

神户 — ICANN 能力培养：冲突解决

日本标准时间 2019 年 3 月 11 日（星期一）— 15:15 至 16:45

ICANN64 | 日本神户

男性发言人（姓名不详）：这里是“ICANN 能力培养 — 冲突解决”会议。

伊丽莎白·安德鲁斯

(ELIZABETH ANDREWS): 大家好。感谢大家参加我们的能力培养会议。我们将在大概五分钟后开始，因为休息时间有点延迟。如果你是来参加 GAC 会议，但惊讶地发现这里在召开另一个会议，我们希望你能留下来。本次会议将讨论能力培养和冲突解决。谢谢。

大家好，我是贝西·安德鲁斯 (Betsy Andrews)，来自 ICANN 公共责任部。我们今天本来打算通过简单使用在线学习平台，即 ICANN 学习中心，来开展能力培养会议以及冲突解决研讨会。但显然大家可以看到，我们与 GDPR 会议有很大的冲突。所以如果谁对冲突解决研讨会感兴趣，请举手示意一下，我们将制定替代方案。好的，很好。大家都非常棒。请给我们一点时间商量，马上给大家答复。

大家好。我们要再来一次。我叫贝西，在 ICANN 公共责任部工作。公共责任部负责开展 NextGen、英才计划和领导力项目等计划。大家比较关注的其中一件事是我们正在进行年龄多样性调查。你们可能还记得大概去年这个时候我们进行的性别调

---

*注：本文是一份由音频文件转录而成的 Word/文本文档。虽然转录内容大部分准确无误，但有时可能因无法听清段落内容和纠正语法错误而导致转录不完整或不准确。本文档旨在帮助理解原始音频文件，不应视为权威性的会议记录。*

查。年龄多样性调查主要是为了收集额外数据，为 ICANN 社群主体的形态和结构提供信息，帮助我们更好地做出有关包容性的决策。

后面有一些卡片，上面印有网站地址，你们可以上网做调查，大概需要十分钟。这个地址是 [icann.org/agesurvey](https://icann.org/agesurvey)。你们应该能找到该地址。这是第一件事。

接下来我将为大家介绍 ICANN 学习中心，以免你们没听说过或者对它不了解。因为我们人不多，所以请大家集中坐到会议室的这一边。我们邀请了一位领导团队建设专家来参加我们的会议，他将会进行更密切相关的培训，届时我们可以相互交流，而不是进行大型演讲。

所以，我从这些幻灯片开始。好的。ICANN 学习中心和 ICANN 的能力培养。在 ICANN，我们将知识学习和能力建设称为能力培养。ICANN 学习中心只是我们在 ICANN 有机会进行能力培养的其中一个平台。

能力培养的定义涉及基于目标的学习活动。这些活动可以增长知识、提高技能，并为在 ICANN 会议和休会期间完成的工作做出有意义的贡献。其目的在于增长知识和提高能力，理解互联网唯一标识符系统的运作。我们还希望加强 ICANN 的参与多样性并降低参与门槛，让每个人都拥有所需的信息和技能，为 ICANN 社群工作做出宝贵贡献。

ICANN 学习中心位于 [learn.icann.org](http://learn.icann.org)，登录页面是这样的。大家可以通过这个页面创建或登录帐户。现在此页面只是 ICANN 学习中心的登录点，但随着其他社群加入或关联到此登录点，它将成为你登录 ICANN 社群的单一访问点。

登录后，仪表板是这样的。在这里可以看到所有这些不同的按钮，用于探索在线学习平台的不同部分。你可以直接进入目录，查看可供学习的课程列表。这就是课程列表的样子，单击上面那个按钮，对你们来说是右上角。然后就可以看到课程列表了。单击它旁边的文件夹，就会按类别划分。随着我们课程主体的扩展，将更容易找到你想要的内容。

首先，单击“注册”，然后“注册”按钮会变为“启动”按钮，就是那个紫色按钮。这是 ICANN 课程入门的启动页面示例。大家会看到紫色的“启动”按钮，通过这个按钮即可开始课程。你可以在手机、平板电脑或任何类型的计算机上学习课程。平台会自动识别你使用设备，然后相应地调整大小和进行缓冲。

此外，我们的大部分课程都有证书，因此你可以获得自己的参与证书。而且在证书的正下方，你会看到一个“资源”文件夹。这对于你为社群小组创建的许多课程而言都是一个很好的选项。你可以把讲义或其他资源、链接列表、对正在学习特定课程的人有用的内容都放在这里。

同样重要的是，ICANN 学习中心上还会提供成绩单。因此，它可跟踪你所学的全部课程。在开展英才计划等项目时，以及在使用 ICANN 学习中心获得差旅资助等其他情况下，访问成绩单很有用，你可以在屏幕上看到该按钮的样子。

所以，如果你有兴趣试试 ICANN 学习中心，我们建议你从 ICANN 课程入门开始。你可以从此处提供的七种语言中选择任意一种。如果你需要学习入门课程，请务必选择自己喜欢的语言。

我将带领大家快速浏览我们的目录，让你们看看我们现在提供的各种课程以及我们未来的发展方向。我想请大家想一想现在希望在这里学习哪些课程，同时考虑可能想要帮助创建哪些课程，以增长 ICANN 内特定小组的知识和技能。

正如大家在这里看到的，目前的类别包括安全、新人、ICANN 学习中心、互联网治理、运营和标准。这些是我们目前提供的课程种类示例。我们有基本网络安全课程，也就是我提到的入门课程。我们还有很好的一般会员能力培养网络研讨会档案，涵盖他们在过去三到四年召开的所有网络研讨会，提供英语、西班牙语和法语版本。

顺便提一下，在本次会议上，我们提供西班牙语和法语口译服务，所以需要的人可以收听相应的频道。当然，如果你有疑问，也可以用那些语言提问。

还有一些其他课程可能不在目录中，但我们使用该平台提供针对英才计划、NextGen 和董事会成员的课程。我们还有互联网治理课程。这些课程非常受欢迎。我们提供互联网外交和数字贸易以及全球互联网治理等内容，这些内容可能与你们在 ICANN 的工作相关，也可能与你们的现实生活息息相关。我们有运营课程，如评论课程，可帮助你们浏览评论网站，参加域名课程和注册服务机构培训。

我们很快将提供 DNS 基础课程，我对此很兴奋，因为我没有技术背景。所以，所有可让政策制定人员加强技术知识的课程都很适合我。另一方面，我们即将推出政策基础课程，这对于那些想要了解政策制定的技术人员来说是非常好的。这样我们就可以找到一个折中的办法，把工作做好。

我们即将推出新课程“了解 GNSO”。如果你有意与所在特定社群小组一起学习的话，就来参加 ICANN 学习中心课程吧。所有想要获得 ICANN 认证的注册服务机构都需要通过注册服务机构培训得到提升。这个课程很棒，我非常高兴它很快就要启动了。

今天，我们将重点关注与 ICANN 全体人员相关的技能，即冲突解决。我们荣幸邀请到了大卫·科尔布 (David Kolb) 来参加我们的会议。他是一名领导力培训师，多年来一直与 ICANN 合作处理不同的问题，他最受欢迎的课程一直是冲突解决。由

于我们在整个 ICANN 社群中遇到了很多情况，所以我们想要了解如何才能相得益彰，完成工作。

但就像我说的，因为我们人很少，我认为这比只让大卫做陈述要好一点，如果我们可以在会议室的这一边收集所有信息，然后再让他带领我们学习，我们会更高效，而且还可以从大卫那里学到一些额外的经验。你们仍然可以使用口译，我们也会使用麦克风，但这样会让我们进行更亲密的互动，从本次会议中受益良多。下面交给大卫。

大卫·科尔布：

谢谢。会议室对这一小群人来说太大了，我想这也是我们都坐在椅子上的原因，然后我想看看在没有麦克风的情况下我的声音怎么样。如果还是需要麦克风，我们会用的。我们继续，请把我的幻灯片放上去，因为我还想说说上面的部分内容。

我将使用麦克风以便进行口译。不是我要口译，而是他们。所以，有冲突的人，请到这边来。在那里也可以。没关系。如果你是一个有冲突的人，就到这边来。如果非要这样问的话。是的，我也这样想。我喜欢这样。

好的。这边有大约 30 个人，我想做一些与原计划不一样的事情。我原以为会有大约 50 到 100 个人，人数不一样。所以，待会我们要做一些事情，请大家离开座位来玩个游戏。

我想我的第一个问题是……我们还有可以用的手持麦克风吗……我没有了。我放弃了。我想用另一个。我想问大家一些问题，但我想给你们一个麦克风。好的。很好。谢谢。

我的第一个问题是：你们在 ICANN 环境中遇到过什么样的冲突？让我们从两个方面来看待这个问题。我说的“什么样”，是指什么样的经历、事件，请从行为上想一想。你们是如何知道存在冲突的？当时又是如何处理的？在我找到麦克风之前，请与你周围的人谈一谈，可能只有两三个人，仅限于讨论在 ICANN 环境中遇到的冲突。开始。

好的。我们在那里交换麦克风。我会将这个问题分为两类。你们中有多少人遇到过攻击性冲突？我的意思不是说突然有一把椅子从房间那边朝你扔过来，而只是说冲突。你们可以看到，可以感受到。它就在那里。明显是一种冲突，就像举手表决一样。这是一个调查。如果你遇到过那样的情况，

是什么样的？你看到了什么行为？因为不同的文化有不同的理解，所以我想听听大家的经历。请举手，贝西会拿麦克风过去。我们将倾听你的描述。这里有两个麦克风。正后方就有一个，走过去就可以了。我们开始吧。

你遇到过什么情况？不要说名字。

---

女性发言人（姓名不详）：当然不能说。我遇到过的情况是，小组中的一名成员提到了可能专门针对另一个人的事情。我没有参与其中，只是观察到那种情况。那个人似乎在指责另一个人，然后那个人立即对指控作出了反应。

大卫·科尔布：你说“作出了反应”，是指提高了嗓门之类的吗？还是大喊大叫？讽刺？是什么反应？辱骂？

女性发言人（姓名不详）：我的母语不是英语，所以我很难找到一个合适的词来形容。对那个人来说，公开提出那件事很令人恼火。

大卫·科尔布：那之后公开对质了吗？

女性发言人（姓名不详）：差不多，但没有一

大卫·科尔布：比如，“你这样做了。”你什么也没做。

女性发言人（姓名不详）：是的。但没有指明，也没有叫出那个人。但小组成员应该知道说的是谁。

---

大卫·科尔布：                    好的。很好。谢谢。有人举手了。你遇到过什么情况？

萨图·米菲克威

(THATO MFIKWE):

大家好，我是萨图·米菲克威。我想简单说说我遇到的冲突情况。我之前当选为 NCSG 的 NCC 代表，并被选为该特别委员会的主席。但是在这个职位上，我做的第一件事是审查 NCSG 章程以了解我的职责。所以，我在上任后详细查看了章程的内容。我发现了很多冲突，特别是与领导层和社群内经验丰富的人。

大卫·科尔布：

你发现与他们有很多冲突，具体是指哪些呢？你是在什么情况下发现存在很多冲突的？

萨图·米菲克威：

我认为这主要是因为有些人不能接受多元化，因为我们在像 ICANN 这样的机构中工作，当我们谈到政策时，一切都是关于想法的，而最好的想法是需要得到提升的。所以，当你提出一个强有力的案例时，有时人们会觉得他们因为你想做的事情而处于不利地位。因为到最后，你会受到指控、谩骂等类似的事情 —

---

大卫·科尔布： [听不清]谩骂、指责、公开对质。

萨图·米菲克威： 是的。因为我也很幸运能参加你在巴拿马开办的课程，所以我为这些事做好了充分的准备。这非常有帮助。另一件事是，有时我无论做什么，电子邮件清单中的某些成员都赞同，但他们不一定会表达出来。而当你亲自见到他们时，他们可以确认，“但不行，你需要[找出]一、二、三。”

大卫·科尔布： 谢谢。还有一个。就在你后面。

女性发言人（姓名不详）： 你问发生了什么，对吗？好的。有人尖叫 —

大卫·科尔布： 尖叫？

女性发言人（姓名不详）： 谩骂。

大卫·科尔布： 很好。好的。

---

女性发言人（姓名不详）：辱骂、贬低他人、说脏话、离开会议。这是我遇到的情况。

大卫·科尔布：                   那会让你热血沸腾。

女性发言人（姓名不详）：是的。在一个组织的管理会议上。

大卫·科尔布：                   当然是的。有请。我喜欢她的做法，对吧？她想发言。不是我，而是她想发言。很好。

女性发言人（姓名不详）：我想说一个情况，但是从观察员的角度。似乎是很久以前的事了，人们在任何事情上都没有达成一致。即使这个主意很好，他们也会不停地打断对方之类的。是的。但我也看到过有人一直保持沉默，就像他们选择不参与战斗一样。

大卫·科尔布：                   好的。非常好。这太好了。我们已经获得了很多信息。我听到了很多行为，比如大喊大叫、尖叫、谩骂、贬低他人、避开——这也是对冲突的肯定回应。

我想让大家做一个快速练习。这个练习很有趣。性别和文化总是令人着迷。在房间的这一边有一个很大的开放区域，我希望

你们来排队，我称之为连续体，所以是从 A 点到 B 点。问题是：你对处理冲突的舒适度如何？好的。我们刚才谈到的冲突包括提高嗓门、大喊大叫、尖叫，这些行为或者在你的文化中会出现的行为，这种攻击性冲突正在靠近你。

这一边表示我非常舒服。我的意思不是说很享受它，而是我很舒适。我可以处理这件事，这是我可以处理的事情。它对我没有影响。

中间那个地方表示我不想处理这件事。我对这件事感到有点不舒服。如果非要我处理，我也会去做，但天哪，要是我可以不处理就好了。

然后那一边表示，哦，天哪，我有点不安。我只会说我不知道。就像是，“在这种情况下我真的是这样吗？我对这种冲突感到不舒服。”

所以请大家过来排队，不要纠结自己需要在排在哪里。

这只是表示你对冲突的舒适度。确切地说，这是对之前情况的反映。很好。很好。快一点。是的。找到自己的位置。如果你真的不知道应该排在哪里，请与队列中的人交谈，听听他们是怎么想的。这就是钟形曲线。贝西，可以使用手持麦克风吗？我会让它离远点。嘿，赫布 (Herb)。很高兴见到你。

好的，去排队吧。好了，看看怎么样了。我不打算采访每个人，因为这会占用本次会议的剩余时间，我想从这里开始。我

---

想听听你们的想法。你把自己排在了这一队的末尾，所以请给我们讲讲吧。

阿卜杜尔 (ABDUL): 大家好。我是阿卜杜尔·萨布尔 (Abdul [Sabur])。

大卫·科尔布: 好的。

阿卜杜尔: 好的。我想要处理的只是听听他们的回应，无论他们说什么。我会试着控制自己的脾气，然后用适当的方式回应他们，这更合乎逻辑，而且没有偏见，否则我会发脾气。

大卫·科尔布: 好的。非常感谢。

阿卜杜尔: 那是我的方法。

大卫·科尔布: 好的。很好。所以，这就是对冲突的舒适度。到你了。说一说。你为什么把自己排在这里？

---

女性发言人（姓名不详）：好的。我不会伪装，因为我们都[自以为是对的]。所以，我会以牙还牙。

大卫·科尔布：很好。很好。慢慢往后看。好的。我们来看看这边的情况。你排在那里。为什么？是的。大家看一看，他甚至避开了麦克风。

[拉姆·克里希纳 (RAM KRISHNA)]：不不不，我没有避开。好的。首先，我叫拉姆·克里希纳。我是尼泊尔的代表。我非常高兴能处理这些情况。如果发生这种冲突，我们必须先仔细倾听。好的。如果有人骂人或做类似的事情，如果有人在争论某事，你必须仔细倾听他们所期待的事情。基于这一点，我们不用立即作出反应，而是必须更认真地考虑并给出相应的回应。

大卫·科尔布：好的。非常感谢。继续往下看。让我们来看看。到中间了，躲在那里的那个人到你说了。因为她已经说过了。不不不，她已经说了。所以请告诉我们，你为什么排在中间？

女性发言人（姓名不详）：在中间是因为我看起来很平静，但是我心里可能非常紧张。

---

大卫·科尔布： 不是恶心，是紧张。不同的观点。好的。

女性发言人（姓名不详）： 在我回应与我可能有不同意见的人之前，我会试着深呼吸几次，然后[鼓励]自己说：“好的，我来回应那个人。”

大卫·科尔布： 很好。我喜欢这个概念。我们也回到中间，所以到这里来。好的。你是怎么想的？你快排到最后面了。为什么？

女性发言人（姓名不详）： 如果我遇到情绪非常激动的对质，我不会想要掺合进去，我可能会选择另一个我可以发表我的想法的地方，也许不是口头或一对一的 —

大卫·科尔布： 好的。改变局面，或许可以摆脱这个处境。好的，很好。谢谢。我们来看看这边的情况。好的。我知道，对吗？显然是让她接过麦克风，是吧？所以，你为什么排在这里？

女性发言人（姓名不详）： 我总是会避免冲突。任何冲突都会让我不舒服。

女性发言人（姓名不详）： 她应该在那儿。

大卫·科尔布： 她不舒服。那是舒服的位置。这是不舒服的。你要换位置吗？

女性发言人（姓名不详）：你站错了位置。

大卫·科尔布： 太有趣了。我看到桑德拉 (Sandra) 在那里，就觉得：“那不是她的位置。” 我就知道你会换位置。好的。很好。你已经排到最后了 —

女性发言人（姓名不详）：我不喜欢对质的场面，但如果不得不这样做，我会进行对质。

大卫·科尔布： 好的。谢谢。现在，我想把问题稍微改一下，可以吗？你们可以根据新问题重新排队。

同样是攻击性表情，如果你可以使用这种表情 — 针对冲突，而不是对 ICANN、家人、爱人。这会改变你的站位吗？如果要改的话，现在可以换位置了。

她把头抬起来了。好的，有一些变化。这很好。可以换位置。有意思。好的。桑德拉在这整个练习中一直在动，所以你又换了位置。你为什么要换位置？

---

女性发言人（姓名不详）：在工作层面上，我有一把自然保护伞。有时我没有意识到冲突和冲突发生的那一刻。但是和我的家人在一起时，我当然更敏感。当我意识到冲突时，它会触动我，然后我会试着尽快把一切整理好。

大卫·科尔布： 好的。阿卜杜尔，你也换了位置。这是怎么回事？我的意思是，你很自信和理性，而且很有逻辑，现在是怎么了？

阿卜杜尔： 好吧，因为我认为这取决于你在家庭中的辈份。有时，如果你是长辈，你必须听听晚辈们的想法，你有时不得不站在他们那一边，你只需要倾听并跟随他们就好了。

大卫·科尔布： 所以在家庭中，规则变了。

阿卜杜尔： 是的。

大卫·科尔布： 好的。我看到有个红头发的人换位置了。她换得非常快，但我看到了。听听她是怎么想的。她是从那儿过来的。

黛安娜 (DIANA):

大家好，我是黛安娜。我认为处理家庭冲突和与你有专业关系的人是完全不同的，因为在家庭中，如果你要争斗，之后总是要找到一个折中的办法。但是对于工作来说，我们生活在一个喜欢公开点名的社会，人们会在电子邮件清单、社交媒体上指名道姓，这真的会毁了你的声誉。这对我来说非常不同。所以，我觉得处理家庭冲突很轻松，但在工作上就不一样了。

大卫·科尔布:

好的。谢谢。有一个问题。我在想文化和性别的问题。看起来性别分布相当广泛，有男有女，不管你怎么看，到处都是这样。好的。

女性发言人（姓名不详）：女性更强大。

大卫·科尔布:

那边有个女强人。好的。文化方面怎么样？我想看看各大洲的分布情况。来自北美地区的人请举手。好的。只有一个。南美？正好在中间。另一个。南美？好的。西欧？我觉得地理位置比什么都重要。好的。很好。很好。东欧？好的。中东？好的。这些边界的定义很模糊，我知道了。北非，有人吗？北非？中非？南非？好的。现在看看亚洲。库克群岛？我提这个是为了普玛 [Pua]，因为她就来自库克群岛。可能要问一下，“库克群岛又在哪里？”

---

女性发言人（姓名不详）：[听不清]在西非。

大卫·科尔布：

就像我说的，西非。我没有说到西非。但无论如何，谢谢你指出来。好的。这里有亚洲人吗？日本？马来西亚、新加坡？中国？菲律宾？太平洋的其他地区？好的。我已经说了库克群岛，所以也要算进去。好的。

地理多样性太有意思了，所有地方的人都有，我觉得要往那边走。大家请坐，我们来讨论一下。

我们注意到有些人没有排队，那待会再来说你们的问题。就对冲突的舒适度而言，我们大多都是从家庭开始学习如何处理冲突的。请你们想一想，先把这个问题放在一边，这是一个非正式调查，想想你们自己的母亲或父亲，你们中有多少人觉得自己的冲突处理方式/愤怒风格与他们其中一个人是相似的？在你身上可以看到其中一个人或两个人的影子。有两个人都不像的吗？这里只有三个答案。好的。

很多时候，我们生气的方式，处理冲突的方式，是从小就学到的。然后我们会将这种方式带到工作中，通过观察其他人的做法以及他们处理冲突的方式将其带到工作环境中，我们会采取这些行为，无论好坏。因为我们会模仿领导者，模仿在工作中获得奖励的东西。因此，当你考虑舒适度、如何处理冲突时 — 再说一次，我们讨论的是攻击性冲突 — 这就是缘由。

我今天想讲的是 — 我想知道我还剩多长时间 — 我可能没有时间讲解所有幻灯片，但我想让大家思考一下如何处理自己对冲突的反应。会是什么样的？如何处理反应以及如何将其转移到其他事情上？

这里有一个比喻。由于我们在日本，我认为非常适合用合气道来打比方。合气道可能是最近才发展起来的武术。这可以很好地比喻冲突。这里有人在练合气道吗？或者已经练习很久了，很熟悉合气道？或者有点了解？很好。是的。

我不知道你们是否看过有人在空中飞来飞去等等之类的动作片。这通常是因为合气道。虽然这种武术很迷人，但它不是一种进攻性武术。当你练习它时，你会学习如何攻击对方或想要在你身上使用技巧的人。它不仅仅像你在其他武术中看到的那样来回打斗，所以这是一个很好的比喻，但我们会达到那个目的。

接下来，我想谈谈合气道中的一些有用的招式，然后再回到冲突的类型，然后是反应模型。你们中有多少人跟我一起参加过领导力项目学会？好的，有一些。我知道我举办了巴拿马工作坊和其他一些研讨会。你们会有些熟悉，但对于这里的主题，有一些不一样的地方。

首先，我们来谈谈对冲突的反应。基本上，会有三种反应。你的大脑会给你三种反应：战斗、逃避和僵住。从行为上来看，

战斗更像是一种进攻，逃避更像是拒绝或抵抗，我也把僵住加入了这些类别中。

人脑中有一小块区域叫做杏仁核。它在大脑底部，跟杏仁差不多大。有时也被称为蜥蜴脑、爬虫脑。杏仁核就是你产生战斗、逃避或僵住反应的地方。这就是我所说的“原始反应”。所以，当你第一次遇到冲突时，你会产生想要战斗、逃避或者只是僵在那里的原始反应。这取决于当时的情境，因为我们对不同的情况可能有不同的反应。是战斗、逃避还是僵住，我们对家庭的反应与我们在工作中的反应可能不同。但是我认为令人着迷的是，杏仁核会释放出相同数量的肾上腺素和皮质醇冲突激素，如果你愿意的话，在这两种情况下，数量都是相同的。

我住在科罗拉多州西南部，那儿有美洲狮。你们有些人生活的地方也有狮子和老虎以及各种猛兽。如果你遇到一只野兽，无论是哪种掠食者在你家附近，你都会产生战斗、逃避或僵住的反应。如果你在 Listserv 上收到一封语言非常讽刺的电子邮件，对你大呼小叫，而且全部使用大写字母，那么你的大脑就会释放出与对掠食者相同数量的肾上腺素和皮质醇。

你们中有多少人对冲突有过非常强烈的情绪反应，你能感觉到肾上腺素激增？因为它会流经你的身体，持续大约 90 秒，让你获得相应的压力水平。发生这种情况的原因是因为你的身体正准备做些事情。我们再回到进化时期，当遇到一只野兽时，

那一刻会是这样的，“好吧，我就站在这里，看它会不会走开，”或者“我要跑了，看我能不能跑过它，”或者“我准备跟它干一场。”那些激素会给你力量；它们会在很短的时间内给你耐力。这就是我们所说的原始反应。

需要注意的是，这完全与血液流动有关。当我让你们在这里排队时，我让你们想象这种冲突的情景，对于有些人来说，可能会有一点皮质醇/肾上腺素反应，因为你正在回想当时发生的情况。这就是杏仁核做的另一件事。杏仁核发现：“好吧，这种记忆产生了强烈的情绪反应。我们把它存在大脑的一个部分中。如果没有那么强烈，我们就把他放远点。”因为下一次发生这种情况时，你也会慢慢学习如何做出反应。

摆脱这种原始反应的一个方法就是考虑自己的感受。我说的“考虑自己的感受”，听起来非常简单，但它很吸引人。如果有人对你大喊大叫，你可以想一会儿，但不要大声说出来，因为当你说“我现在感到非常生气”时，这对向你大喊大叫的人来说有点奇怪。但是如果你想自己的感受 — 如果你想增加感受强度，比如“我有点生气，我很生气，我很愤怒，”你可以想象用你的母语翻译出那种强度，但是当你想到这一点时，你脑中的血液就会流到前面，即前额皮层。这是你大脑的思维/感觉部分。

有问题吗？请使用麦克风，方便口译员翻译。

---

男性发言人（姓名不详）：我想每个人都懂英语。

大卫·科尔布：                    我们可以用英语和法语，或者法语和西班牙语。

男性发言人（姓名不详）：好的。你解释了血液如何从身体流到大脑，我想知道，这是否与个人的性格或行为有关？

大卫·科尔布：                    这主要与行为有关。我待会也会讲到个人的性格，因为我觉得在杏仁核的工作方式方面有些不同。我不想花大量时间在脑科学上，但重要的是你可以通过思考自己的感受来改变血液流动。

有没有人看过电影《徒手攀岩》？影片记录了一个人在没有绳索和类似工具的帮助下攀登酋长岩的过程。在那部电影中，有一个非常吸引人的片段，就是他们对这个家伙进行了大脑扫描。这个人是一位攀岩运动家，在没有绳索的情况下爬了4000英尺。他花了大约三个小时，因为他就是那样出色。他们对他进行大脑扫描时发现，他的杏仁核有点破损。它没有着火，是因为他处于紧张状态下，扫描显示，在这些情况下，并没有像其他人一样变热。

我想，“这就是他如此勇敢的原因”，或者说 — 我不知道有时是勇气还是愚蠢，但他的杏仁核没有工作。在你看来，这是个人性格的原因吗？我认为对某些人来说，也有基因调节的作用。但这里重要的是要学会考虑自己的感受，你可以改变对冲突的反应。

另外也要考虑的是，当你产生这种原始反应时……你们中有多少人引起过冲突？那不是很难，对吧？在生命中的某些时刻引发了冲突。

男性发言人（姓名不详）：你用了一个词 —

大卫·科尔布：没错。特别是对你的爱人。是有触发点的。比如说“这样痛吗？现在怎么样？”是的，好。因为你知道有哪些触发点，对吗？

女性发言人（姓名不详）：是的。

大卫·科尔布：完全正确。需要记住的是，是不是你引发的冲突，这是一个令人费解的讯息。他们并不想听这个。要知道他们会做出原始反应。他们的杏仁核会出现问题。他们会对此产生原始反应。顺

便说一下，你也会对他们的原始反应产生原始反应，因为他们突然对你说的话做出了反应，所以现在你的大脑处于感觉状态。

再说一次，请考虑自己的感受如何。我感到很生气，我感到很焦虑。因为要记住的另一件事是，如果你感到愤怒，愤怒很多时候被描述为次要情绪，它下面的主要情绪是恐惧，是内疚。这通常是两个潜在因素。除了恐惧和内疚，还有其他我们可以联想到的 — 当你觉得自己已经生气的时候，只要撕开那一层，看看你认为是愤怒的感觉下面还有什么就可以了。所以一开始，你会产生这种原始反应。想想自己的感受如何。这样就可以开始摆脱它了。

然后其中一点是，确认存在冲突。确认冲突表示你有不同意见，你没有偏袒任何一方。只是确认出现了冲突。接受你在其中扮演的角色。除了说，“嘿，我什么也没做”，还可以否认、接受，“我在这件事上扮演什么角色？”这种观点可能不太好，需要大家在一起弄清楚对这件事的适当看法。

欣赏不同的观点、感受和目标。我知道在 ICANN，每个人都有相同的观点、相同的目标，对事物也有相同的看法，对吧？是的，很难得。比如说 SO/AC，我工作过的工作组，可以看到发生了什么，紧张感无处不在。

然后是有效和有建设性地调整你的风格。这很难，因为它是个人的。当事情发生时，我应该调整我的风格，我应该妥协，我

---

应该做点什么。你是唯一一个从一开始就可以改变的人。我的意思是你最终可能会说服其他人，但这就是你的模式，让他们接受你的观点。所以你可以尝试理解和欣赏别人的观点，那么如何表明你欣赏其他观点呢？你会怎么做？抱歉？

女性发言人（姓名不详）：倾听。

大卫·科尔布：

倾听。是的，相当直接，是吧？但很多时候，我们都没有学过如何有效倾听。我们会遇到更具挑战性的冲突。当你想到它时 — 这部分很难 — 我们说的不是表面的冲突。我们说的是更隐蔽的冲突，它偶尔会浮出水面，但你很难抓住它。你们经历过那种冲突吗？很幸运。有一个人引发过那种冲突。

那叫做被动攻击性冲突或被动冲突。这种冲突在表面之下，但之后会发生一些事情，你会看到它浮出水面的行为，比如说，“哦，等等，有些事情还没解决。我触到要害了。”这时可以说，“好的，我想看看到底是什么问题。我想把这个问题拿出来谈清楚，”你问了这个问题或者这样说了之后，就会看到问题完全展现出来，这就是公开冲突，所以这是一个错误的期望。

有问题吗？拿一个麦克风。没关系。只是为了让口译员进行翻译，我们会给你一个麦克风。好在人很少。

---

男性发言人（姓名不详）：喂？

大卫·科尔布：                    请讲。

男性发言人（姓名不详）：当你服用一剂皮质醇后，其实就是肾上腺素。有可能在那时进行理性思考吗？不是立即就做出反应吗？这是你看到狮子时的第一反应。你不会站在那里思考你需要做什么 —

大卫·科尔布：                    “我现在感觉如何？”

男性发言人（姓名不详）：是的。“我们重新评估现在的状况。”你会立即做出反应。所以当处于冲突状况时，你最开始的反应就是攻击、逃走或者僵住。那么如何才能控制住？

大卫·科尔布：                    九十秒。

参与者：                            没有 90 秒。

---

大卫·科尔布： 不是的，我是说皮质醇流经你的身体需要 90 秒。这足够你做出反应。通常这里发生的事情也会发生在人类冲突中，除非它具有令人难以置信的攻击性，或者你确实有这样的时候 — 比如我们谈论过的提高嗓门、大喊大叫、尖叫之类的行为。你们中有多少人遇到过有人对你生气的情况，他们表达了愤怒，你试图说些什么，或者你试图在前 90 秒内做些什么等等，这有用吗？

男性发言人（姓名不详）：这像是汽油。

大卫·科尔布： 是的。可以说像汽油。这是很好的比喻。我用了许多卡尔·荣格 [Carl Jung] 说过的话。他说冲突就像一把火，消耗的同时也在消除。

你们中有多少人觉得从冲突中走出来更好？我的意思是你有一个清晰的理解，关系实际上得到了改善等等。你们有过这样的冲突吗？是的，当然。我们都有过。所以，在冲突中总是有可能产生更好的理解。

对于你的问题，如果你有同样的汽油效应，那么你们双方只需要保持皮质醇水平就可以了。我正在考虑我的感受，我正在改变我的血流。然后这里有一些窍门。但不要告诉他们，“嘿，我有一些窍门可以帮助你冷静下来。” 这跟有人大喊大叫差不

---

多，比如说，“嘿，听着。等你可以更加理性的时候我们再来谈这个问题。”这很有效，对吧？是的，就是在你被扔椅子或发生类似事情的时候。

男性发言人（姓名不详）：我认为这也取决于你如何收敛自己的个性和行为。因为说实话，比如，我在路上、在工作中或在家里，有人想与我发生冲突。首先，我想我会保持沉默。因为我相信当你想与我发生冲突时，你已经为此做好了准备。你要争论，你有工具，你拥有一切。如果你看起来比我弱，我永远不会回应。我会微笑着保持沉默。

大卫·科尔布：有意思。

男性发言人（姓名不详）：因为重要的不是冲突的第一个立场，而是之后的情况。

大卫·科尔布：是的，我同意。

男性发言人（姓名不详）：谢谢。

大卫·科尔布：

有一个建议。我喜欢静静倾听这个想法。微笑可能不是最佳策略，但那个时候大笑肯定不是好办法。因为有些行为 — 你们中有多少人是一紧张就会笑的？比如在紧张的情况下，会紧张地笑。有人吗？这是一种常见行为。就只是发笑。所以我们会出现这些情况，如何解读将有所不同。

我想抽时间研究的是，当你遇到冲突时，在那 90 秒内，你能做的事情并不多，但是你必须做点什么。特别是，如果你在这 90 秒中大声责骂，就某些事情进行了 90 秒的演讲，提高了嗓门，那么你可以做的一件事是，最后或中途可以耍个花招 — 这会让你多获得一点信息，但希望不是火上浇油 — 就是说，“我真的很想了解你对此事的看法。你可以用三点来说明，或者总结一下再告诉我吗？因为我只是想确保我听懂了你想说的。”对方可能会再次对你大喊大叫，但不会像之前那么大声了。之后会开始慢慢降下来。

最后，你们才会开始进行所谓的人际互动。那时你就会觉得，“现在我们可以谈论这件事了。”因为之前，双方都处于那种模式，但如果你能做出改变，那么它将有助于你们更快摆脱这种模式。

我想讲这一点是因为我知道我们起步晚了，我们没有太多时间。我觉得用合气道来比喻冲突很有意思。如果将这个拆开看，合气道的意思其实是协调能量的方式。看更高级别的合气道练习者表演时，就像是在跳舞。不是一味避让，也会踢打和

拳击以及摔跤，它看起来像一种舞蹈形式，而且非常接近与某人合作。我认为这是一个很好的比喻，因为要很好地理解冲突，就需要接近它。你需要更接近对方。我是说从精神上试图理解他们的观点 — 很像合气道中的动作，如果你放慢速度，事情就会变得很简单，“当能量向我袭来时，我会借劲使力，转向一边，在它经过我身边时试着去理解。”

合气道中有一个原则是保护你的敌人，这非常有趣，主要是为了帮助他们不伤害自己。我喜欢这个原则。明白了吗？基本上，当你受到这种攻击时，当这种冲突发生在你身上时 — 合气道的动作中有扭、擒、锁等类似的招式 — 如果他们继续咄咄逼人，他们就会伤到自己。而不是你伤害他们。你没有改变任何事。你没有施加任何压力。他们通过释放更多能量来施加更大的压力。

所以，其中之一就是保护你的敌人，不要让他们伤害自己。特别是在许多亚洲文化中，这通常被翻译成给人留面子。帮助对方在完全不感到尴尬的情况下留住面子，帮助他们走出来，或许可以用一种双方都能理解的方式来改变局面。我是这样理解的。保护你的敌人可以给你一个不同的冲突参考框架，对吧？我想保护自己属于自我保护，但我也想保护这个主要人物，在某种程度上我会这样去考虑。

---

女性发言人（姓名不详）：[你想过这个吗]？

大卫·科尔布： 没有，我觉得很有意思。我也很难想到这一点。

女性发言人（姓名不详）：我知道对我来说，我会保持[听不清]。就是这样。

大卫·科尔布： 所以你学的是其他武术。是的。她是一个很好的练习对象。

在合气道中，永远不会主动进攻。人们会被分配角色。想要先进攻来获得优势的人，证明你的训练还不够。这不是很吸引人吗？

然后不要躲避攻击，在开始之前就控制住它。在它来临的时候该如何移动？我需要准备哪些文件才能获得订单？我需要花多长时间来帮助我们更好地理解这个问题？非暴力是合气道的真谛。你的本意并不是使用暴力。你不能用它来攻击对方。你只能用它进行防御，这很有意思。那是创始人。

我也很喜欢用这个比喻。在风暴中，你是风眼，风眼是怎样的？很平静。当风暴包围你时，风眼是平静的。当你观看合气道练习时，中间的那个人相当平静。他们看起来很平静，而周围却发生了很多事情。当你的合气道级别不断提高时，同时对

手攻击你的次数也会增加，这很有意思，任何人参加他们的测试或进行练习都可以达到五或六级水平。

由于时间关系，我长话短说。合气道有三个原则。一个是气沉丹田。是谁在排队的时候提到了气沉丹田？她还在吗？她站在中间是正确的。她说，“我会深呼吸。我会试着气沉丹田。”那非常有意义。原先我们有一个大型会议，我们邀请了一位瑜伽教练，带我们做了一些呼吸的练习。

气沉丹田基本上就是深呼吸，让你的呼吸沉入身体中。丹田位于肚脐正下方。把你的手放在肚脐下面，找到你的丹田。我就不做了。希望你们自己可以做一下。请深呼吸三次。通过深呼吸，我的意思是让你们数一数 — 不要大声数出来，因为吸气五秒、呼气五秒三次是一种很迷人的过程。

当你这样做时，生理上会发生一些变化，这并不是说你的身体不会释放肾上腺素，但如果你将呼吸沉入身体中获得平衡，就不太容易释放肾上腺素。所以，如果你发现自己那样了，你可以做的一件事 — 你之前提到过 — 就是呼吸。要知道在与这个人真正开始对话之前有 90 秒的时间。那就是气沉丹田。

延伸 — 伸出援手摆脱冲突，留住面子。我讲过这个。如何找到双方能讨论的问题？这是伸出援手的一个很好的办法。这可以把问题放到一个所谓的双方可讨论的状态，因为这没有附带立场。你们双方可以讨论，“这就是我们要讨论的问题。”我们要讨论预算。我们要讨论这个政策。我们要讨论 PDP。我们

要讨论拒绝审核请求。我们要讨论这些事情，不是发生在这种情况下事情，而是一个你们双方可以谈论的更大的框架。

然后掌握控制权主要是将攻击导向到无害的渠道。从生理上看，如果你和我当面发生冲突，那么它又会回到动物的行为。我们目光接触，我们面对面，我们讨论这个问题。如果我有一张纸，而你在我旁边，我们可以在纸上讨论这个问题，那么在这种对抗中能量会发生变化。我们没有目光接触。无论你的文化背景如何，这都非常有效。也就是说，你不希望我太靠近你的私人空间，而只是参与进来并转移视线，这是一个开始排解冲突的有用方法。

我们没有做这些。我们没有时间了。我们已经讲过一点关于表达的内容。贝西，我还有多少时间？15-20 分钟？很好。

你可以选择如何应对冲突。这需要进行权衡。这是托马斯·基尔曼 (Thomas Kilmann) 以前提出的一个模型，即公共领域。想一想关系有多重要？问题有多重要？或者换一种说法是关心别人，关心自己。如果降低对他人的关注度，也降低对自己的关注度，问题就不那么重要了，关系也不那么重要，你就可以避免冲突。走开一点，降低风险。你不需要这么做，除非你是一个把辩论当乐趣的人。你就是喜欢争论。有多少人认识这样的人？我肯定在 ICANN 见过。比如说，“是的，把麦克风给我。我想争论一下。我跑这么远就是来争论的。”

如果你觉得这段关系有点重要，但也不是很重要，那么这个问题对你来说就不那么重要了。我不想死在沟里。我没必要在这里浪费时间。这没关系。我可以接受。

如果你对自己问题的关注度很高，而且它可能会破坏这段关系，不是我夸张，这确实有可能伤感情。你可以提倡这一点，因为我正在研究。我需要了解这件事，我会坚持下去，因为这个问题非常重要。我坚信这很重要。

然后在中间的某个地方会有妥协。妥协有时被认为是消极的。很多时候我真的不这么认为。我们在本周的领导力项目中讨论过这一点。虽然你们都放弃了一些东西，但你们都做出了让步，愿意处理这个决定。这听起来像共识吗？根据定义，共识是我们离开房间，并愿意支持我们做出的决定。这是共识的纯粹定义。就是这些。妥协通常都是其中的一个重要部分。

这是一个关于采取哪些步骤的想法。有时候，有一个关于如何处理冲突的模型真的很好。我们提到了倾听。仔细听。这是一项关键技能。总结、释义，确保你听懂了，因为很多时候，周围有很多情绪，除非你真的想要弄清楚，否则你可能接收不到讯息。释义和总结有助于你收到正确的讯息。

转移攻击，排解情绪。前三个很好的方式是：倾听、转移攻击、排解情绪。在合气道中可以看到这些东西，回到我们的比喻，冲突在风眼周围四处移动。这会转移攻击并排解情绪，让

它降下来。火上浇油是不能排解情绪的。也不能排解这种情况。所以，倾听、转移、排解。

然后第二步，这个“去阳台”的表达来自谈判工作。所以，有一个舞池，有很多人在上面跳舞。你看到 SO/AC 这两方互相发生了冲突，你想要了解情况。你走到二楼，从阳台往下看，想看得更清楚，因为我们有一个反应是确认冲突，不一定要接受冲突，也不一定要同意冲突，而是确认冲突。“去阳台”是一个能够客观看待问题的表达。把自己从事件中抽离出去，你就能客观看待这个问题。

像我们讨论的那样，走到另一边，那样可以改变能量，然后让问题浮出水面。提出问题。特别是在你要处理比较被动或被动攻击性冲突时，你却不知道问题是什么。在行为上你得到了什么，似乎有所不同，但是可能需要一段时间才能让潜在问题浮出水面。我们可以在这上面花一天的时间。

男性发言人（姓名不详）：你的意思是首先，看起来像是冲突的情况并不是真正的冲突。在你不断激发的过程中，它会变成冲突。就好像有人在开车。他们是两辆车。一辆从这个方向过来，另一辆从相反的方向过来。从这个方向过来的那辆车右边有很大的空间，而对面车右边的空间很小。当你们相遇时，你会看到这个人[开]错了路。我也是，我想[听不清]。你们撞车了。但如果他有很大的空间可以开过去，当你过来时，这个人就要往右开一点，那么就不

---

会撞车了。我认为冲突就是这样的。如果你一开始没有激发冲突，就不会发生冲突了。

大卫·科尔布：

同意。冲突起初可能只是目标的差异，观点的差异，这是一种误解，当你做出一些行为来激发冲突或加深误解时，也就是说把它升级为更具个性化的冲突。因为冲突本身就像[荣格]所说的，消除的同时也会消耗。

其中一个原因是因为存在冲突。我们不同意政策的制定方式，或者我们想要制定这项政策，但存在很多分歧。在我第一次参加会议时，我记得和某人交谈过，他应该在新加坡办公室工作，他说，“哦，天哪。当我看到制定的政策时，它太混乱了，有时觉得很低劣，有时又觉得很讨厌。但最后总要制定出来，而且是很出色的。”开始的情况并不是我最后所期望的。但这是该过程的一部分。作为人类，我们将以某种方式陷入冲突。

然后，最后一步是，重新构建，关注问题，澄清协议。重构是指可以相互讨论……我说的重构就是这个意思。如果我们之间发生冲突的原因是 X，那么如何才能以一种我们都可以讨论的方式来解决它？这可以为双方保留面子，或许也可以给你面子。

然后专注问题本身。在他们离开时说，“好吧，如果这个人不是主席，如果我的副主席没有做他/她该做的事情，那么我

就可以站出来。”我们回到我们必须要处理的资金或时间分配的问题。我们正在努力讨论这些问题。只是让他们回到这个问题上。

然后澄清协议。最后，我们达成了哪些协议，让我们都对“我们同意了”有清晰的理解？这有点像 MoU，即谅解备忘录。我们都同意了。也就是说何时会发生。由谁负责。这是最后一件事。

我就讲到这里，你们可能有问题要问。贝西，有请。

伊丽莎白·安德鲁斯：再提醒一下，你们可以随意使用西班牙语或法语提问。

男性发言人（姓名不详）：我的问题是关于冲突本身的，你认为你在某种冲突环境中压抑自己的愤怒是健康的做法吗？

大卫·科尔布：有两点。我觉得这要看你的愤怒风格。我不想多说你的愤怒风格，但对某些人来说，压抑愤怒也是他们的愤怒风格。我们称之为“高压锅”。高压锅基本上只会把压力聚集在内部……如果你继续这样做的话，它会在生理上影响你。你的压力水平会以某种方式影响你。

对于其他人来说，有一种风格称为数豆者。数豆者是指，你和我正在争论某些事情，你指出了我在 11 月、12 月和 1 月所做的事情，因为你一直记录着所有这些违规行为。这就是数豆者。有多少人知道数豆者的风怒风格？

然后还有的像老虎。老虎的愤怒风格基本上是，“我会陷进去并尽可能多地造成伤害，所以我不会受伤，然后我就走了。”如果有人有意大利背景，很多时候，老虎就在那里，因为家人刚刚进去大战了一场，然后他们还是会一起吃大餐，一切都很好。但事情都解决了。那个时候就已经解决了，消散了。

对于你的问题，压抑愤怒并不是一件好事，特别是随着时间的推移，但要试着说，“好吧，我想解决冲突。”你知道情绪会消散。如果你一直与某个人互动，会产生化学反应。我们只是想多了解情况。这是另一次对话。所以，在你处理完这个问题之后，比如，“为什么我们要吵架？”

我今天早些时候参加了一个会议，并发表了评论。我说，“这两个小组之间的关系似乎很紧张。”有人告诉我，“这取决于谁有麦克风。”是的，我明白了。没错。这取决于谁有麦克风。因为对很多人来说，紧张感以前就存在。

还有其他问题吗？我看到有其他人举手。在后面选一个人，之后我们会回到[听不清]。

苏珊 (SUSAN): 感谢你的介绍。我不是意大利本地人，而是亚美尼亚本地人。我的问题是，如果基因研究证明这种出身的人更易发生冲突，是否有任何研究可供查阅，以便了解在你面前的这个人，从而根据这种出身更好地缓解冲突？谢谢。

大卫·科尔布: 我想说要小心点，因为我们不想以偏概全。我向这里的所有意大利人道歉。我们不希望将其概括到某类人群身上，因为我知道当我做出这样的假设时，那个人就会打破这种刻板印象。我们要小心以某种方式对特定人群有刻板印象。因此，我认为在任何情况下都要视情况和个人而定。

苏珊: 没有基因干预[听不清]吗？

大卫·科尔布: 也许是的，但我不知道可以在这项研究中引用这个，或者我们发现……我没有看到与愤怒相关的内容。如果说到精神病行为，在遗传学方面可能会有所不同。

男性发言人（姓名不详）: 我想对苏珊的发言做点补充。除了基因，还有我们在练习中讨论的文化背景。你们在练习中应该注意到了，人们是根据自己所在的地理位置移动的。如果我说错了，请告诉我，假设有些地区的冲突解决是……让我换个方式来说。你没有 90 秒，因为如果有人要创造冲突，比如……我想再用狮子的例子。当有

其他狮子进入你的领地时，如果你只是站在那里 90 秒不动的话，那么就会失去自己的地盘。如果你想留住地盘，就要出击，否则你只有离开。以我的实际经验来看，世界上很多地区都是这样。如果你要呼吸 90 秒，就会失去应对冲突的最好时机，之后就没有办法再解决了。

在意大利的文化中，例如，他们会通过互相大喊大叫来解决冲突。然后拥抱，表示问题解决了。

大卫·科尔布：

说得很好。好了，让我们举起酒杯，表示同意。

我想回到她所说的。我并不提倡在任何情况下都呼吸 90 秒，就好像我很平静，而你却很愤怒，我太佛系了，而你却不是。我不全是那个意思。90 秒只是为了让肾上腺素流经你或其他人的身体，如果你在 90 秒内试图反驳或争辩，你也不会获得多大的效果，因为他们确实有这种情绪反应。

嗯？

女性发言人（姓名不详）：你谈到了问题的重要性和关系的重要性，你还提到了妥协，但这是假设双方都想妥协。所以如果你非常坚持自己的想法，会怎么样？

大卫·科尔布：

我不知道。我那样说是因为这特别适用于 ICANN 的环境。我认为这确实是一个进退两难的局面……你们在开会时是否听到有人说过，“卡尔 (Karl)，我想从我个人的角度谈谈”，而不是“我的专业角度”。在那种情况下，这个人心里的两种观点可能是冲突的。比如，“我真的很想站到你那边，但我是被雇来坐在这边的。”我现在代表 IP 律师事务所。我现在代表注册服务机构/注册管理机构，这是我们的立场，我不能让步，因为那是我的专业立场……这就是我来这里的原因。

没有简单的解决办法，除了问一个问题，“你有范围吗？”在这种特殊情况下，你能不能给出一个范围？试着弄清楚这是什么以及是不是一回事。这里的灰色与黑白色分别是什么？

男性发言人（姓名不详）：不是问题，只是一点意见。关于刻板印象，完全披露。我在一家公司工作了九年，这是一家创业公司。在这九年中，我经历了数百次不同的冲突。如果你看了《硅谷》系列节目，大多数情况都是真的。常有的事。

对国家或类似事物的刻板印象从未奏效过。但是对我来说非常有效的是一 我只是想分享一下 一是 DISC 的概念，也就是行为评估工具，包括支配、影响、稳健和意识。可能只需 20 分钟。你们可以找到一个在线测试工具。做个测试就能弄清楚在这个工具上你是什么样的性格。之后，你可以把你自己与你的

---

对手进行比较。可能有一半的问题都会消失。我开始明白在我面前的这个人到底是谁。

大卫·科尔布：

那儿还有一个意见。我们再多听一个，然后就要进行总结了。我不想把它简化太多，但是操作风格不同。我是这样操作的，你是那样操作的。如果我了解这些不同的操作风格，这有助于去掉冲突的个性化因素，知道你喜欢那样做事，我喜欢这样做事。我倾向于这样做。但给予欣赏和确认也很有用。谢谢。

[克里斯蒂安 (KRISTIAN)]:

我想了解一些事情，关于处理和调解冲突。假设他和她发生了冲突，我是主席。她可能是另一个小组的成员，我们想要制定一项政策，她认为我们必须这样做，而他说我们必须那样做。我不得不站出来解决问题。但事实上可能 — 我不够直接。我倾向于同意她的观点，但我很清楚她要做的决定是错误的。只是为了小组。所以在这种情况下，我们要如何解决呢？

大卫·科尔布：

如果你真的遇到了这种情况 — 希望我在幻灯片上提到到了这个。哦，我提到了，如果你真的需要调解，“我需要解决这个第三方冲突，” 需要注意的是，这不是她要做的事情，因为她只是给你一个立场。如果你真的想要调解，就不必表明自己的立场，而是让他们弄清楚他们的立场，他们的共识在哪里，分

歧在哪里。我们没有时间讲解幻灯片了，但解决这种冲突最好的办法是从找共识开始。你们同意哪些方面？然后再谈我所说的低价值分歧，也就是说这不是一个有争议的大问题。如果是离婚调解，例如 — 你不打算做的事情我做了 — 我们不能从争孩子开始。我们可能要从汽车开始。但我们绝不能从有争议的情绪问题开始谈。通过找共识，找到较小的低价值共识，在逐渐发展到更高价值的分歧，因为我们已经形成了某种共识。所以，处理这个问题的一个方法是先找到共识，然后再发展到重要的事情上。他们也会习惯相互认同。

好的，我觉得我们要进行总结了，因为稍后这里还有别的用途。感谢大家的到来。今天来了不少人，非常感谢大家付出宝贵的时间和精力，希望你们享受这个过程。很抱歉我们开始晚了，我们不得不重新规划，我们必须让它变得不一样，但我觉得过得很开心。希望你们也是一样。

伊丽莎白·安德鲁斯：

谢谢，大卫。我们一起把掌声送给大卫。感谢各位的宝贵时间。感谢你们的配合。感谢大卫精彩的即兴主持。这对所有人而言都是一次享受。

我知道你们中有些人对 PowerPoint 幻灯片很感兴趣，包括我们已经看到的和其他还没放出来的内容，我们会把它上传到 ICANN 会议时间表。所以你们在查看本次会议的地方就可以找到。

---

然后再次提醒大家，希望你们能积极参加年龄调查。网址是 [ICANN.org/agesurvey](https://icann.org/agesurvey)，以便我们收集更多有关多样性和参与情况的信息。

感谢各位的宝贵时间。祝大家度过愉快的一天。

大卫·科尔布：

祝大家在本次会议中过得愉快。

[文稿完毕]