

АДАМ
КАХАНЕ

В КОМАНДЕ
С ВРАГОМ

Как работать
с теми,
кого вы
недолюбливаете,
с кем не согласны
или кому
не доверяете

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие	9
Введение	21
Вступление. Как работать с оппонентами, соперниками и противниками	23
Глава 1. Сотрудничество становится все важнее и все сложнее	31
Глава 2. Сотрудничество не единственный выбор	41
Глава 3. Стандартное, ограниченное рамками сотрудничество становится бесполезным	59
Глава 4. Нестандартное напряженное сотрудничество становится незаменимым	77
Глава 5. Первый момент напряжения: признаем конфликт и наши взаимосвязи в нем	93
Глава 6. Второй момент напряжения: двигаемся вперед экспериментальным путем	119
Глава 7. Третий момент напряжения: вступаем в игру	145

В КОМАНДЕ С ВРАГОМ

Заключение. Как научиться напряжению	159
Примечания	173
Благодарности	179
От художника Джеффа Барнума	183
О Reos Partners	185
Об авторе	188

Предисловие

Для того, кто стремится сделать мир лучше, мало что может оказаться более полезным и плодотворным, чем революционный переворот в собственном сознании. В основе всякого преобразования лежит изменение образа мыслей. На нем зиждится обновленная вера. Из него черпает силы истинное лидерство. В большинстве случаев подобный сдвиг осуществляется медленно и неосознанно. На него могут повлиять образование или попытки найти смысл в пережитых трагических обстоятельствах. Но рано или поздно нас озаряет. Иногда мы совершаем скачок, просто прочитав нужную книгу. «В команде с врагом» Адама Каханэ — одна из таких книг.

Сначала автор предлагает нам провести переговоры с оппонентами. Что ж, это не так уж сложно. Но затем ставки повышаются и вас уже просят сотрудничать с соперниками. С этим тоже можно справиться, на многих рабочих местах это распространенное явление. Но последняя задача гораздо сложнее: нам предстоит сотрудничество с противниками, можно даже сказать, врагами. И Адам обещает читателю, что он справится с этой задачей.

В свете того, что происходит в мире, это обещание очень важно. Мы живем в сложные времена. В эту эру противоречий и расколов мы постоянно ищем людей, которые мыслят сходно с нами. И появляется все больше способов найти тех, кто похож на нас. Нас привлекают люди с теми же интересами, теми же вкусами и теми же принципами, что у нас. Каждый раз, когда я покупаю что-либо онлайн, мне рассказывают, что понравилось людям вроде меня и что они купили. И это работает. Огромные городские сообщества разделяются на сегрегированные районы, где живут люди, похожие друг на друга. Граждане голосуют за политиков, которые обещают не впускать чужаков и отстаивать независимость страны, когда на нее кто-либо посягает.

Мы живем в период роста отчуждения и изоляции. Мы все меньше верим в то, что бюрократы и политики действуют в наших интересах. На выборах мы все чаще голосуем «против всех». Растет разрыв состояний, расширяется идеологическая пропасть, ужесточается столкновение ценностей.

Вот почему книга Адама так важна. Она подсказывает способ мышления и порядок действий, которые могут привести нас к невероятному будущему, собрав за одним столом представителей разных сторон, включая оппонентов, соперников и противников. Она рассказывает, как жить и работать так, чтобы сотрудничество стало реальностью. Стоит отметить, что Адам и его коллеги в самом деле применяют свои открытия на практике. Мир уже изменился благодаря их усилиям.

Вот некоторые идеи из книги, которые совершили переворот в моем сознании:

- Я был убежден, что нужно всегда пытаться сотрудничать. Я полагал, что люди изначально склонны к партнерству, хотя работать вместе и что нам нужно просто избавиться от препятствий, которые этому мешают. Все не так. Сотрудничество, как оно представлено в книге, лишь один из имеющихся вариантов. Кроме того, вполне возможно «продавить» оппонентов, заставив их в определенных рамках подчиниться. Еще один вариант — самим приспособиться к обстоятельствам. Мы можем пойти на компромисс, ослабить сопротивление и сработаться с остальными. Адам также рассказывает, как планировать переговоры в совершенно безнадежной ситуации; как быть, если вы достигли точки, когда невозможно проконтролировать результаты и повлиять на позицию остальных; как быть, если приспособление невыносимо. Он рассказывает о переговорах как о новом способе двигаться вперед в условиях реальной угрозы, когда согласие достигнуто лишь об одном — о том, что что-то нужно менять. Этот подход автор рекомендует и отдельным людям, и организациям, и сообществам, во всех случаях, когда мы вынуждены или готовы попробовать что-то по-настоящему новое.
- Большую часть своей карьеры я работал консультантом в различных сферах: бизнесе, системе образования, правительствах и церковных ассоциациях. Мне часто приходилось помогать налаживать командную работу, выстраивать доверительные отношения между подчиненными и руководством, укреплять связи между отделами компаний. И всегда предполагалось, что люди совместно стремятся к общей цели. С моей

точки зрения, если у них не было ни желания, ни умения сотрудничать и полагаться друг на друга, то зачем вообще собираться? Принципиальная позиция Адама состоит в том, что вот тут-то как раз и возникает необходимость сесть за один стол и договариваться.

- Мы приучены к тому, что в ответ на раскол и поляризацию мнений нужно создавать коалиции и стратегии, позволяющие победить или ослабить противника. Мы боремся, чтобы доказать превосходство собственной позиции. Когда речь идет, например, о нефтяной, табачной и фармацевтической индустриях, принято создавать так называемые независимые исследовательские институты, которые собирают данные, ставящие под сомнение заявления оппонентов.

Сталкиваясь со сложной проблемой, не в силах решить ее с ходу, мы готовим коктейль из маркетинговых стратегий, создаем группы влияния и требуем от политиков навязать обществу перемены, которые мы хотим. В сфере решения острых общественных проблем самыми заметными примерами таких стратегий были войны с наркотиками, бедностью, терроризмом и гражданские войны. Мы собираем саммиты, на которых составляем декларации, и в итоге получаем некую программу действий и пресс-релиз для СМИ. Если дело дошло до саммита, значит, речь точно пойдет об общем благе. В периоды кризисов в мире менеджмента и организаций, где бы ни произошла катастрофа — продукт теряет рынок, индустрия или бизнес лишается законных прав, — мы стремимся к контролю над изменениями. Мы разрабатываем программы изменения корпоративной культуры, проводим обучающие мероприятия,

устанавливаем новые стандарты, находим новых людей, призываем к большей гибкости и большим инновациям.

Все это признанные методы, которые в целом влияют на ситуацию позитивно. Они, разумеется, приводят к улучшениям, но большая часть этих усилий представляет собой всего лишь слабо замаскированные попытки заставить других людей измениться, изменить образ мысли или поведение в соответствии с нашими задачами. Собственно говоря, это колониальные замашки, и они почти всегда приводят к разочарованию.

Когда проблемы нам не по плечу, становится очевидной наивность традиционных стратегий, которые основываются на двух предпосылках. *Во-первых*, что существует элитная каста людей, которые знают, что лучше для других и для мира в целом. Мы свято верим в то, что наши ведущие лидеры и эксперты не только вправе, но и обязаны создавать исследовательские институты, объявлять войну таким неоспоримым бедствиям, как наркотики, бедность и террор, и отбирать людей, которые будут вести переговоры на саммитах. Мы убеждены в том, что именно высшее руководство — не важно, в сфере бизнеса, образования, в церкви или правительстве — наиболее подготовлено к управлению процессом перемен. *Во-вторых*, мы считаем, что никто не способен решить все проблемы лучше нас. Мы несколько не сомневаемся, что после того, как придем к согласию насчет идеи и цели, определим маршрут и наметим точки отсчета, временные рамки и мерило успеха, перемены не заставят себя долго ждать. Наша вера подкрепляется выбором ответственных лиц, которые будут назначены виновными в случае неудачи.

Эта книга ставит под сомнение привычный порядок разрешения проблем, в особенности сложных, когда сталкиваются противоположные взгляды и неизбежны конфликты между заинтересованными лицами. Сложные проблемы — не важно, возникают они в обществе или в организации, — требуют иного подхода. И Адам предлагает нам нечто уникальное. Он рассказывает о *напряженном сотрудничестве* — способе, альтернативном доминирующему взгляду на достижение прогресса в переговорах. Автор предлагает процедуру, которая позволяет участникам с давней историей недоверия, разногласий и недомолвок создать альтернативное будущее, не достигая согласия по основным вопросам. Иными словами, за одним столом сойдутся люди с различными намерениями, и их задачей станут не переговоры, не выработка порядка действий, а лишь достижение согласия о том, что ситуацию нужно изменить. При этом от них никогда не потребуют отказаться от собственных взглядов или забыть свою историю.

И последнее: Адам отказался от изначального фокуса на природе дискуссии между противоположными сторонами, представляющими разные интересы. Люди, как правило, пытаются достичь понимания, прислушиваясь друг к другу, тщательно организуют диалог, модерировать сложные дискуссии и добиваются единого мнения. Все эти методы полезны, но в напряженном сотрудничестве диалог не основная задача. Недостаточно изменить манеру ведения дискуссии, чтобы шагнуть в новое будущее. Для этого нужно сделать гораздо больше.

Напряженное сотрудничество основывается на трех принципах, которые я только перечислю. Вам придется

прочитать книгу, чтобы вникнуть в их суть. Во-первых, необходимо признать легитимность и ценность каждой позиции и каждого ее сторонника. Этот принцип предполагает, что допустимо более одного мировоззрения или точки зрения, которую надо принять во внимание. Его хорошо отражает утверждение, которое часто приписывают Нильсу Бору: «На каждую великую идею найдется противоположная ей, которая тоже верна».

Во-вторых, продвижение вперед на переговорах Адам описывает как совместное экспериментальное обучение. Мы откладываем в сторону все попытки договориться о чем-то одном и сообща проводим эксперимент. У каждого есть собственная точка зрения, так что, только попробовав новые приемы вместе, мы можем понять, какие из них сработают в нашей ситуации.

Наконец, Адам призывает нас обращать внимание на уровень осознанности всех участников переговоров. Это важно для всех, кто пытается свести врагов за одним столом. Осознанность Адам описывает, в частности, как замену попыток влиять на мир наблюдением за происходящим в нем. Осознанность предполагает, что мы такие же игроки, как и любой человек, сидящий за одним столом с нами.

Эта книга ценна не только своими идеями, но и тем, с каким смирением и принятием человеческой природы она написана. Адам рассказывает, как его собственные попытки навязывать людям сотрудничество только стопорили процесс. Его теория основывается на конкретных примерах того, как люди находили способы признать законность притязаний своих врагов и проявить к ним уважение, благодаря чему создавали будущее, когда-то

казавшееся невозможным. В этой книге вы сможете черпать вдохновение как из теории, так и из практических примеров.

В основе книги лежит неназванное духовное измерение. Она использует язык Силы и Любви (так называется еще одна работа Адама). Этот язык описывает аспекты сотрудничества, которые остаются неразгаданными. Он нужен для неизведанного, неопределимого. Именно такое сотрудничество складывается в те моменты существования коллектива, которые сдвигают точку сборки и открывают пространство для чего-то нового. Перемены произойдут с большей вероятностью, если мы признаем свою способность использовать силу и любовь одновременно в отношениях одних и тех же людей.

Автор книги призывает нас к целостности. Он обращает внимание на жесткую реальность политики и человеческих страданий в мире, на существование неразрешимых конфликтов, затянувшейся вражды и в то же время просит задуматься о том, что и враги могут принести пользу в работе над новым образом будущего. И для его создания мы должны изучить себя как отдельных сознательных, обучающихся и совершающих ошибки личностей и признать, что иногда мы способны утратить доверие, согласие и симпатию к людям, но все равно двигаться вперед.

Наша истинная задача состоит в создании пространства, где мир может восторжествовать над конфликтами культур и идеологий, усиленными рупором медиа, в первую очередь интересующихся тем, что несовершенно в этом мире. Наша цель — создать мир, существующий вопреки социальным медиа, любой ценой стремящихся

исключительно к популярности, вопреки знаменитостям, лишенным глубины, вопреки новостям, лишенным фактажа, но находящим свою аудиторию.

В мире так много страданий, вызванных попытками людей проложить себе дорогу к светлому будущему либо приспособиться к тому, во что мы не верим. Переговоры с врагами — долгожданная возможность найти доступный путь к силе, любви и добрососедству и изменить нашу жизнь.

Питер Блок



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

