

АДАМ  
КАХАНЕ

В КОМАНДЕ

**С ВРАГОМ**

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



Адам Кахане

**В команде с врагом. Как  
работать с теми, кого вы  
недолюбливаете, с кем не  
согласны или кому не доверяете**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 159.922.1  
ББК 88.53

### **Кахане А.**

В команде с врагом. Как работать с теми, кого вы недолюбливаете, с кем не согласны или кому не доверяете / А. Кахане — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

В сложной ситуации приходится взаимодействовать с разными людьми, и нередко полноценное сотрудничество оказывается невозможным. В таком случае лучше сразу отменить фантазии о гармонии и признать реальность противоречий совместного творчества. Научившись взаимодействовать не только с коллегами и друзьями, но и с противниками, вы будете добиваться результатов, даже работая с недоброжелателями. Книга будет полезна всем, кому необходимо сотрудничать с оппонентами и соперниками как внутри собственного бизнеса, государственной или неправительственной организации, так и в других организациях, сообществах или сферах. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.922.1

ББК 88.53

© Кахане А., 2017  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2017

## Содержание

Предисловие	6
Введение	10
Вступление. Как работать с оппонентами, соперниками и противниками	11
Глава 1. Сотрудничество становится все важнее и все сложнее	14
«Я никогда не смогу работать с этими людьми!»	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**Адам Кахане**  
**В команде с врагом. Как работать с теми, кого вы недолюбливаете, с кем не согласны или кому не доверяете**

*Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.*

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Adam Morris Kahane, 2017 First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

\* \* \*

*Моим врагам и учителям*

## 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 зиждется 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 притягивают 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, хотят 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 работать 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 орга-

низации, – 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, моделируют 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 светлomu 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*

## Введение

Последние двадцать пять лет я работал с замечательными командами, стремившимися решить некоторые наиболее важные проблемы нашего времени: безработица, образование, здравоохранение, голод, энергетика, климат, справедливость, войны. Я знал людей, верящих в прогресс и готовых ради него работать не только со своими коллегами и друзьями, но и со своими оппонентами и врагами: политиками – членами различных партий, повстанцами и генералами армий, активистами и бюрократами, профсоюзными лидерами и руководителями компаний. Если такое сотрудничество было удачным, оно приводило к вдохновляющим прорывам, а если нет – то к разочарованию и крушению иллюзий. Этот необычный глобальный опыт позволил мне наблюдать во всех подробностях, как сотрудничество работает и как оно не работает.

В тот же время в своей повседневной жизни я общался с коллегами, клиентами, партнерами, друзьями и семьей. Иногда мне было приятно иметь дело с этими людьми, иногда нет. Когда взаимоотношения складывались успешно, я был счастлив, а когда нет, расстроен. Скажу больше, неудачи меня раздражали и смущали. Как же так, я, специалист по переговорам международного уровня, не справился с конфликтом в собственной жизни? Повседневный опыт тоже позволил мне наблюдать вблизи, пусть и не с таким впечатляющим размахом, как работает и не работает сотрудничество.

Совпадение проблем в двух разных мирах меня поразило. Я вдруг понял главную проблему сотрудничества, встречающуюся как в обыденной жизни, так и в экстраординарных ситуациях. Она оказалась простой и сложной одновременно: как работать с разнообразными «чужаками», включая тех, с кем мы не согласны, кто нам не нравится и кому мы не доверяем?

Эта книга предназначена для всех, кто пытается работать с теми, чье мнение отличается от их собственного, как внутри своего бизнеса, государственной или неправительственной организации, так и с выразителями иного мнения в других организациях, сообществах или секторах. Она пригодится всем, кому нужно добиться прогресса во взаимодействии не только с коллегами и друзьями, но и с оппонентами и врагами.

В последние годы я не раз и в разном контексте пытался добиться результатов с помощью сотрудничества. Пройдя путь проб и ошибок, постепенно я начал понимать, что действительно нужно для того, чтобы работать вместе. Эта книга рассказывает о том, чему я научился.

## **Вступление. Как работать с оппонентами, соперниками и противниками**

Нас повсюду преследуют одни и те же проблемы: дома и на работе, в бизнесе и политике, на локальном, национальном и глобальном уровне. Мы пытаемся сделать что-то, что кажется нам критически важным. Чтобы это сделать, нужно работать с другими людьми. Среди этих людей встречаются те, с кем мы не согласны, кому мы не доверяем, а также те, кто нам не нравится. И мы разрываемся на части: с одной стороны, мы обязаны с ними работать, с другой – не должны с ними связываться. Сотрудничество оказывается одновременно долгом и обузой. Как же нам быть?

Сотрудничество кажется невозможным, потому что мы не понимаем, что это такое. Ведь, как правило, на наш взгляд, сотрудничество означает быть всем в одной команде, идти в одном направлении, достигать согласия во всех вопросах, решать поставленные задачи и убеждать всех поступать так, как нам нужно. Иными словами, мы предполагаем, что сотрудничество может и должно находиться под нашим контролем.

Традиционное сотрудничество выглядит как распланированная деловая встреча. Но это типичное представление не верно. В сложной ситуации, когда приходится работать с самыми разными людьми, сотрудничество нельзя, да и невозможно контролировать, а вот при нетрадиционном, *напряженном сотрудничестве* мы отказываемся брать на себя ответственность. Мы отвергаем нереалистичные представления о гармонии, стабильности и подчинении и признаем беспорядочную реальность противоречий, проб и ошибок и совместного творчества. Напряженное сотрудничество позволяет нам добиться результатов даже в сложных ситуациях, когда приходится иметь дело с оппонентами, соперниками или противниками.

### Два подхода к сотрудничеству

	<i>Традиционное сотрудничество</i>	<i>Напряженное сотрудничество</i>
Отношение к остальным участникам переговоров	В фокусе благо и гармония команды (одно высшее целое)	Мы признаем конфликты и единство (многочисленные разнообразные части целого)
Движение вперед	Согласие по поводу проблемы и ее решения (один оптимальный план)	Экспериментальный процесс (множество неожиданно возникающих возможностей)
Отношение к ситуации	Воздействие на поведение других людей (один лидер)	Участие в игре (множество соавторов)



Традиционные переговоры



### Напряженное сотрудничество

Чтобы научиться напряженному сотрудничеству, мы должны радикально изменить свой подход к переговорам. Во-первых, мы должны сместить фокус с коллективных целей и гармонии в команде и двигаться в сторону признания конфликта и связей внутри и вне команды.

Во-вторых, выбирая способ продвижения вперед, мы должны перестать настаивать на четком согласии по поводу нашей проблемы, ее решения и плана действий и настроиться на экспериментальный процесс, в котором учитываются различные точки зрения и возможности.

Наконец, мы должны не пытаться изменить то, что делают другие люди, а стремиться к полному включению в действие и желанию изменить себя.

Напряженное сотрудничество – сложный процесс, ведь все перечисленное требует от нас делать то, что кажется нам неестественным. Вместо того чтобы избегать конфликтов и сложностей, мы должны идти им навстречу. И на наш взгляд, это страшно и некомфортно.

Эти три условия приводят нас к плюрализму: отказу от фокуса на доминирующем целом, на единственном наилучшем варианте, на едином верховном лидере. Мы учимся обращать внимание на множество различных холонов (холон – это целое, составляющее часть большего целого), множество возникающих возможностей и множество соавторов.

Движение к цели в сложных ситуациях, когда приходится сотрудничать с теми, кто в чем-то с нами не согласен, никогда не бывает прямолинейным. Понадобится приложить немалые усилия, для того чтобы сбалансировать потребности и перейти к действиям. Идея напряженного сотрудничества не избавит вас от этого труда, но она поможет работать с меньшим риском, меньше отвлекаться и действовать более осознанно и комплексно. Как говорится: «Чтобы достичь просветления, руби дрова и носи воду. А как достигнешь – руби дрова и носи воду». Какими бы просветленными мы ни подошли к переговорам, нам все равно придется выполнить свою работу, но теперь у нас будет больше шансов добиться успеха.

В этой книге я представляю теорию и практику напряженного сотрудничества. [Глава 1](#) объясняет, зачем нужно сотрудничество и почему иногда оно дается крайне сложно. [Глава 2](#) подсказывает, когда нужно сотрудничать, а когда лучше настаивать на своем, приспосабливаться к ситуации или выходить из нее. В [главе 3](#) мы уточним рамки стандартного сотрудничества и опишем те немногочисленные условия, когда оно применимо. [Глава 4](#) рассказывает о напряженном сотрудничестве, а [глава 5](#), [глава 6](#) и [глава 7](#) рассматривают три момента напряженности, из которых оно состоит: признание конфликта и взаимосвязанности; экспериментальное движение вперед; вступление в игру. В заключении вы найдете план упражнений, которые помогут вам применить эти идеи на практике.

## **Глава 1. Сотрудничество становится все важнее и все сложнее**

*Потребность в создании связей, в объединении, возможно, старейшая, сильнейшая и самая базовая сила в природе. Не существует одиноких, независимых живых существ: всякая форма жизни зависит от иных форм<sup>1</sup>.*

*Льюис Томас<sup>2</sup>*

Иногда, у нас нет иного выхода: мы обязаны сотрудничать. Но часто мы не готовы это делать. И чем больше мы в нем нуждаемся, тем оно сложнее.

---

<sup>1</sup> Lewis Tomas, “On the Uncertainty of Science”, Key Reporter, Autumn 1980, 10.

<sup>2</sup> Льюис Томас (1913–1993) – американский врач, поэт и эссеист. *Прим. ред.*

## **«Я никогда не смогу работать с этими людьми!»**

В ноябре 2015 года я организовывал первую рабочую группу тридцати трех национальных лидеров. Участники собрались ради поиска решений наиболее критической проблемы своей страны – душасяого узла неравенства, беззакония и нестабильности. Все участники группы переживали из-за сложившейся ситуации и стремились ее изменить, они надеялись, что вместе смогут добиться большего, чем по-отдельности. Я считал, что проект важен и рассчитывал справиться с ним.

Участники представляли все сферы общества, среди них были политики, правозащитники, генералы армии, владельцы компаний, духовные и профсоюзные лидеры, мыслители и журналисты. У всех у них были глубокие идеологические расхождения, причем многие были политическими, профессиональными или личными противниками. По большей части эти люди были друг с другом не согласны, не нравились или не доверяли друг другу. Подозрительность и непробиваемая уверенность в собственной правоте царили как в стране, так и в группе.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.