
КОБЕ — Нарращивание потенциала ICANN: разрешение конфликтов
Понедельник, 11 марта 2019 года, 15:15 – 16:45 по JST
ICANN64 | Кобе, Япония

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Это заседание по наращиванию потенциала ICANN, посвященное вопросу разрешения конфликтов.

ЭЛИЗАБЕТ ЭНДРЮС (ELIZABETH ANDREWS): Приветствую всех! Спасибо, что пришли на наше заседание по наращиванию потенциала. Мы собираемся начать примерно через пять минут, потому что возникла небольшая задержка с перерывом на кофе. Если вы хотели попасть на совещание GAC и с удивлением обнаружили, что в этом зале проводится другое заседание, мы будем рады, если вы останетесь. Это заседание будет посвящено наращиванию потенциала и разрешению конфликтов. Спасибо.

Здравствуйте. Меня зовут Бетси Эндрюс. Я работаю в отделе ICANN по обеспечению ответственности перед общественностью и мы собирались организовать сегодня заседание по наращиванию потенциала, чтобы немного познакомить вас с образовательной онлайн-платформой

Примечание. Следующий документ представляет собой расшифровку аудиофайла в текстовом виде. Хотя расшифровка максимально точная, иногда она может быть неполной или неточной в связи с плохой слышимостью некоторых отрывков и грамматическими исправлениями. Она публикуется как вспомогательный материал к исходному аудиофайлу, но ее не следует рассматривать как аутентичную запись.

ICANN Learn, а также провести семинар на тему разрешения конфликтов. Но, как видите, возникло очевидное противоречие с заседанием по GDPR, поэтому я прошу поднять руки тех, кому интересен семинар на тему разрешения конфликтов, и мы составим альтернативный план. Ладно, хорошо. Здесь у нас хорошая команда. Дайте нам секундочку, чтобы посоветоваться, и мы вернемся к вам.

Привет. Попробуем начать еще раз. Меня по-прежнему зовут Бетси и я все еще работаю в отделе ICANN по обеспечению ответственности перед общественностью. В этом отделе мы занимаемся осуществлением таких программ, как NextGen, Fellowship, Программа развития лидерских навыков. Хочу привлечь ваше внимание к одному из пунктов повестки дня: мы проводим опрос для оценки возрастного разнообразия. Возможно, вы помните, что в прошлом году такой опрос уже проводился. Опрос для оценки возрастного разнообразия предназначен для сбора дополнительных данных, которые позволяют оценить облик и состав сообщества ICANN и способствуют принятию более правильных решений о том, как обеспечить инклюзивность.

Сзади есть несколько карточек с адресом сайта, где проводится этот опрос — потребуется около десяти минут — но

это icann.org/agesurvey. Так что вы сумеете его найти. Это первый пункт повестки дня.

Я познакомлю вас с платформой ICANN Learn на тот случай, если вы еще не слышали о ней или не знаете, для чего она нужна. А затем мы поступим следующим образом: так как у нас не такая большая группа, мы соберемся с этой стороны зала. Здесь присутствует ведущий специалист по организации коллективной работы, и вместо большой презентации он проведет учебное занятие в менее формальной обстановке, на котором мы сможем пообщаться.

А я начну со слайдов. Хорошо. Платформа ICANN Learn и наращивание потенциала в ICANN. В ICANN мы называем процесс получения знаний и умений наращиванием потенциала. Платформа ICANN Learn — это всего лишь одна из многих возможностей по наращиванию потенциала, которые есть в ICANN.

Определение наращивания потенциала подразумевает мероприятия по обучению, ориентированные на достижение конкретных целей. Они повышают уровень ваших знаний, улучшают ваши навыки и позволяют вносить значимый вклад в работу ICANN на конференциях и в период между ними. Цель в том, чтобы поднять уровень ваших знаний и понимания

принципов функционирования систем уникальных идентификаторов интернета. Мы также стремимся усилить разнообразие участия в деятельности ICANN и снизить барьеры на пути к участию, чтобы у всех были информация и навыки, необходимые для внесения ценного вклада в работу сообщества ICANN.

Платформа ICANN Learn находится по адресу learn.icann.org, и страница входа в систему выглядит примерно так. Таким образом, вы можете открыть эту страницу, чтобы создать или зарегистрировать учетную запись. В данный момент это страница входа только на платформу ICANN Learn, но в конечном счете, после привязки других групп сообщества к этой системе входа, она станет единой страницей доступа для всех учетных записей членов сообщества ICANN.

После входа на платформу ваша панель управления имеет следующий вид. Вы видите все эти различные кнопки для изучения различных частей образовательной онлайн-платформы. Вы можете войти непосредственно в каталог и увидеть список доступных для изучения курсов. Вот как выглядит список курсов, и если нажать кнопку в верхнем... для вас это верхний правый угол... этот список курсов откроется. Если щелкнуть по папке рядом со списком, можно разделить

его по категориям. И по мере увеличения количества курсов это намного упростит поиск.

Чтобы начать, нажмите кнопку «Зарегистрироваться», и тогда эта кнопка превратится в кнопку «Запуск». Это фиолетовая кнопка, которую вы видите. В качестве примера — начальная страница курса «Знакомство с ICANN». Таким образом, вы увидите фиолетовую кнопку «Запуск», которая запускает курс обучения. Вы можете использовать для прохождения курса свой телефон, планшет или компьютер любого другого вида. Платформа распознает ваше устройство и соответствующим образом изменит размеры экрана и буфера.

Кроме того, после прохождения большинства наших курсов выдается сертификат, то есть вы получаете собственный сертификат участия. И также, как видите, прямо под разделом «Сертификат» есть папка «Ресурсы». Это замечательная опция многих курсов, которые вы можете создать для своей группы сообщества. Здесь размещаются раздаточные материалы или другие ресурсы, список ссылок, то есть вещи, которые могли бы принести пользу тому, кто изучает этот конкретный курс.

Также важно, что на платформе ICANN Learn доступна выписка об успеваемости. Он позволяет отслеживать все пройденные вами курсы. В таких ситуациях, как участие в программе

Fellowship и другие случаи использования платформы ICANN Learn для получения права на финансирование поездки, доступ к вашей выписке об успеваемости приносит большую пользу, и сейчас вы видите на экране, как выглядит эта кнопка.

Если вам интересно опробовать платформу ICANN Learn, предлагаем начать с курса «Знакомство с ICANN». Вы можете выбрать любой из семи предлагаемых здесь языков. И если вам когда-нибудь потребуется пройти ознакомительный курс, вы всегда можете выбрать предпочтительный язык.

Я просто кратко ознакомлю вас с нашим каталогом, чтобы вы увидели, какие виды курсов у нас сейчас есть, и поняли, в каком направлении мы движемся. И я предлагаю вам подумать не только о том, какие курсы вы хотите в дальнейшем изучить, но также и о том, какие курсы вы возможно хотите помочь создать, чтобы повысить уровень знаний и навыков своей конкретной группы в ICANN.

Как видите, сейчас на платформе ICANN Learn есть следующие категории: «Безопасность», «Для новичков», «Управление интернетом», «Деятельность» и «Стандарты». Это примеры разных видов наших курсов. У нас есть базовый курс по кибербезопасности, ознакомительный курс, о котором я упоминала. Есть превосходный архив всех вебинаров At-Large

по наращиванию потенциала, которые проведены за предыдущие три или четыре года. Они доступны на английском, испанском и французском языках.

Я прервусь, чтобы сообщить, что это заседание переводится на испанский и французский языки, поэтому, если предпочитаете, можете слушать, подключившись к указанным каналам. И конечно, если у вас есть вопросы, их можно задать на этих языках.

Есть дополнительные курсы, которые вы можете не увидеть в каталоге, но дело в том, что мы разместили на этой платформе курсы для участников программ Fellowship, NextGen и членов Правления. У нас также есть курсы на тему «Управление интернетом». Они очень популярны. У нас есть такие вещи, как интернет-дипломатия, цифровая торговля и глобальное управление интернетом, которые могут относиться не только к вашей работе в ICANN, но и к вашей реальной жизни. У нас есть курсы, посвященные деятельности организации, такие как курсы о проверках, которые помогают ориентироваться на сайтах о проверках, и курсы о доменных именах и для обучения регистраторов.

Скоро у нас появится курс «Основы DNS», что меня, как человека, не являющегося техническим специалистом, очень

радует. Мне нравится все, что направлено на углубление технических знаний тех, кто занимается вопросами политики. С другой стороны, у нас скоро будет курс «Основы политики», который отлично поможет техническим специалистам узнать о процессах выработки политики. Таким образом, мы все сможем встретиться посередине и хорошо выполнять свою работу.

«Знакомство с GNSO» — новый курс, который скоро появится. «Создание курса на платформе ICANN Learn», если вы хотите заняться этим вместе с конкретной группой сообщества. И обновляется курс «Обучение регистратора», который должны пройти в ICANN все регистраторы для получения аккредитации. Это замечательный курс, и меня радует, что он очень скоро появится.

Сегодня мы уделим основное внимание навыку, который необходим всем в ICANN, и это разрешение конфликтов. Нам очень повезло, что здесь присутствует Дэвид Колб (David Kolb). Он инструктор руководства, который уже много лет работает в ICANN над различными вопросами, и чаще всего его просят заняться вопросом разрешения конфликтов. Поскольку в сообществе ICANN повсеместно возникают многочисленные ситуации, когда мы хотим найти самые

целесообразные способы пробудить друг в друге наилучшие качества и выполнить работу.

Однако, как я сказала, поскольку у нас небольшая группа, по моему, полезнее вместо простой презентации получить своего рода бонус в виде дополнительного общения с Дэвидом, если перед тем, как передать руководство в его руки, мы все пересядем на эту сторону зала. При этом услуги переводчиков все еще будут доступны и мы по-прежнему будем пользоваться микрофоном, но это даст нам шанс создать менее формальную обстановку и повысить интерактивность, чтобы заседание принесло большую пользу. И с этими словами я передам микрофон Дэвиду.

ДЭВИД КОЛЬ:

Спасибо. Это слишком большой зал для такой немногочисленной группы, вот почему я предлагаю вам пересесть на эти кресла, и я посмотрю, как меня слышно без микрофона. Если он все-таки понадобится, мы им воспользуемся. Давайте начнем, и я открою также свои слайды, поскольку возможно все же захочу рассказать о некоторых из них.

Я буду использовать микрофон для перевода. Безусловно, переводить буду не я, а они. Итак, конфликтные люди,

подходите этим путем. Там тоже можете пройти, да. Прекрасно. Если вы конфликтный человек, можете сесть прямо здесь. Если вам нужно спросить. Да, я тоже так считаю. Мне это нравится.

Хорошо. Нас здесь около 30, поэтому мы поступим немного иначе, чем я первоначально планировал. Я рассчитывал поработать с группой другого размера: 50–100 человек. Итак, мы сделаем ряд вещей, которые... да, уже конец дня, давайте поднимемся с мест и немного поиграем.

Наверное, мой первый вопрос к вам... у нас есть еще один переносной микрофон, который можно... У меня больше нет. Мне пришлось его отдать. И я хочу использовать еще один. Я хочу задать несколько вопросов, но хочу дать вам микрофон. Хорошо. Отлично. Спасибо.

Первый мой вопрос к вам: с какими видами конфликтов вы сталкивались в среде ICANN? И давайте рассмотрим это с двух сторон. Когда я говорю «с какими видами», с какими видами событий, происшествий, то имею в виду поведенческий аспект. Как вы узнали о существовании конфликта и как поступили в той ситуации? Прежде чем взять микрофон, просто поговорите с сидящими рядом, возможно с двумя или

тремя людьми, и просто обсудите, с какими видами конфликтов вы встречались в ICANN. Начинайте.

Хорошо. Мы переключили микрофоны. Позвольте мне разделить их на две категории. Сколько из вас испытало на себе... позвольте мне пояснить... я собираюсь сказать «агрессивный конфликт». И при этом я имею в виду не стул, который кто-то в вас кинул, а только сильный конфликт. Вы могли его заметить. Вы могли его почувствовать. Он есть. Не возникает сомнений, что это какой-то конфликт. Поднимите руку. Это опрос. Вы испытали это.

На что это было похоже? С каким поведением вы столкнулись? Помните, что у представителей различных культур разное понимание. Так, не опускайте руки, и Бетси подойдет к вам с микрофоном. Мы вас слушаем. Двое здесь. Один сзади... просто подойдите к ним по очереди. Итак.

Что же вы испытали? Не называйте имен.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Конечно, нет. Я оказалась в ситуации, когда один член группы сказал то, что по-видимому было адресовано другому человеку. То есть я не участвовала в этом, я просто наблюдала.

При этом один человек, как мне показалось, обвинил другого, а тот мгновенно отреагировал.

ДЭВИД КОЛБ: Когда вы говорите «отреагировал», он возвысил голос? Закричал? Это был сарказм? Что это было? Оскорбления?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Английский язык не является для меня родным, так что мне довольно трудно найти подходящее слово. Это публичное высказывание вызвало раздражение у того человека.

ДЭВИД КОЛБ: Тогда это была открытая конфронтация?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Отчасти, хотя нет...

ДЭВИД КОЛБ: Если я укажу на вас и скажу: «Вы сделали это». А вы ничего не делали.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Да. Но не указывая и не называя того человека. Но группа знала, о ком шла речь... кого подразумевали

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо. Отлично. Спасибо. Кто-то еще поднимал руку. Что вы испытали?

Тато Мфикви (Thato Mfikwe): Привет, меня зовут Тато Мфикви. Я просто кратко опишу, как оказался в конфликтной ситуации. Я был избран представителем NCUC в NCSG и председателем этого конкретного комитета. И одной из первых вещей, которые я сделал на этой должности, было изучение устава NCSG, чтобы понять свои обязанности. Когда я приехал, то был очень серьезно настроен устранить недостатки в уставе. Но на самом деле у меня возник серьезный конфликт особенно с руководством и опытными членами сообщества.

ДЭВИД КОЛБ: У вас возник серьезный конфликт с ними, на что это было похоже? Что вы имеете в виду, когда говорите, что у вас возник серьезный конфликт?

Тато Мфикви: По-моему, причина главным образом в том, что некоторые не готовы принять разнообразие. Если мы работаем в такой среде, как ICANN, то при обсуждении политики все дело в идеях и продвижении лучших из этих идей. Но несмотря на ваши веские доводы, иногда люди считают, что ваше стремление поставит их в невыгодное положение, и в конечном итоге вас начинают обвинять, ругать и тому подобное...

ДЭВИД КОЛБ: [Невнятно] ругань, обвинения, открытая конфронтация.

Тато Мфикви: Да. Поскольку мне также посчастливилось посетить курс, который вы проводили в Панаме, я был полностью готов к таким вещам. Это принесло огромную пользу. И еще один момент. Некоторые члены в рамках листа рассылки иногда соглашались со всем, что я делаю, но не всегда сообщают об этом. При этом, когда вы встречаетесь с ними лично, они могли бы это подтвердить, но говорят «нет, необходимо [выяснить] первое, второе и третье».

ДЭВИД КОЛБ: Спасибо. Еще один. Прямо за вами.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Вы спросили, что происходит, верно? Хорошо. Это крики...

ДЭВИД КОЛБ: Крики?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Ругань

ДЭВИД КОЛБ: Отлично. Хорошо.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Оскорбления, унижения, сквернословие, уход с совещания.
Вот с чем я столкнулась.

ДЭВИД КОЛБ: Это разгонит вашу кровь.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Да. И это называлось заседанием руководства организации.

ДЭВИД КОЛБ: Конечно, так и есть. Да, пожалуйста. Мне понравилось, как она это сделала, верно? Она хотела высказаться. Не я, а она хотела высказаться. Хорошо.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Я хочу описать ситуацию, но с точки зрения наблюдателя. Казалось, что вернулись очень давние времена и люди ни о чем не могли договориться. Даже если идея очень хороша, они просто продолжают перебивать друг друга и так далее. Да. Но я также видела, как в некоторых ситуациях один человек просто молчал, похоже отказавшись от участия в борьбе.

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо. Отлично. Великолепно. Мы получили много информации. Я многое слышал о таком поведении, как крики, ругань, унижения, избегание контактов, которое несомненно тоже является реакцией на конфликты.

Я хочу попросить вас сделать короткое упражнение. Это будет интересно. Это всегда увлекательно с точки зрения пола и культуры. Я хочу, чтобы вы встали в один ряд на этой стороне зала, где много свободного места. Я называю это непрерывным спектром от точки А до точки Б. И вопрос следующий: каков ваш уровень комфорта в отношении

урегулирования конфликтов? Хорошо. Конфликтов такого рода, о которых мы только что говорили: разговор на повышенных тонах, вопли, крики, то есть поведения, которое в вашей культуре считается признаком агрессии.

На этой стороне встанут те, кого такие конфликты не смущают. Речь не идет о том, что конфликты им нравятся, но они не испытывают дискомфорта. Я способен с этим справиться, урегулировать ситуацию. Конфликт не окажет сильного воздействия.

Где-нибудь здесь посередине, для группы с этой стороны... примерно посередине... конфликт — нежелательная вещь, с которой они не хотят сталкиваться. Это вызывает у меня небольшой дискомфорт. Я справлюсь с этим, если придется, но черт возьми, если получится, я буду этого избегать.

И затем здесь на этом конце — боже мой, меня начинает тошнить. Я просто не знаю. Это следующие мысли: «Неужели я оказался в такой ситуации? Такой конфликт мне не по душе».

Идите сюда и просто встаньте в один ряд, не вступая в борьбу за место в этом строю.

Ваш уровень комфорта применительно к конфликтам. Именно так, это картина «до». Ладно. Ладно. Сразу. Да. Найдите свое

место. И если вы не совсем понимаете, где вам встать, поговорите с теми, кто уже стоит в этом ряду и посмотрите, где они стоят. Это кривая нормального распределения. Бетси, вы можете нам дать переносной микрофон? Я буду держать его отдельно. Привет, Херб. Рад вас видеть.

Хорошо, друзья. Давайте посмотрим, что у нас получилось. Я не собираюсь беседовать со всеми, потому что на это пришлось бы потратить всю оставшуюся часть заседания, но начну отсюда. Я хочу понять. Вы встали с этого края, поэтому расскажите нам немного об этом.

АБДУЛ (ABDUL): Здравствуйте. Меня зовут Абдул [Сабур].

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо.

АБДУЛ: Хорошо. Дело в том, что я постарался бы просто выслушать их ответ, независимо от того, что они скажут. Я постарался бы держать себя в руках, а потом должным образом ответить, что логичнее и объективнее, иначе я потерял бы самообладание.

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо. Большое спасибо.

АБДУЛ: Мой подход был бы таким.

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо. Отлично. Итак, уровень комфорта применительно к конфликтам. Вам слово. Расскажите нам. Почему вы встали здесь?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Хорошо. Я не собираюсь притворяться, поскольку мы [более праведные]. Таким образом, если вы начнете, я отвечу.

ДЭВИД КОЛБ: Отлично. Отлично. Я буду медленно двигаться в обратном направлении. Хорошо. Пойду сюда. Итак, вы встали здесь. Почему здесь? Да. Смотрите. Он избегает даже микрофона.

[РАМ КРИШНА (RAM KRISHNA)]: Нет, нет, нет. Я не избегаю его. Хорошо. Во-первых, меня зовут [Рам Кришна]. Я представитель Непала. Мне очень нравится справляться с такими ситуациями. Если возникает конфликт, сначала мы должны внимательно выслушать.

Хорошо. Если кто-то ругается или ведет себя аналогично, если кто-то что-нибудь оспаривает, вы должны внимательно выслушать и понять, чего они ждут. И на основе этого мы должны дать... не мгновенный ответ. Мы должны отнестись к этому гораздо серьезнее и отреагировать надлежащим образом.

ДЭВИД КОЛБ:

Хорошо. Огромное спасибо. Я иду дальше. Посмотрим. Примерно середина, и вы здесь столпились, так что я собираюсь дать вам слово. Она уже выступала. Нет, нет, нет. Она уже выступала. Скажите нам, почему вы встали посередине?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Посередине... ну, я выглядела бы довольно спокойной, но у меня была бы нервная дрожь.

ДЭВИД КОЛБ:

Не тошнота. Нервная дрожь. Это совсем другое. Хорошо.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Я попыталась бы сделать следующее: прежде чем ответить тому, с кем я возможно не согласна, я бы сделала несколько

глубоких вдохов и [обратилась к] себе со словами: «Ладно, я отвечу этому человеку».

ДЭВИД КОЛБ: Отлично. Мне нравится этот подход. Мы тоже возвращаемся к концентрации, поэтому я иду сюда. Хорошо. Как насчет вас? Вы встали ближе к краю. Почему?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Если я вижу очень эмоциональную конфронтацию, мне неприятно в этом участвовать и я, вероятно, выбрала бы другой форум, где смогу высказать свои идеи, возможно, не устно или не один на один...

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо. Изменить ситуацию, возможно, выйти из ситуации. Ладно, хорошо. Спасибо. Я иду дальше. Хорошо. Я знаю, правильно? Очевидно следует дать микрофон ей, так? Почему вы встали здесь?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Я всегда стараюсь избегать конфликтов. Я вообще не люблю конфликтов.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Она должна быть там.

ДЭВИД КОЛБ: Она испытывает дискомфорт. Здесь те, кому комфортно. Здесь те, кому некомфортно. Вам нужно перейти?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Вы стоите не там.

ДЭВИД КОЛБ: Знаете, это забавно. Я увидел Сандру здесь и подумал: «Она должна стоять в другом месте». Я знал, что вы перейдете в другое место. Хорошо. Отлично. Теперь, когда вы в конце...

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Мне не нравится противоборство, но если приходится, я готова к конфронтации.

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо. Спасибо. Теперь я хочу немного изменить вопрос, ладно? И вы можете встать на другие места с учетом нового вопроса.

Итак, то же самое, вы столкнулись с агрессией... если позволите использовать это выражение... с конфликтом, но не

в ICANN, а с членом семьи, любимым человеком. Это меняет вашу позицию? Если да, перейдите на другие места.

Она первая. Хорошо, произошли некоторые перестановки. Все в порядке. Перестановки это прекрасно. Интересно. Хорошо. Поскольку Сандра постоянно переходит с места на место... итак, вы перешли. Почему?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: На профессиональном уровне у меня есть естественная защита. Иногда я не осознаю конфликт и момент, когда он возник. Но в моей семье, конечно, я более чувствительна. Когда я осознаю, что возник конфликт, это сильно меня задевает, и тогда я стараюсь достаточно быстро привести все в порядок.

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо. Абдул, вы тоже перешли. Что произошло? Я хочу сказать, что вы были довольно уверены, рациональны и логичны, а теперь что произошло?

АБДУЛ: Ну, потому что, по-моему, это зависит от вашего авторитета в семье. Иногда, если вы старше, то должны прислушиваться к

младшим и иногда соглашаться с ними, и вы должны просто выслушать и поступить в соответствии с тем, что они скажут.

ДЭВИД КОЛБ: То есть в семье меняются правила.

АБДУЛ: Да

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо. И я видел, как эта рыжеволосая перешла на другое место. Она сделала это быстро, но я заметил. Поэтому поговорите с нею. Она пришла оттуда

ИАНА (DIANA): Привет, это Диана. Я думаю, что конфликты с членами семьи и с коллегами сильно отличаются друг от друга, потому что, когда вы вступаете в противоборство в семье, то впоследствии всегда находите компромисс. Что касается профессиональных отношений, мы живем в обществе, которому нравится вызывать людей на дуэль публично, — через лист рассылки, в социальных медиа — и это действительно разрушает вашу репутацию. Для меня это очень разные вещи. Таким образом, я чувствую себя вполне комфортно при возникновении

конфликтов в семье, но совсем иначе в случае конфликтов с коллегами.

ДЭВИД КОЛБ: Хорошо. Спасибо. Один вопрос. Я сейчас задумался о культуре и поле. Похоже, что в гендерном отношении, мужчины и женщины, независимо от самоидентификации, распределены равномерно. Хорошо.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Женщины сильнее.

ДЭВИД КОЛБ: Так говорит сильная женщина вон там. Хорошо. Как насчет культур? Я просто перечислю континенты. Северная Америка, поднимите руки. Хорошо. Только один. Южная Америка? Прямо посередине. Еще один. Южная Америка? Хорошо. Как насчет... скажем, Западной Европы? Я просто думаю, что география прежде всего. Хорошо. Ладно. Ладно. Восточная Европа? Ладно. Ближний Восток? Хорошо. Их границы определены достаточно размыто, я понимаю. Есть кто-нибудь из Северной Африки? Северная Африка? Центральная Африка? Южная Африка? Хорошо. А теперь Азия. Как насчет... я не знаю... Островов Кука? Я должен был это сказать ради [Пуа

(Pua)], потому что ее волнуют Острова Кука. Примерно так:
«Где опять Острова Кука?»

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: [Невнятно] Западная Африка.

ДЭВИД КОЛБ:

Как я сказал, Западная Африка. Я этого не сказал. Но так или иначе, спасибо, что указали на это. Хорошо. Что касается Азии, у нас есть представители каких-то отдельных стран, Япония? Малайзия, Сингапур? Китай? Филиппины? Другие места в Тихом океане. Хорошо. Я уже называл Острова Кука, так что это учтено. Хорошо.

Очень интересно, что и с точки зрения географического разнообразия все также распределены достаточно равномерно, как я и предполагал. Рассаживайтесь и давайте это обсудим.

Мы заметили, что некоторые из вас не участвовали, но мы к вам еще вернемся. Что касается нашего уровня готовности к конфликтам, во многом мы учимся разрешению конфликтов в своих семьях. И если вы поразмыслите об этом... я проведу своего рода неофициальный опрос... если вы задумаетесь о своей матери или о своем отце, кто из вас скажет, что ваш

подход к разрешению конфликтов/ваш гнев похож на стиль поведения одного из этих людей? Вы отождествляете себя с одним из них или с обоими. Совсем на них не похожи? Есть только три варианта ответа. Хорошо.

Часто наш гнев и навыки действий в конфликтной ситуации закладываются в детском возрасте. И затем мы вносим это в свою работу. Это отражается в нашей работе следующим образом: мы видим, как действуют другие в конфликтных ситуациях, и перенимаем их поведение, хорошее или плохое. Поскольку мы подражаем лидерам, мы подражаем тому, что поощряется на работе. Таким образом, что касается вашего уровня комфорта и о того, как вы справляетесь с конфликтом... опять-таки, сейчас мы говорим об агрессивном конфликте... здесь действительно есть связь.

Во время этой презентации я хочу разобрать... и понимая, сколько у меня осталось времени... я не смогу остановиться на всех слайдах, которые хотел показать, но я очень хотел бы затронуть как раз вашу реакцию на конфликт. На что это похоже? Как я реагирую и меняю конфликтную ситуацию?

Есть одна метафора. Так как мы в Японии, по-моему, вполне уместно использовать в качестве метафоры айкидо. Айкидо, пожалуй, самое молодое боевое искусство. Это прекрасная

метафора для конфликта. Кто-либо из присутствующих занимается айкидо, вы знакомы с айкидо? Немного знакомы? Отлично. Да.

Я не знаю, смотрели ли вы эти боевики, в которых люди летают и все такое прочее. Как правило, это айкидо с точки зрения того, как это происходит. Но это захватывающее боевое искусство, которое не является наступательным. Если вы им занимаетесь, то знаете, как следует нападать на другого человека или реагировать, когда он собирается применить свою технику к вам. Это не просто спарринг, где используются приемы нападения и защиты, как в других боевых искусствах, и это делает его отличной метафорой, но мы это еще разберем.

Я хочу рассказать о некоторых практических методах, которые полезно заимствовать из айкидо, а с другой стороны вернуться к типам конфликтов и модели реагирования. Кто из вас прошел со мной курс Программа развития лидерских навыков? Несколько человек, хорошо. Тогда они знают, что я сделал на семинаре в Панаме. Вы заметите определенное сходство, но будут некоторые изменения.

Во-первых, давайте обсудим вашу реакцию на конфликт. По существу, есть три варианта. Ваш мозг предлагает три варианта

ответа: борьба, бегство и оцепенение. В плане поведения это выглядит следующим образом: борьба скорее похожа на агрессию, бегство — на отказ от сопротивления, и оцепенение я тоже отнес к этим категориям.

В вашем мозгу есть маленькая часть, которая называется мозжечковой миндалиной. Она размером с миндальный орех и находится в основании мозга. Иногда ее называют ящеричный мозг, рептильный мозг. Именно миндалина отвечает за вашу реакцию: борьба, бегство или оцепенение. Я буду называть это «первичный ответ». Таким образом, когда вы сталкиваетесь с конфликтом, возникает этот первичный ответ — желание бороться, убежать или просто замереть на месте. И это определяется ситуацией, потому что мы можем по-разному реагировать в различных ситуациях. В семье мы можем реагировать иначе, чем на работе, с точки зрения этой борьбы, бегства или оцепенения. Но происходит то, что я считаю очень интересным: в обеих ситуациях мозжечковая миндалина выбрасывает одинаковое количество гормонов стресса (адреналина и кортизола).

Я живу в юго-западной части Колорадо, где обитают пумы. Там, где живут некоторые из вас, обитают львы и тигры и всевозможные виды хищников. И если вы столкнетесь с хищником, независимо от того, кто является самым сильным

из них в вашем регионе, у вас возникнет одна из этих реакций: борьба, бегство или оцепенение. Если вы получите через лист рассылки очень колкое электронное письмо с грубыми фразами, которые набраны заглавными буквами, ваш мозг выбросит такое же количество адреналина и кортизола, как и при встрече с хищником.

Кто из вас когда-либо достаточно эмоционально отреагировал на конфликт? Это был адреналин. Требуется примерно 90 секунд для его вымывания из вашего тела, и в этот период у вас соответствующий уровень стресса. Это происходит, чтобы подготовить ваше тело к действиям. Если вернуться к истокам эволюции, когда мы встречались с хищником, это был момент возникновения мыслей: «Ладно, я останусь на месте и посмотрю, уйдет ли он» или «Я собираюсь убежать и посмотреть, удастся ли мне его опередить», или «Я вступлю с ним в борьбу». Эти гормоны придают вам сил; они ненадолго повышают выносливость. Именно это мы называем первичной реакцией.

Следует задуматься о том, что все это связано с кровообращением. Когда вы встали здесь в один ряд и я попросил вас визуализировать конфликт, у некоторых, вероятно, произошел небольшой выброс кортизола/адреналина, потому что вы вспомнили ситуацию, которая

когда-то возникла. И это еще одна вещь, которую делает мозжечковая миндалина. Миндалины выясняют: «Так, это воспоминание приводит к интенсивной эмоциональной реакции. Мы сохраним его в мозгу. Если реакция не настолько сильна, мы переместим его немного дальше». Поскольку вы также научились реагировать на эту ситуацию, если спустя какое-то время она возникнет еще раз.

Подсказка, как выйти из этой первичной реакции — подумать о том, какие чувства вы испытываете. Когда я говорю: «Подумайте о том, какие чувства вы испытываете», — это звучит банально, но это интереснейший процесс. Кто-то кричит и ругается на вас, и если вы просто на мгновение задумаетесь... не говоря этого вслух, потому что было бы довольно странно для кричащего на вас человека услышать от вас: «Сейчас я очень рассердился». Но если вы подумаете о том, что чувствуете... и, если захотите, добавьте описание интенсивности своего чувства, например: «я немного рассердился, я сильно рассердился, я пришел в ярость», — вы можете воспользоваться любым определением интенсивности из своего родного языка, — но когда вы подумаете об этом, кровоток в вашем мозгу перемещается вперед, в префронтальную кору. Это та часть вашего мозга, которая отвечает за мысли и чувства.

Вопрос? Воспользуйтесь микрофоном, если хотите, для переводчиков.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Думаю, что все понимают английскую речь.

ДЭВИД КОЛБ: У нас есть английский и французский или французский и испанский каналы.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Хорошо. Что касается вашего описания притока крови из тела к мозгу, я хочу узнать: это связано с индивидуальным характером или поведением?

ДЭВИД КОЛБ: Это связано, прежде всего, с поведением. Но я еще вернусь к индивидуальному характеру, так как считаю, что есть некоторые вариации с точки зрения работы вашей мозжечковой миндалины. Я не хочу тратить много времени на науку о мозге, но главная новость — это то, что вы способны изменить кровоток, просто размышляя о том, какие чувства испытываете.

Кто-нибудь смотрел фильм «Фри-соло» о парне, который поднялся на скалу в Йосемити без веревок и другого снаряжения? В том фильме был захватывающий сюжет о сканировании головного мозга этого парня. Этот парень, скалолаз, без веревок поднялся на высоту 4 000 футов. Ему потребовалось около трех часов, потому что он настолько хороший скалолаз. При сканировании его головного мозга выяснилось, что мозжечковая миндалина немного повреждена. Она просто не выбрасывает столько гормонов в стрессовых ситуациях и не нагревается так сильно, как у других людей в аналогичной ситуации.

Я подумал: «Так вот что делает их настолько храбрыми», или... я не знаю, храбрость это или глупость, но его миндалина не работает. Что касается вашей мысли о том, определяется ли это индивидуальным характером? Я думаю, что у некоторых из нас это также регулируется генетически. Но основной вывод здесь следующий: чтобы изменить свою реакцию на конфликт, нужно задуматься о том, какие чувства вы испытываете.

Также стоит подумать об этом, когда возникает этот первичный ответ... Кто из вас когда-либо шел на конфликт? Было бы трудно поступить по-другому, верно? В какой-то момент вы шли на конфликт.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Вы сказали одно слово, а затем...

ДЭВИД КОЛБ: Безусловно. Особенно с любимыми людьми. Вам известен пусковой механизм. Это похоже на следующее: «Это причиняет боль? А теперь?» Да, хорошо. Поскольку вам просто известны пусковые механизмы, правильно?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Да

ДЭВИД КОЛБ: Именно так. Следует помнить, что, когда вы создаете конфликт, то используете неприятное сообщение. Это то, что они не хотят слышать. Вы знаете, что у них будет первичная реакция на это. У них возникнет эта проблема мозжечковой миндалины. У них будет первичная реакция на это. И, между прочим, у вас будет первичная реакция на их первичную реакцию, потому что они внезапно отреагировали на ваши слова, и теперь в вашем мозгу возникли ответные чувства.

Опять же, подумайте о том, что вы чувствуете. Я испытываю раздражение, я испытываю беспокойство. Поскольку следует помнить еще об одном, если вы рассержены, часто гнев

называют вторичной эмоцией, а первичная эмоция — это страх, это вина. Они часто служат двумя базовыми факторами. Могут прийти на ум и другие сопутствующие чувства, но страх и вина... когда вы подумаете о том, что сердитесь, просто снимите этот слой и посмотрите, есть ли что-то под тем, что вы идентифицировали как гнев. Итак, вначале у вас возникает первичная реакция. Подумайте о том, какие чувства вы испытываете. Это начало выхода из ситуации.

Затем признайте, что конфликт существует. Признавая это, вы не должны соглашаться, вставать на ту или иную сторону. Вы просто признаете, что возник конфликт. Принимаете свою роль в нем. Помимо высказывания: «Эй, я ничего не сделал», и возражения, просто признаете: «Какую роль я сыграл в этом?» Возможно, просто возникло недопонимание, и нужно всего лишь собраться вместе и выяснить, как следует это воспринимать.

Принять во внимание различные точки зрения, чувства и цели. И я знаю, что в ICANN у всех одинаковая точка зрения, одинаковые цели, одинаковые взгляды, верно? Да, вряд ли. Я могу назвать SO/AC, рабочие группы, с которыми я работал, и вы видите, что происходит, какое там напряжение.

Корректируйте свой стиль поведения эффективно и конструктивно. Это трудная задача, потому что она носит личный характер. Когда она возникает, предполагается, что я изменю свой стиль, уступлю и что-то сделаю. Вы единственный, кто способен сделать первый шаг. Я имею в виду, что вы могли бы в конечном счете кого-то переубедить, но именно ваша модель поведения позволит это сделать. Стремитесь ли вы понять и принять во внимание это мнение... как вы продемонстрировали бы понимание другой точки зрения? Что бы вы сделали? Извините?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Прислушаться.

ДЭВИД КОЛБ:

Прислушаться. Да, довольно просто, верно? Но достаточно часто мы не обучены эффективно слушать. И у нас возникает конфликт, который еще больше усложняет это. Если также представить... это сложная ситуация... что возник не прямой конфликт. Скажем, он незаметнее, вы знаете, что конфликт есть, он проявляется время от времени, но вы не можете определить его точно. У вас когда-либо был такой конфликт? Повезло. Один из вас был причиной такого конфликта.

Это пассивная агрессивность или пассивная форма конфликта. Он скрыт в глубине, но когда что-то происходит и вы видите поведение, когда он всплывает на поверхность, если хотите, и у вас возникает мысль: «Постойте-ка. Тут что-то произошло. Я задел за живое». Это способность сказать: «Хорошо, я хочу выяснить, в чем проблема. Я хочу, чтобы она проявилась», — когда вы задаете этот вопрос или произносите это слово, а затем видите полноценный и откровенный конфликт. Таким образом, это ошибочное ожидание.

Вопрос? Дайте мне микрофон или на самом деле... если позволите. Все в порядке. Это просто для переводчиков, мы дадим вам микрофон. У нас небольшая группа, и это прекрасно.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Меня слышно?

ДЭВИД КОЛБ: Пожалуйста

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Когда вы получаете дозу кортизола, по сути, адреналина. Можно ли в этот момент размышлять рационально? Разве вы

не реагируете мгновенно? Это первая реакция, когда вы видите льва. Вы не стоите, раздумывая о том, как должны поступить...

ДЭВИД КОЛБ: «Что я чувствую прямо сейчас?»

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Да. «Давайте заново оценим ситуацию». Вы просто сразу реагируете. Таким образом, когда вы в конфликтной ситуации, ваша первичная реакция: напасть, сбежать или замереть. Как можно этим управлять?

ДЭВИД КОЛБ: Девяносто секунд.

УЧАСТНИК: У вас нет 90 секунд.

ДЭВИД КОЛБ: Нет, нет. Я просто говорю, что кортизолу требуется 90 секунд, чтобы распространиться по всему организму. Таким образом, вы можете отреагировать. Обычно, это также происходит в случае конфликта между людьми. Если нет открытой агрессии,

у вас действительно есть время, когда... скажем, мы говорили о разговоре на повышенных тонах, ругани, крике, таких видах поведения. Вы испытываете это... Кто из вас был в ситуации, когда на вас кто-то сердился и изливал свой гнев, а вы пытались что-то сказать или сделать в течение первых 90 секунд или около того, принесло ли это какую-то пользу?

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Это как подлить масла в огонь.

ДЭВИД КОЛБ:

Это так. Бывает так, что вы подливаете масла в огонь. И это прекрасная метафора. Я часто привожу одно высказывание [Карла Юнга]. Он сказал, что конфликт похож на пожар: он истребляет и уничтожает.

Кто из вас после завершения конфликта почувствовал себя лучше? Я имею в виду, что вы отчетливо поняли, что отношения на самом деле улучшились и так далее. У вас когда-либо были такие конфликты? Да, конечно. У всех нас есть такой опыт. Всегда существует возможность того, что после устранения конфликте взаимопонимание улучшится.

Что касается вашего вопроса, подливая масла в огонь, вы просто сохраняете концентрацию кортизола в вас обоих.

Размышляя о том, что я чувствую, я немного изменяю свой кровоток. Таковы некоторые приемы. Но не говорите другим: «Эй, я знаю приемы, которые помогут вам успокоиться». Это практически то же самое, что сказать, когда кто-то кричит: «Послушайте. Давайте поговорим об этом, когда вы сможете разумно рассуждать». Эффективный способ, не так ли? Да, именно тогда в вас начинают бросать стулья и так далее.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Думаю, что также это зависит от того, удастся ли вам справиться со своими особенностями характера и стилем поведения. Поскольку, по правде говоря. Например, я нахожусь в дороге, на работе или дома, и кто-то хочет вступить со мной в конфликт. Сперва я намерен сохранять спокойствие. Поскольку считаю, что если вы хотите вступить со мной в конфликт, то уже подготовились к нему. А вас есть аргументы, средства и все остальное. И затем, если мне покажется, что вы слабее меня, я не буду реагировать. Я улыбнусь и останусь невозмутимым.

ДЭВИД КОЛЬ:

Интересно.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Поскольку важен не первый этап конфликта. Важно то, что происходит потом.

ДЭВИД КОЛБ: Да, согласен.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Спасибо.

ДЭВИД КОЛБ: У меня есть одно предложение. Мне нравится идея сохранять спокойствие и слушать. При этом улыбка, возможно, не самая лучшая стратегия. Громкий смех был бы в данный момент плохой стратегией. Поскольку существуют стили поведения... у кого из вас был нервный смех? Нервный смех в стрессовой ситуации. Есть кто-нибудь? Это распространенный стиль поведения. Непроизвольный смех. Такие вещи могут быть истолкованы по-разному.

Я хочу, чтобы вы поняли, что за эти 90 секунд после начала конфликта вы можете сделать немного, но должны что-то сделать. Особенно, если вы в течение 90 секунд слушаете тираду, назову ее так, 90-секундную нотацию на повышенных тонах, одна вещь, которую вы можете сделать, один прием в

конце или в середине... и от этого вы немного выиграете, но надо надеяться, что это не подольет масла в огонь... вы можете сказать: «Я очень хочу понять вашу точку зрения. Вы можете ее кратко сформулировать? Поскольку я просто хочу убедиться, что понимаю все, что вы пытаетесь сказать». Это вопрос... вы, вероятно, на вас опять повысят голос, но не так сильно, как раньше. Затем оппонент начнет говорить все тише.

И наконец, настанет момент, когда появится возможность человеческого общения. Ваша основная мысль в этот момент: «Теперь мы можем поговорить на эту тему», потому что до этого вы оба находились в состоянии конфликта, но если вы сумеете заставить свою кровь циркулировать немного иначе, это поможет быстрее выйти из такого состояния.

Это я пропущу, так как знаю, что мы поздно начали и у нас мало времени. По-моему, айкидо — замечательная метафора для конфликта. Если разобрать это слово, то «айкидо», по существу, означает способ гармонизации энергии. Движения мастеров айкидо похожи на танец. Вы не стоите на некотором расстоянии друг от друга, обмениваясь ударами руками и ногами и бросая разные вещи, это похоже на танец в очень тесном контакте с противником. И я считаю это прекрасной метафорой, потому что для хорошего понимания конфликта вы должны быть рядом. Вам нужно к кому-то приблизиться.

Скажем, мысленно попытаться понять их точку зрения... и многие движения в айкидо, если их замедлить, имеют следующий простой смысл: «Вот энергия, направленная на меня, я дам ей возможность идти этим путем, но всего лишь изменю ее направление и попытаюсь понять, когда она проходит мимо меня».

В айкидо есть замечательный принцип защиты врага. Его суть в том, чтобы не дать противнику возможности причинить себе боль. Мне нравится. Видите? По сути, когда вы столкнулись с агрессией, возник конфликт... и среди приемов айкидо есть скручивания, захваты, блоки и тому подобные вещи... если они продолжают использовать силу, то могут причинить себе боль. Но вы не бьете их. Вы ничего не меняете. Вы не пытаетесь оказать большее давление. Они оказывают большее давление, затрачивая больше сил.

И один из принципов — защита вашего врага от причинения себе вреда. По-моему, во многих азиатских культурах это называется сохранением лица. Помочь людям сохранить лицо в ситуации, где они могут полностью опозориться, выручить их, возможно, изменить фразу так, чтобы вы оба ее поняли. Вот как я бы это истолковал. Но защищая своего врага... что дает вам другую систему взглядов на конфликт, правильно? Я

хочу защитить себя, действую ради самосохранения, но также хочу защитить противника, такая мысль приходит мне на ум.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: [Вы когда-нибудь думали об этом]?

ДЭВИД КОЛБ: Нет. Это вызывает у меня большой интерес, да. Мне тоже нелегко думать в таком ключе.

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Я знаю наверняка, что для меня просто сохранение [невнятно]. Вот и все.

ДЭВИД КОЛБ: То есть вы занимаетесь другими видами боевых искусств. Да. Хорошо бы с ней потренироваться.

В айкидо мы никогда не нападаем. Эта роль отведена другим. Желание нанести первый удар для получения преимущества перед кем-то доказывает, что у вас недостаточный уровень подготовки. Разве это не интересно?

Не сжимайтесь при нападении, контролируйте его еще до того, как оно начнется. Вы видите направление удара, как

необходимо переместиться? Какие документы мне нужно привести порядок? Какая степень детализации поможет понять эту проблему лучше? И отказ от насилия — практический принцип настоящего айкидо. Ваше намерение не в том, чтобы проявлять агрессию. Вы не можете напасть. Вы можете только защищаться, и это прекрасно. Такова была идея создателя.

Мне также нравится использовать еще одну метафору. Во время урагана вы его глаз, и что нам о нем известно о глазе урагана? Спокойствие. Вокруг бушует ураган, но глаз спокоен. Если наблюдать за тренировкой мастеров айкидо, они сохраняют спокойствие. Они выглядят очень спокойными, и все происходит вокруг них. По мере повышения разряда в айкидо увеличивается число одновременно нападающих на вас противников, и это очень интересно, когда пятеро или шестеро человек выходят против того, кто проходит испытание или тренируется.

Это я пропущу для экономии времени. Три принципа айкидо. Первый — концентрация. Кто упомянул о концентрации, когда мы встали в один непрерывный ряд? Она еще здесь? Она стояла прямо посередине. Она сказала, «Я перевожу дыхание. Я пытаюсь сконцентрироваться». Это очень важно. Первоначально мы планировали провести большое заседание

с участием инструктора по йоге, который собирался заняться с нами дыхательной гимнастикой.

Концентрация, по существу, это глубокое дыхание животом. Центр вашего тела находится чуть ниже пупка. Приложите ладонь под пупком, и вы найдете свой центр. Я не буду этого делать. Я хочу, чтобы вы сделали это самостоятельно. Я прошу вас сделать три глубоких вдоха. Под глубоким вдохом я подразумеваю следующее. Считайте... не вслух, потому что это было бы интересным зрелищем, когда люди прогуливаются... сделайте пятисекундный вдох и пятисекундный выдох три раза.

Что при этом происходит в плане физиологии. Выброс адреналина в ваше тело не то чтобы невозможен, но затруднен, если вы глубоко и равномерно дышите животом. Поэтому одна из вещей, которая вам доступна в ситуации... о которой вы упомянули раньше... это дыхание. И помните, что у вас 90 секунд до разговора с этим человеком. Это концентрация.

Расширение — установление такого контакта, который позволяет выйти из конфликтной ситуации с сохранением лица. Я говорил об этом. Как я определяю проблему, которую мы оба можем обсудить? Это отличный способ установить

контакт. Это делает проблему, как я говорю, взаимно обсуждаемой, потому что она не связана с конкретной позицией. Вы оба можете сказать: «Вот проблема, о которой идет речь». Мы говорим о бюджете. Мы говорим об этой политике. Мы говорим о PDP. Мы говорим от отклонений требований о пересмотре решений. Мы говорим об этих вещах, не об одной конкретной вещи, которая произошла в данной ситуации, а расширяем рамки, чтобы оба могли это обсудить.

Затем направляющий контроль. По существу, это изменение траектории атаки на безопасную. Физически, если между нами конфликт и мы находимся лицом друг к другу, то наше поведение сродни поведению животных. Мы устанавливаем зрительный контакт, находимся лицом друг к другу и говорим об этой проблеме. Если у меня есть листок бумаги, я сажусь рядом с вами и мы начинаем обсуждать этот вопрос на бумаге, с точки зрения конфронтации потоки энергии меняются. Между нами нет зрительного контакта. Неважно, какова ваша культура, но это очень эффективный прием. Я имею в виду, что вы не захотите подпускать кого-то близко к своему личному пространству, но простое изменение направления взгляда — полезный способ начать урегулирование конфликта.

Мы не будем этого делать. У нас нет времени. Мы немного поговорили о выражениях. Бетси, как у меня со временем? 15–20 минут? Отлично.

Вы действительно можете выбрать, как реагировать на конфликт. Это следует взвесить. Это старая модель Томаса-Килмана, общественное достояние. Размышления о важности отношений? Насколько важны проблемы? Или, если сформулировать иначе, беспокойство за других, беспокойство за себя. Если вы мало беспокоитесь за других и мало беспокоитесь за себя, проблемы не настолько важны, отношения не настолько важны, вы можете избежать конфликта. Уйти. Ставки низкие. Вы не должны так поступать, если не затеваете споры ради развлечения. Вам просто нравится спорить. Кто-нибудь знаком с такими людьми? Я несомненно встречал их в ICANN. Это выглядит так: «Да, дайте мне микрофон. Я хочу поспорить. Я приехал издалека, чтобы затеять спор».

Если вы придаете большую важность отношениям, но не так сильно беспокоитесь за себя и проблема не настолько важна для вас, приспособьтесь. Я не готов отдать за это жизнь. Я не должен брать на себя такое обязательство. Все в порядке. Я могу приспособиться.

Если эта проблема очень важна для вас лично и может... я скажу это... повредить отношениям... я не пытаюсь драматизировать, но это может задеть самолюбие. Вы можете отстаивать свою точку зрения, потому что считаете ее правильной. Я должен настоять на этом и не собираюсь отступить, потому что проблема действительно важна. Безусловно, очень и очень важна.

Кроме того, где-то посередине находится компромисс. Компромисс иногда считается нежелательным. Не думаю, что во многих случаях это действительно так. Мы обсуждали это в рамках Программы развития лидерских навыков на этой неделе. Это когда вы оба в чем-то друг другу уступаете, но принятое в итоге решение обоим устраивает. Это похоже на консенсус? По определению, консенсус — это когда, покидая зал заседаний, мы готовы поддержать принятое решение. Это чистое определение консенсуса. Вот и все. Компромисс часто очень близок к нему.

Это размышления о том, какими должны быть некоторые шаги. Иногда действительно полезно иметь модель урегулирования конфликта? Мы упомянули о необходимости выслушать. Внимательно выслушать. Это ключевой навык. Обобщайте, перефразируйте, убедитесь, что поняли оппонента, потому что во многих случаях это связано с

сильными эмоциями, вы не сможете понять что к чему, если не стремитесь это понять. Перефразирование и обобщение помогут вам получить это сообщение.

Отразите агрессию, избавьтесь от эмоций. Эти три момента сверху самые главные: выслушайте, отразите агрессию, избавьтесь от эмоций. Есть кое-что еще, если вернуться к айкидо — нашей метафоре, когда все конфликты обходят вас стороной, глаз урагана. Это отражение агрессии и избавление от эмоций, стремление к снятию напряженности. Если вы просто подольете масла в огонь, подкинете больше дров, это не позволит избавиться от эмоций. Это не разрядит обстановку. Поэтому выслушайте, отразите агрессию, избавьтесь от эмоций.

Второй шаг, выражение «выйдите на балкон» заимствовано из области ведения переговоров. У вас есть танцевальная площадка, где танцует много людей. Двое, SO/AC, конфликтуют друг с другом, а вы пытаетесь это понять. Вы поднимаетесь на второй этаж и смотрите сверху вниз с балкона, чтобы получить лучшее представление, потому что часть нашей реакции — признать наличие конфликта, не принять его, не примириться с ним, но подтвердить, что он есть. Так что выражение «выйдите на балкон» относится к

способности посмотреть на него объективно. Взглянуть со стороны, чтобы дать объективную оценку.

Отступив в другую сторону, как уже было сказано, мы меняем направление энергии и выявляем проблему. Дайте проблеме проявиться. В частности, если вы имеете дело скорее с пассивным или пассивно-агрессивным конфликтом, вам неизвестно, в чем проблема. Это выглядит по-другому с точки зрения поведения, с которым вы сталкиваетесь, но для обнаружения основной проблемы может потребоваться некоторое время. Только на это мы могли бы потратить целый день.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: По сути, вы говорите: то, что представляется конфликтом, в действительности не является таковым. Это становится конфликтом когда вы начинаете его подпитывать. Я сравнил бы это с действиями водителей. Есть два автомобиля. Они движутся навстречу друг другу. Тот, который едет сюда, включил дальний свет фар, а вы ближний. Когда вы встречаетесь, то видите, что этот человек включил неправильный [свет фар]. И я тоже хочу [невнятно]. Произойдет столкновение. Но если у него включен дальний свет фар, вы приближаетесь и этот человек переключается на

ближний свет, не будет никакой аварии. Именно так, по моему, применительно к конфликту. Если его не подпитывать, конфликт изначально не является конфликтом.

ДЭВИД КОЛБ:

Согласен. Конфликт может начаться просто из-за несовпадения целей, взглядов, из-за недопонимания, и когда вы сталкиваетесь с поведением, которое его подпитывает, или с неправильным восприятием, именно тогда это превращается в более персонифицированный конфликт, если можно так выразиться. Поскольку конфликт сам по себе, как говорит [Юнг], истребляет и уничтожает.

Одна из причин, по которым мы здесь, состоит в том, что конфликт существует. У нас есть разногласия относительно того, как необходимо формировать политику, или мы хотим выработать эту политику и есть серьезные разногласия. Я помню как на своей первой конференции разговаривал с кем-то, по-моему, из сингапурского офиса, и он сказал: «О, боже. Когда я наблюдаю за формированием политики, это беспорядочный, иногда нечестный, а иногда отвратительный процесс. Но конечный результат просто прекрасен». То, как он закончил фразу, оказалось для меня полной неожиданностью,

исходя из того, что он сказал вначале. Но это одна из сторон процесса. Будучи людьми, мы так или иначе конфликтуем.

Заключительный шаг: переосмысление, сосредоточенность на проблеме, уточнение договоренностей. Переосмысление — это совместное обсуждение... это я подразумеваю под переосмыслением. Мы конфликтуем из-за X, какой подход следует избрать, чтобы мы оба могли об этом поговорить? Это позволяет нам обоим спасти лицо или, может быть, дает такую возможность вам.

Затем сосредоточенность только на этой проблеме. Когда они прекращают говорить: «Ну, если бы этот человек не был председателем и если бы мой заместитель председателя так не поступил, то я мог бы сделать это». Давайте вернемся к нашим ресурсам: деньгам или времени, которые нужны, чтобы это сделать. Именно эти вопросы мы пытаемся обсудить. То есть просто возвращая их к проблеме.

И наконец, уточнение договоренностей. О чем мы договорились в конечном итоге, чтобы у нас возникло ясное понимание: «мы договорились об этом»? Это своего рода MoU. Меморандум о взаимопонимании. Мы об этом договорились. Вот когда это произойдет. Вот кто за это отвечает. Это в общем-то заключительная часть.

Теперь я собираюсь остановиться и ответить на любые вопросы, которые возможно у вас есть. Бетси.

ЭЛИЗАБЕТ ЭНДРЮС: Я также напоминаю о том, что можно не стесняясь задать вопрос на испанском или французском языке.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Наверное, у меня есть следующий вопрос на тему конфликта: вы считаете, что подавлять гнев в конфликтной среде правильно и полезно для здоровья?

ДЭВИД КОЛБ: Два момента. Думаю, что дело в том, как у вас проявляется гнев. Я не собираюсь тратить время на изучение вашего гнева, но у некоторых людей подавление гнева является их манерой сердиться. Мы называем это «скороваркой». Скороварка, по существу, просто сохраняет все внутри... и если вы продолжаете так поступать, это повлияет на вас физиологически. Ваш уровень стресса повлияет на вас некоторым образом.

У других людей есть манера под названием «счетовод». «Счетовод» поступает так: вы спорите со мной о чем-то и при

этом возвращаетесь к тому, что я сделал в ноябре, декабре и январе, потому что вы вели учет всех этих нарушений. Это «счетовод». Кто из вас знаком с манерой гнева «счетовод»?

Также есть «тигр». По сути у тигра следующая манера сердиться: «Я собираюсь причинить вам столько вреда, сколько смогу, чтобы не пострадать самому, а затем уйти». Если здесь есть итальянцы, у них часто проявляется манера тигра, когда семьи просто устраивают серьезные поединки, а затем совместный пир, и все снова хорошо. Но на этом все заканчивается. Все сделано, и конфликт просто рассеивается.

Возвращаясь к вашему вопросу, подавление гнева — плохая вещь, особенно со временем, но если попытаться сказать: «Ладно, я хочу разрешить конфликт». Знаете, эмоции улягутся. Если вы продолжаете взаимодействовать с кем-то — это просто химия. Мы уделяем этому много внимания. Это отдельная тема для разговора. Таким образом, когда вы покончили с этой проблемой, это выглядит так: «Почему мы так часто спорим?»

Сегодня на одной из состоявшихся ранее встреч я выступил с комментарием. Я сказал: «Кажется, между этими двумя группами очень напряженные отношения». И кто-то мне ответил: «Это зависит от того, кто получил микрофон». Да, я его

получил. Безусловно. Это зависит от того, у кого есть микрофон. Поскольку напряженность сложилась там исторически и для многих носит личный характер.

Другие вопросы? Я видел еще несколько поднятых рук. Дайте слово участнику, который сзади, и затем мы вернемся [невнятно].

СЬЮЗАН:

Спасибо за презентацию. Я не итальянка, а армянка. У меня следующий вопрос: раз генетические исследования доказывают, что человек того или иного происхождения больше склонен к конфликтам, были ли проведены какие-то исследования, с результатами которых можно ознакомиться, чтобы понять человека, который перед вами, и избрать более правильный подход к смягчению конфликта с учетом его национальности? Спасибо.

ДЭВИД КОЛБ:

Я попросил бы проявлять в данном случае осторожность, потому что мы не стремимся к широкому обобщению. Я приношу извинения всем присутствующим в этом зале итальянцам. Мы не стремимся к обобщению по национальному признаку, потому что я знаю, когда

высказываю такое предположение, что кто-то разрушит этот стереотип. Следует проявлять осторожность в плане стереотипных подходов к людям конкретной национальности. Таким образом, я сказал бы, что в каждом случае следует применять ситуативный и индивидуальный подход.

СЬЮЗАН: Никакого генетического вмешательства [невнятно]?

ДЭВИД КОЛБ: Возможно, но с учетом всего, что я знаю, нельзя сказать: «в этом исследовании было обнаружено, что» или «мы выяснили, что»... я не видел исследований, связанных с гневом. Если обратиться к проявлениям психопатии, ситуация в плане генетики может быть другой.

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Я хотел дополнить то, что сказала Сюзан. Помимо генетики, есть также культурный аспект, который мы сегодня обсудили во время практического занятия. И если вы тогда заметили, распределение людей менялось в зависимости от их региона. Я полагаю... и поправьте, если я неправ... что есть регионы, где разрешение конфликтов... позвольте сформулировать это по-другому. У вас нет 90 секунд, потому что, если кто-то пытается

создать конфликт, это похоже на... я хочу снова вернуться к тому примеру со львом. Если другой лев забредет на вашу территорию, а вы будете стоять 90 секунд, то потеряете свой участок земли. Поэтому вы нападаете и в основном, потому что хотите остаться на своей земле, иначе вам придется уйти. Если исходить из моей практики, в мире есть подобные регионы. Таким образом, если вы собираетесь дышать в течение 90 секунд, вы проиграли в этом конфликте и нет никакого способа разрешить его впоследствии.

Итальянцы, например, для разрешения конфликтов кричат друг на друга. Потом они обнимаются и все в порядке.

ДЭВИД КОЛБ:

Все в порядке. Да. Давайте выпьем бокал вина. Согласен

Я хочу вернуться к ней и давайте это сделаем. Я не настаиваю на необходимости дышать в течение 90 секунд в любой ситуации, когда я так спокоен, а вы настолько рассержены, я просто в состоянии дзен, а вы вовсе нет. Я нисколько не настаиваю на этом. Эти 90 секунд — скорее время, которое требуется для вымывания адреналина из вашей системы или системы другого человека, и вам немногое удастся сделать за 90 секунд, если вы в тот момент попытаетесь встать в

оппозицию или начать спорить, поскольку у них эмоциональная реакция.

Да?

НЕИЗВЕСТНАЯ ЖЕНЩИНА: Вы говорили о важности проблем и важности отношений, и вы говорили о компромиссе, но это предполагает обоюдное желание пойти на компромисс. А что происходит в ситуации, когда вы твердо убеждены в своей правоте?

ДЭВИД КОЛБ:

Не знаю. Я говорю так, потому что это часто происходит, особенно в среде ICANN. Думаю, что эта реальная дилемма или проблема в самом человеке... вы когда-нибудь слышали, чтобы на встрече кто-то сказал: «Карл, я хотел бы высказать свое личное мнение» вместо «свое профессиональное мнение». И в тот момент вы понимаете, что существуют два мнения, которые могли бы конфликтовать в самом человеке. Это похоже на следующее: «Я очень хотел бы встать на вашу сторону, но мне платят за то, чтобы я оставался на этой стороне». Я представляю юридическую фирму, которая занимается вопросами интеллектуальной собственности. Я представляю регистратуру/регистратора, и такова наша

позиция, я не могу от нее отступить, потому что это профессиональная позиция... вот почему меня направили сюда.

У этой проблемы нет легкого решения, кроме как, возможно, задать вопрос: «Возможны ли варианты, а не только единственный ответ? Вы готовы или нет согласиться на какие-то варианты в этой конкретной ситуации?». И попытаться выяснить спектр возможных решений по сравнению с единственной точкой зрения. Каков здесь серый цвет по сравнению с черным и белым?

НЕИЗВЕСТНЫЙ МУЖЧИНА: Это не вопрос, а просто комментарий. На тему стереотипов, полного раскрытия. Я работаю девять лет в компании, которая девять лет назад была стартапом. Таким образом, за эти девять лет я поучаствовал в сотне различных конфликтов. Если вы смотрите сериал «Силиконовая долина», его большая часть — чистая правда. Так бывает.

На стереотипы в плане национальностей или чего-то аналогичного никогда нельзя полагаться. Но лично мне принесла огромную пользу... и я просто хотел этим поделиться... концепция DISC. Это инструмент оценки поведения. Доминирование, влияние, постоянство и

сознательность. Потребуется быть может 20 минут. Вы можете найти инструмент онлайн-тестирования. Можно воспользоваться им для определения своих персональных качеств. После этого вы можете просто сравнить себя с оппонентом. Пожалуй, половина моих проблем после этого просто исчезла. Я начал понимать, что за человек передо мной.

ДЭВИД КОЛБ:

Частично... и есть еще один желающий выступить прямо здесь. Мы выслушаем еще один комментарий, а затем должны подвести итог. Частично, именно это я называю... не хочу слишком сильно упрощать, но это различия в стиле деятельности. Мой стиль деятельности, ваш стиль деятельности. Если у меня есть понимание этих несовпадающих стилей, оно помогает обезличить конфликт, узнать, что вам нравится поступать вот так, а мне нравится поступать по-другому. Таковы мои предпочтения. Но полезно даже просто оценить и подтвердить это. Спасибо.

[КРИСТИАН (KRISTIAN)]:

Мне хотелось бы кое-что узнать. Речь пойдет об урегулировании конфликта и посредничестве. Давайте предположим, что он и она конфликтуют, а я председатель.

Возможно, она из другой группы, и мы пытаемся выработать политику. При этом она считает, что мы должны поступить так, а он говорит, что мы должны поступить иначе. Я должен вмешаться и попытаться решить проблему. Но вот что может произойти... я не слишком прямолинеен. Я намерен согласиться с тем, что она говорит, очень хорошо понимая, что решение, к которому она стремится, неправильное. Это для группы. Как нам следует решать такую проблему?

ДЭВИД КОЛБ:

Если вы действительно оказались в такой ситуации... я хотел бы открыть слайд на эту тему. Вот так. Если вы действительно посредник: «Мне необходимо урегулировать этот конфликт между третьими сторонами», нужно остерегаться не того, что она делает, потому что при этом вы занимаете определенную позицию. Если вы действительно стремитесь к посредничеству, то не должны иметь своего мнения... если конфликт возник между двумя из них... следует выяснить их позиции, точки соприкосновения и предметы разногласий. Нам некогда изучать этот слайд, но лучший способ разрешения такого конфликта по сути в том, чтобы начать с точек соприкосновения. В чем вы согласны друг с другом? И затем перейти к тому, что я назову мелкими разногласиями, подразумевая, что это не эта огромная спорная вещь. Если это

посредничество при разводе, например... вы этим не будете заниматься, но я занимался... мы не будем начинать с вопроса о том, с кем останутся дети. Мы могли бы начать с автомобиля. Но мы не будем начинать с проблемы, которая вызовет много споров и эмоций. При этом после рассмотрения точек соприкосновения и мелких разногласий мы можем перейти к более значимым разногласиям, поскольку у нас уже есть шаблон выработки договоренностей. Таким образом, один из походов состоит в том, чтобы узнать, в чем они согласны друг с другом, а затем на основании этого выстраивать путь к главному. При этом они также привыкают соглашаться друг с другом.

Хорошо, по-моему, пора заканчивать, потому что я уверен, что после нашего заседания этот зал потребуется для других целей. Спасибо, что пришли. Я хочу сказать, что мы заполнили этот зал, и я очень высоко оцениваю вашу готовность потратить время и силы на эту игру. Извините, что мы поздно начали и пришлось на ходу менять планы, отказываясь от задуманного ранее, но я провел время с пользой. Надеюсь, что вы тоже.

ЭЛИЗАБЕТ ЭНДРЮС:

Спасибо, Дэвид. Давайте поаплодируем Дэвиду. Спасибо за ваше время. Спасибо за вашу гибкость. Спасибо, Дэвид, за это невероятное занятие и импровизацию. Вы доставили всем нам истинное наслаждение.

Я знаю, что некоторые интересуются показанными слайдами PowerPoint и другими, которые входят в этот комплект. Мы загрузим их на сайт программы конференции ICANN. Они будут доступны на странице этого заседания.

Кроме того, еще раз напомню, что мы хотели бы увидеть вас в числе участников опроса для оценки возрастного разнообразия. Его адрес — [ICANN.org/agesurvey](https://icann.org/agesurvey), чтобы мы смогли собрать больше информации о разнообразии и участии.

Спасибо за ваше время. Приятного вам дня.

ДЭВИД КОЛБ:

Желаю вам результативной конференции.

[КОНЕЦ СТЕНОГРАММЫ]