует на психику сторон. Соответственно, стороны могут просто встать и уйти.

При проведении медиативного соглашения рекомендуется со стола убрать колюще-режущие (канцелярские ножи, ножницы) и тяжёлые предметы (пепельница, графин с водой и т.п.). Кроме того, медиатору желательно сидеть ближе к двери, чтобы уберечь себя от травм, которые могут нанести стороны при эскалации конфликта.

Если эскалация конфликта продолжается, вероятность разрешения спора уменьшается и возникает следующая безвыходная ситуация.

Ситуация 3

ОТСУТСТВИЕ РЕШЕНИЯ – БЕЗВЫХОДНАЯ СИТУАЦИЯ



Единственное решение этой конфигурации (безвыходная ситуация) это модель распределительных переговоров.

Распределительные переговоры представляют собой серию компромиссов, в которых каждая сторона сдается все больше и больше, пока не будет достигнуто приемлемое урегулирование.

Здесь основная цель Медиатора сгладить конфликт и создать ценность для сотрудничества. Для этого можно использовать следующие способы улаживания конфликта:

1) отвлечь стороны от оспаривания позиции. Например, предложить перейти в другую комнату, предложить чай, кофе или прохладительные напитки. При семейном конфликте, например, можно попросить стороны рассказать о их свадьбе, о первом свидании, о первом подарке и т.д. При трудовом конфликте, спросить о профессии, о значении выпускаемой продукции;

2) помочь сторонам ещё раз сформулировать причины, по которым они принимают это решение. Здесь можно стимулировать стороны, путём одобрения их взаимовыгодных ответов, например, «Это хорошая идея», «Хорошо, что ещё?»;

3) для отвлечения сторон от конфликта включить в дискуссию интересы сторон, которые стоят за позициями сторон. Например, при конфликте предпринимателей по поводу не своевременной поставки определенной продукции, предложить сторонам поговорить о вопросе, связанном с транспортными потребностями».

«Иногда глупое решение конфликта может быть самым эффективным»

Марк Аврелий

Поучительным является пример медиативной практики Ли Джей Бермана, к которому, по поводу конфликта между участниками оркестра, обратился дирижёр этого оркестра. По словам дирижёра, медиатор установил, что каждый участник оркестра, считает, что он самый важный и потому его заработная плата должна быть больше чем у других исполнителей оркестра. Для разрешения данного конфликта медиатор, предложил пригласить авторитетного дирижёра и дать концерт на высоком уровне, где можно определить роль каждого исполнителя оркестра. В результате, долгой подготовки и успешно проведённого концерта, все участники поняли, что в работе оркестра важна роль каждого исполнителя оркестра. Участники оркестра воссоединились, начали сотрудничать и конфликт разрешился.

ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСЫ В КОНФЛИКТЕ

Важным для Медиатора, является - точное установление и разграничение позиции и интересов сторон.

Позиция - это требование, выдвинутое стороной. Позиция всего лишь один из способов удовлетворить имеющийся интерес или ряд интересов.

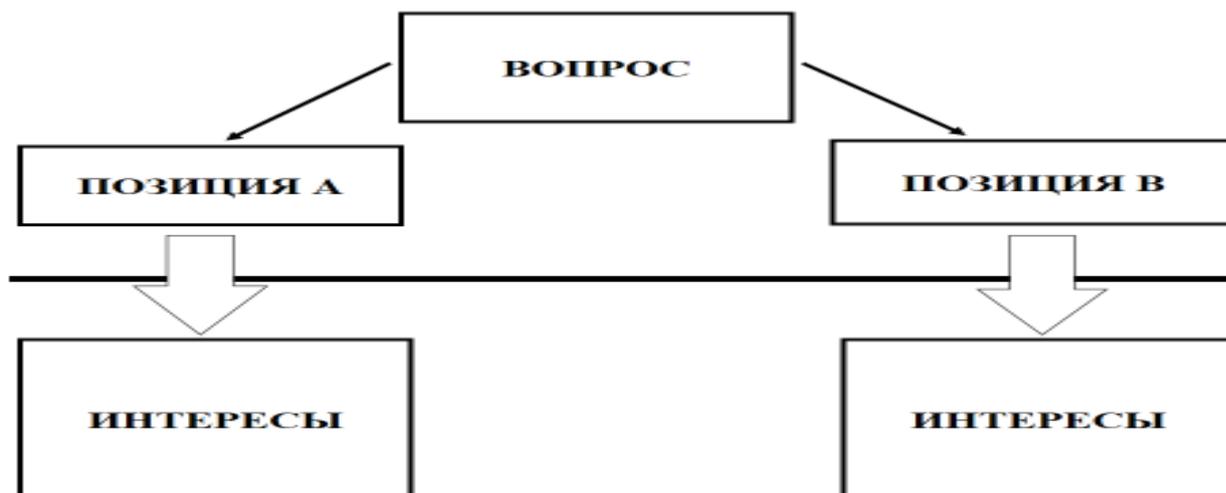
Интерес - это мотивация, лежащая в основе требования, выдвигаемого стороной в споре. Интересами могут быть потребности и проблемы сторон. В частности, известный психолог А.Маслоу в зависимости от значимости потребности для человека, определяет следующую их последовательность:

- 1) физиологические потребности человека (пища, вода, тепло, сон);
- 2) потребности самосохранения (безопасность, стабильность, защищённость, экономические ресурсы);
- 3) социальные потребности (чувство духовной близости, любовь, интимные отношения);
- 4) потребности в уважении (признание, статус, репутация);
- 5) потребности в самоутверждении (саморазвитие и саморегуляция).

Медиатор должен уметь разграничивать позиции от интересов. Следует запомнить навсегда, что за позицией всегда стоит интерес. Например, «Я хочу, чтобы мой сосед перестал играть на пианино» (позиция). «Мне нужен отдых, так как я работаю в утреннюю смену» (интерес). При этом, для медиатора

самое важное, установить интересы сторон. Поэтому, основное внимание медиатора должно быть обращено на интересы, а не на позиции.

Для перехода к переговорам на основе интересов могут оказать помощь так называемые *принципиальные переговоры*. Основной целью принципиальных переговоров является отвлечение сторон от позиций и обращение их внимания на интересы.



Итак, в процессе принципиальных переговоров предлагается, во-первых, отделить людей от проблемы, во-вторых, делать акцент на интересы сторон, в-третьих, создать как можно больше вариантов для сторон, прежде чем будет выбрано одно окончательное решение по разрешению конфликта, в-четвёртых, привести стороны к тому, чтобы их решения были объективны с точки зрения реальности их исполнения. Здесь предлагается следующий набор рекомендаций («Дорожная карта») по интегрированию интересов сторон:

- 1) внимание на интересы, а не на позиции («идите ниже линии»);
- 2) точно определите и расставьте приоритеты в интересах (задавайте больше вопросов, слушать, чтобы понять);
- 3) помогите сторонам понять, что для разрешения спора необходимо учитывать интерес(ы) другой стороны;
- 4) выработайте общие интересы (предложите несколько значимых для обеих сторон варианты разрешения конфликта).

Самое сложное в медиации, то, что стороны всё не расскажут медиатору. Поэтому, медиатор должен дать возможность высказаться сторонам и уметь слушать, что позволит получить больше информации. Это в свою очередь будет способствовать эффективности медиации. Наконец, когда медиатор точно определил интересы сторон, он должен переходить к переговорам на основе интересов.

При *переговорах на основе интересов* медиатору предлагаются следующие рекомендации:

- 1) игнорировать позиции и продолжать говорить;
- 2) не отвечать на позиции встречными позициями;
- 3) стараться найти общие принципы, формирующие основу позиций, с которыми могут согласиться оба участника;
- 4) не просить дать конкретное решение на начальном этапе процесса;
- 5) постараться определить основные моменты (проблемы, потребности);
- 6) выражать все словесно и четко обозначать интересы;
- 7) отделять существенные / материальные, процессуальные и психологические интересы, которые содержатся в заявленной позиции;
- 8) пересмотреть проблему, чтобы сосредоточиться на удовлетворении интересов, а не на убеждении сторон;
- 9) подчеркнуть общие взаимовыгодные моменты в интересах сторон;
- 10) создать условия для самостоятельного выбора сторонами, предложенных медиатором вариантов решения конфликта. Стороны не должны уходить от медиатора, говоря: «Я принял такое решение так как, это мне сказал медиатор».

Когда стороны определяются в общих интересах, они могут обнаружить, что у них нет конфликта в своих основных интересах. Обе стороны могут хотеть, чтобы спор закончился, хотеть потратить минимальное количество финансовых средств для достижения осуществимого решения и т.д.

В этом аспекте, представляется интересным следующее медиативное соглашение: медиатору Центра медиации и переговоров, Республики Беларусь, города Минска Власовой Лилии Владимировне обратился руководитель частной фирмы компьютерных услуг. По словам руководителя фирмы, в результате споров на должность начальника отдела, между двумя сотрудниками возник конфликт, что негативно повлияло на нормальную деятельность фирмы, так как коллектив фирмы разделился на две конфликтующие стороны. Встретившись со спорящими сотрудниками Л.В.Власова установила, что они много лет дружат, учились в одном институте. Кроме того, при отдельной беседе с сотрудниками выяснилось, что один из них живёт с семьёй на съёмной квартире и ему нужна добавка к заработной плате, а второй финансово обеспечен, но ему для получения престижной должности в одной из фирм США, необходимо в течении одного года проработать в руководящей должности и получить характеристику.

Медиатор убедившись, что стороны хотят сохранить дружбу, довела до сторон их обоюдные интересы по поводу данной должности. В результате, финансово обеспеченная сторона, ради получения должности, предложила в течении года выплачивать другой стороне, ту сумму денег, которая доплачивается на этой руководящей должности, с условием, что через год последний сядет на эту должность.

Это пример, удачного решения конфликта, где в качестве позиции сторон выступает – должность, а в качестве интересов потребность саморазвития одной стороны, и потребности на материальное обеспечение у второй стороны.

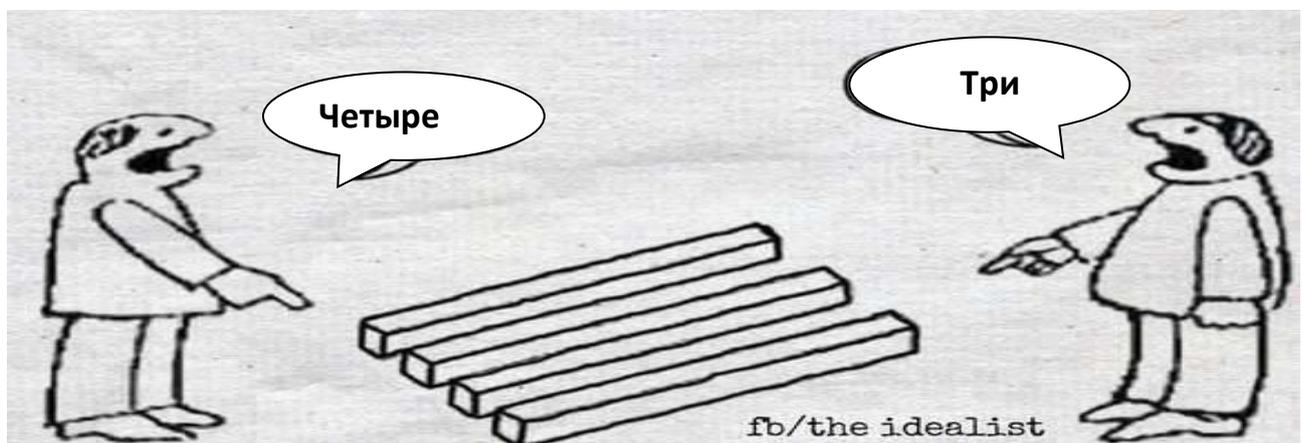
«Все, что мы слышим, - это мнение, а не факт. Все, что мы видим, является перспективой, а не правдой».

Марк Аврелий

Известно, что взглянув на один и тот же факт, стороны могут по-своему воспринимать ситуацию. Здесь медиатор должен полностью понять обе точки зрения, придерживаться двух разных истин одновременно, но вместе с тем не должен смотреть на проблему с точки зрения одной стороны. Следовательно, задача медиатора достичь нейтральности в разрешении конфликта. Этот момент отличает медиацию от суда, где осуществляется правосудие. В связи с этим, медиатора должен уяснить не только сам конфликта, но и определить его причины. В этом аспекте, для медиатора важно восприятие.

Рассмотрим это правило, на примере спора сторон по поводу количества брёвен. Одна сторона утверждает, что брёвен четыре, другая сторона говорит, что их три.

ВОСПРИЯТИЕ – ЭТО ВСЕ



В подобном случае, ради достижения нейтральности, медиатор может дать сторонам обоюдно значимые предложения о том, что здесь одно или два бревна. Здесь, стороны понимая, что предложенные медиатором варианты разрешения конфликта отвечают их интересам, они могут принять один из этих вариантов добровольно. При этом, как было уже выше сказано, стороны должны осознавать, что самостоятельно принимают решение.

Наконец, когда между сторонами достигнута зона согласия, для исключения сомнений и недоверия у сторон, нельзя сразу говорить другой стороне, на что рассчитывает первая сторона, либо, что первая сторона согласна на предложенную другой стороной условия (сумма денег, положение и т.д.). Здесь, для определения окончательности принятых сторонами решений, медиатору рекомендуется тянуть время, сделать вид, что другой стороне было сложно принять предложение первой стороны и только после этого сказать сторонам об итоге разрешения конфликта и возможности составления медиативного соглашения.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ И ЛИТЕРАТУРА

Нормативно-правовые акты:

Закона Республики Узбекистан от 3 июля 2018 года за № ЗРУ-482 «О медиации».

Приказ Министерства юстиции Республики Узбекистан от 31 января 2019 года за № 54-мх «Об утверждении программы подготовки медиаторов».

Литература:

Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов). – Казань. 2014. – 96 с.

Психология конфликта. Компендиум кейсов : учеб. пособие / под ред. Т. И. Короткиной. — СПб. : СПбГУП, 2016. — 116 с.

Веб-сайт источники

Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги сайти: www.mijust.uz

Медиация - разрешение конфликтов, урегулирование споров: подход, ориентированный на решение проблем//Информационный канал Subscribe.Ru, URL: <https://subscribe.ru/archive/law.mediacia/201007/22121415.htm>
1.

Медиация - разрешение конфликтов, урегулирование споров: фасилитативная медиация // Информационный канал Subscribe.Ru, URL: <https://subscribe.ru/archive/law.mediacia/201008/26000546.html>.

Медиация - разрешение конфликтов, урегулирование споров: экосистемная медиация // Информационный канал Subscribe.Ru, URL: <https://subscribe.ru/archive/law.mediacia/201008/05132508.html>.

Отахонов Ф. Медиация: тушунчаси, мақсади ва принциплари // <https://chamber.uz/uzk/news/6753>

5 стратегий поведения в конфликтной ситуации // <https://xn----7sb4abld2ae.xn--p1ai/student/zdorovesbeegayushchaya-sreda/psikhologicheskaya-pomosh/5-strategiy-povedeniya-v-konfliktnoy-situatsii/>

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Понятие, характеристика, причины и виды конфликтов	3
Лестница эскалации конфликта	7
Позиции и интересы в конфликте	11
Рекомендуемые нормативно-правовые акты и литература	15

Шакуров Рафик Равильевич

кандидат юридических наук,

доцент

Разрешение конфликта в процессе медиации

Брошюра

Редактор: А.О.Эшмурадов

Технический редактор:

Компьютерная верстка:

Подписано в печать: 2021.

Усл. печ. л. . Тираж . Заказ: № .

Отпечатано в типографии