


**Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, які не викликають ні довіри, ні симпатій**

Мабуть, всім знайома ситуація, коли потрібно розв'язувати певну проблему, але залучені у цей процес люди мають цілковито різні бачення подальших дій. Рішення затягується, робота стоїть на місці, переговори займають години, дні, тижні...

Адам Кехейн допомагає примирити сторони конфліктної ситуації. Він пропонує дуже чіткий план дій щодо того, як можна співпрацювати з кимось особисто тобі неприємним та кардинально інакшим. Його методика дозволить легко уникати неприємних моментів вдома, на роботі й у повсякденному житті та досягати поставлених цілей.



Як працювати  
з людьми, які  
не викликають  
ні довіри,  
ні симпатій



# Взаємодія з ворогом

**Адам Кехейн**

Перекладач  
Дмитро Кожедуб

*Взаємодія з ворогом*

Adam Kahane

# **Collaborating with the Enemy**

How to Work  
with People You Don't Agree  
with or Like or Trust

*Berrett-Koehler Publishers*  
Oakland, CA  
2017

Адам Кехейн

# Взаємодія з ворогом

Як працювати з людьми,  
які не викликають ні довіри,  
ні симпатій

Переклав з англійської  
*Дмитро Кожедуб*

*Лабораторія*  
Київ  
2021

УДК 327+159.9  
К12

**Кехейн Адам**

К12 Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, які не викликають ні довіри, ні симпатій / пер. з англ. Дмитро Кожедуб. — К. : Лабораторія, 2021. — 160 с.

ISBN 978-617-7965-07-6 (м'яка обкладинка)  
ISBN 978-617-7965-08-3 (електронне видання)

Усім нам знайома ситуація, коли потрібно розв'язувати певну проблему, але залучені в цей процес люди мають цілковито різні бачення подальших дій. Рішення затягується, робота стоїть на місці, переговори займають години, дні, тижні...

Адам Кехейн допомагає примирити сторони конфліктної ситуації. Він пропонує чіткий план дій щодо того, як можна співпрацювати з кимось особисто неприємним і кардинально іншим. Його методика дозволить легко уникати прикрих моментів удама, на роботі й у повсякденному житті та досягати поставлених цілей.

Автор книжки має досвід консультацій щодо розв'язання надскладних міжнародних питань, тож обов'язково допоможе впертися з менш заплутаними і не такими затягнутими в часі проблемами.

УДК 327+159.9

Перекладено за виданням:

Adam Kahane. *Collaborating with the Enemy: How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust* (Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, 2017, ISBN 978-1-62656-822-8)

Літературна редакторка Ольга Дубчак. Коректорка Ірина Іванюць. Верстальниця Олена Білохвост.  
Технічний редактор Микола Климишук. Дизайнерка обкладинки Оксана Паджій. Відповідальний за випуск Антон Мартинов.

Підписано до друку 08.12.2020. Формат 60×90<sub>1/16</sub>. Друк офсетний.  
Тираж 2000 прим. Замовлення № 149/12.

Надруковано в Україні видавництвом «Лабораторія» у типографії пп «Юнісофт»,  
вул. Морозова, 13-б, м. Харків, Україна, 61036. Свідоцтво ДК № 5747 від 06.11.2017.  
Термін придатності необмежений.

тов «Лабораторія», вулиця Січових Стрільців, 23-А, м. Київ, Україна, 04053,  
тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020.  
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 602-123-20-3/25609 від 12.06.2018.

Науково-популярне видання

Усі права застережено. All rights reserved  
© 2017 by Adam Kahane  
© Кожедуб Д., пер. з англ., 2020  
© тов «Лабораторія», виключна ліцензія  
на видання, оригінал-макет, 2021

ISBN 978-617-7965-07-6 (м'яка обкладинка)  
ISBN 978-617-7965-08-3 (електронне видання)

# ЗМІСТ

*Передмова від Пітера Блока*

*Пролог*

*Вступ. Як працювати з людьми, з якими ви не погоджуєтеся, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте*

1. Співпраця стає необхіднішою та складнішою
2. Співпраця — не єдиний варіант
3. Традиційна обмежена співпраця втрачає актуальність
4. Нетрадиційна гнучка співпраця стає найактуальнішою
5. Перший прийом — визнати конфлікт і встановити зв'язок
6. Другий прийом — уперед через експерименти
7. Третій прийом — вступити у гру

*Висновок. Як навчитися гнучкості*

*Подяки*

*Про автора*



## ПЕРЕДМОВА ВІД ПІТЕРА БЛОКА

Якщо ви хочете змінити світ на краще, мало що допоможе вам так, як цілковитий переворот власного мислення. Зміна мислення — це фундамент будь-яких трансформацій. Це запорука переродження віри. Це основа правильного лідерства. У більшості випадків такі зміни відбуваються повільно. Скажімо, під впливом освіти чи певного досвіду. Зазвичай ми навіть не усвідомлюємо, коли це стається. Проте час від часу людям щастить. Можна почати мислити інакше, просто прочитавши книжку. Праця Адама Кехейна «Взаємодія з ворогом: як працювати з людьми, які не викликають ні довіри, ні симпатій» — одна з таких книжок.

Анотація міститься в самій назві. Мене просять співпрацювати з людьми, з якими я в чомусь не погоджуюсь. Не так і складно. Але далі ставки зростають — і мене просять працювати з людьми, які мені не подобаються. Хоча і з цим теж можна змиритися. Цілком типове явище. А от остання умова складніша — працювати з людьми, яким я не довіряю. Навіть із людьми, яких я вважаю ворогами. Книжка обіцяє, що це можливо.

Ця обіцянка дуже актуальна у світлі того, що відбувається навколо нас. Ми живемо в непрості часи. Це доба розділення та поляризації, у якій ми постійно шукаємо однодумців. Є чимало способів знайти людей, схожих на нас. Нас тягне до осіб з подібними до наших інтересами, смаками й політичними поглядами. Щоразу, як я купую щось в інтернеті, мені кажуть, що купують такі люди, як я. І це діє. Міста поділяються на райони, у кожному з яких живуть схожі люди. Якщо говорити про національні масштаби, ми голосуємо за політиків, які обіцяють

тримати чужинців на відстані й повернути нам країну. Ніби хтось у нас її забирає.

Ми живемо в епоху відчуження та ізоляції. Ми не віримо, що державні установи й уряд діють у наших інтересах. Дедалі частіше наші голоси на виборах — це варіації слова «ні». У нас росте економічна та ідеологічна сегрегація. Загальнолюдські цінності втрачають свою вагу.

Ось чому книжка Адама така важлива. Вона пропонує спосіб мислення й дій, що може допомогти нам створити майбутнє, яке зараз здається неможливим. Для цього треба запросити до розмови всі зацікавлені сторони, *особливо* якщо вони не згодні одна з одною, одна одній не подобаються і не довіряють. Усе це автор описує дуже доступно. І що ще важливіше, Адам та його колеги зуміли застосувати свій підхід на практиці. Вони змінюють світ.

Ось кілька елементів цієї книжки, які змінили мій спосіб мислення:

- Я вважав, що співпраця з іншими — оптимальний варіант для людини. Я був переконаний, що люди цілком здатні діяти спільно та хочуть цього, тож просто треба позбутися деяких перешкод, які нам заважають. Але це не так. У цій книжці йдеться про те, що співпраця — лише один з варіантів, на які пристають люди. Не менш імовірно, наприклад, те, що людина обере варіант нав'язувати свою позицію довколишнім, вимагатиме з нею погоджуватись і взагалі робитиме будь-що, аби все було, як вона хоче. Ще один варіант — адаптуватися до навколишнього світу. Іти на компроміси, мінімізувати відмінності й пливати за течією. Адам же пояснює, як розглядати співпрацю в, здавалось би, безнадійних ситуаціях. У ситуаціях, коли намагались усе контролювати та нав'язувати свою позицію іншим — це вже не варіант. Або коли більше не можна просто пристосовуватися. Описана на цих сторінках

співпраця спрямована на пошук способів рухатись уперед, коли у вас із довколишніми є згода лише щодо одного: щось потрібно міняти. Такий підхід згодиться для всіх нас — окремих індивідів, організацій, суспільства, — якщо ми готові спробувати щось нове.

- Більшу частину своєї кар'єри я заробляв на життя, консультуючи різноманітні організації, хай то комерційні компанії, освітні установи, державні органи, церкви чи спілки. Я допомагав людям ефективніше працювати в команді, допомагав налагоджувати стосунки між працівниками та керівництвом, допомагав різним підрозділам краще взаємодіяти. У всіх цих ситуаціях я припускав, що люди працюють заради єдиної мети. Я вважав, що якщо в них немає бажання працювати разом і довіряти одне одному, тоді навіщо все це? А от Адам каже, що саме тоді, коли цього бракує, і час гуртуватися.
- Як культура, ми вважаємо, що відповідь на розділення та поляризацію — створення коаліцій і стратегій, покликаних знищити чи послабити опонентів. Нафтові, тютюнові та фармацевтичні компанії створюють свої незалежні дослідницькі центри, які збирають інформацію, що кидає тінь на конкурентів. Коли ми стикаємося зі складними задачами і перші спроби досягти результату провалюються, ми інвестуємо ресурси в такий собі коктейль із маркетингових стратегій, збираємо громадські рухи та мобілізуємо політичну волю людей, аби досягти бажаного. На суспільній арені найбільш видимі стратегії — це боротьба з наркотиками, бідністю, тероризмом. Ми скликаємо саміти, де підписуємо декларації, що дають нам план дій. Саміти — це спроба щось зробити заради загального блага. У часи кризи в управлінні та кризи корпоративного світу загалом, коли відбувається колапс, ми прагнемо щось змінити в структурі менеджменту. Ми

розробляємо навчальні програми, запроваджуємо нові стандарти, шукаємо нових людей, закликаємо всіх бути гнучкими.

Усе це — хороші стратегії, що дають позитивні результати. Однак більшість із цих зусиль — це погано приховані спроби змусити інших людей змінити свій світогляд відповідно до наших намірів.

Традиційним стратегіям притаманна певна наївність. Вони тримаються на двох припущеннях.

Одне полягає в тому, що існує таке собі елітне коло людей, які знають, як буде краще для решти. Ми віримо, що це священний обов'язок і право цього кола лідерів — створювати дослідницькі центри, оголошувати війну наркотикам, бідності й тероризму, а також обирати людей, які говорять і ведуть переговори. Ми переконані, що лише ці представники еліти здатні ініціювати якісь зміни.

Друге припущення полягає в тому, що ми здатні прокласти собі стежку в майбутнє шляхом розв'язання певних задач. Ми віримо, що зміни відбудуться тоді, коли ми узгодимо спільне бачення ситуації, визначимо цілі, шлях до їх досягнення, дедлайни і так далі. Ми вимагаємо, аби люди були відповідальними у випадку неспроможності досягти мети.

«Взаємодія з ворогом» ставить цей раціональний порядок під сумнів, особливо в контексті складних проблем, де учасники мають величезні розбіжності в поглядах. Наявність таких проблем, хай то в суспільстві чи в окремій організації, вимагає іншого підходу. І ось тут Адам має дещо унікальне.

Він докорінно змінює погляди на те, як можна досягти успіху. Він пропонує процес, у межах якого люди, які не довіряють одне одному й мають різні цілі, здатні створити нове майбутнє, навіть не досягаючи цілковитої згоди. Для цього потрібно зібрати цих людей разом, але не ставити перед ними задачу домовлятися і розробляти план дій. Їм потрібно дійти згоди лише щодо того, що

зміни таки потрібні. Їх ніхто не просить відмовлятися від своїх позицій.

Останній елемент традиційного підходу, за який я довго тримався, — це необхідність зосереджуватися на природі переговорів між протиборчими сторонами. Загальноприйнятий метод полягає в пошуку взаєморозуміння, для якого потрібно уважно слухати опонента, добирати ретельно структуровані форми діалогу і так далі. Ці методи цілком корисні, але в підході Адама діалог — це не найголовніше. Самої розмови недостатньо, аби змінити майбутнє співпраці людей. Потрібно щось більше.

Метод Адама має три основні принципи, які я лише назву. Вам доведеться прочитати книжку, щоб з ними ознайомитися. По-перше, ми повинні визнати той факт, що позиція кожної сторони має значення. Адже існує більше ніж один світогляд та спосіб мислення. Є такий вислів, який часто приписують Нільсу Бору: «На кожен видатну ідею є не менш видатна, але протилежна за змістом».

По-друге, рух уперед у тому вигляді, у якому його описує Адам, здійснюється шляхом спільного навчання. Інакше кажучи, ми відмовляємося від догм і разом експериментуємо. Лише спробувавши зробити щось разом, ми побачимо, які методи діють у тій чи іншій ситуації.

І, нарешті, Адам закликає нас уважно поставитися до власної свідомості та свідомості людей, з якими ми намагаємося співпрацювати. Ми мусимо помічати, що відбувається навколо, а не намагатися це змінити. Ми маємо помічати, що поруч із нами — такі самі «гравці», як і ми.

На додачу до корисних ідей, ця книжка чудова тим, що написана з прийняттям усіх наших людських особливостей. Адам розповідає, як його спроби нав'язувати іншим співпрацю зазнавали краху. Він підкріплює свою теорію конкретними прикладами того, як люди знаходять у собі силу визнати

вагомість позиції своїх ворогів. Ці історії не менш важливі за теоретичну складову.

У цій книжці відкривається якийсь невідомий духовний вимір. Автор використовує мову «Сили та любові», ще однієї своєї праці. Адам лишає місце для загадки. Для невідомих речей, які неможливо визначити. Співпраця, якою її бачить він, виникає в певні моменти життя групи людей, коли вони готові відкритися чомусь новому. Найчастіше це трапляється тоді, коли ми визнаємо, що всі рівною мірою здатні як випромінювати силу, так і любити.

Книжка закликає нас визнати жорстку реальність людського буття в цьому світі, існування конфліктів, що, здавалося б, неможливо розв'язати, а також презирства й ненависті. Але водночас вона закликає нас усвідомити, що навіть вороги можуть посприяти нашому кращому майбутньому. А ще ми повинні як слід розібратись у собі, як свідомі істоти, що припускаються помилок і вчаться. Ми маємо погодитися з тим фактом, що навіть не маючи довіри людей і взаємної згоди, ми все одно можемо рухатись уперед.

Суть у тому, щоб створити простір, де мир зможе здолати одвічний потяг до боротьби, до протистояння ідеологій, у яке підливають оливи журналістські гучномовці. Нам потрібен мир, попри вплив соцмереж, де єдина мета — повернути увагу, а фабрикація фактів — спосіб привабити аудиторію.

У світі забагато необов'язкових страждань. Значну частину з них спричиняє наше бажання робити все по-своєму або, навпаки, пристосовуватися до того, у що ми не віримо. Взаємодія з ворогом — це форма політики, на яку ми всі довго чекали. Це спосіб змінити наше життя шляхом поєднання сили й любові.

*Пітер Блок*  
*грудень 2016 року*

# ПРОЛОГ

Останні двадцять п'ять років я допомагав командам дивовижних людей спільно розв'язувати найскладніші проблеми нашого часу, пов'язані з безробіттям, освітою, медициною, продовольчим забезпеченням, енергетикою, кліматом, правосуддям, безпекою, збереженням миру. Ці люди були серйозно налаштовані досягти певного прогресу, а отже, хотіли працювати не лише з колегами і друзями, а й зі своїми опонентами та ворогами: політиками з різних партій, фанатами, генералами, активістами, бюрократами, профспілками та бізнесменами. Коли їхня співпраця виявлялась успішною, результатом ставали визначні зрушення. Коли нічого не виходило, лишалося тільки розчарування. Надзвичайні випадки, за якими я спостерігав по всьому світу, дозволили мені зблизька розібратися, коли співпраця вдається, а коли — ні.

Паралельно в цей період свого життя я теж працював разом зі своїми колегами, клієнтами, партнерами, друзями й рідними. Іноді я цього хотів, а іноді — не хотів. Коли наша взаємодія давала плоди, я був щасливий, а коли не давала — розгублений. Ба більше, мені було соромно. Як міг я, міжнародний експерт з питань співпраці, таке допустити? Мені пощастило здобути надзвичайний досвід, але десь по дорозі я перестав розрізняти відтінки ситуацій.

Усе це неабияк мене здивувало. Я зрозумів, що ключова проблема співпраці однакова як у непересічних, так і в буденних ситуаціях. Ця проблема зрозуміла, але не проста: як нам співпрацювати з іншими людьми, якщо ми з ними не погоджуємося, вони нам не подобаються і ми їм не довіряємо?

Це книжка для кожного, хто ніяк не може зробити чогось спільно з людьми, які від нього відрізняються. Тут може йтися про бізнес, урядові чи неприбуткові організації, взаємодію з іншими компаніями, громадами й так далі. Це книжка для всіх, кому потрібен прорив у роботі не лише з колегами та друзями, а й з опонентами та ворогами.

За минулі роки в мене було багато можливостей спробувати зробити щось значуще шляхом співпраці. Методом спроб і помилок я поступово зрозумів, що потрібно людям, аби працювати спільно. У цій книжці я, власне, й розповідаю, чого навчився.



## **Вступ. ЯК ПРАЦЮВАТИ З ЛЮДЬМИ, З ЯКИМИ ВИ НЕ ПОГОДЖУЄТЕСЯ, ЯКІ ВАМ НЕ ПОДОБАЮТЬСЯ І ЯКИМ ВИ НЕ ДОВІРЯЄТЕ**

Із цією проблемою ми, періодично, стикаємося скрізь: удома й на роботі, у бізнесі та в політиці, під час розв'язання локальних і глобальних питань. Ми намагаємося зробити те, що вважаємо надзвичайно важливим. І щоб це зробити, нам потрібно працювати спільно з іншими. Серед цих інших можуть бути люди, з якими ми в чомусь не згодні, які нам не подобаються і яким ми не довіряємо. Ми починаємо вагатися. То працювати нам з ними чи ні? Ця співпраця здається одночасно і обов'язковою, і неможливою. Що ж робити?

Неможливою вона здається, бо ми просто неправильно розуміємо, що таке співпраця взагалі.

Ми звикли думати, що, для ефективної співпраці всі повинні бути в одній команді, рухатися в одному напрямку, мати спільні цілі, гарантувати їхнє досягнення й робити так, аби люди виконували те, що нам потрібно. Інакше кажучи, ми вважаємо, що ключовий елемент співпраці — це контроль. Це нагадує якісь класичні організаційні збори.

Але це хибне припущення. Коли ми працюємо з іншими людьми над складними задачами, співпраця не може й не має бути контрольованою.

Альтернативна *гнучка співпраця* відмовляється від контролю. Не зважає на нереальні фантазії про гармонію, залізну впевненість у майбутньому та загальну згоду. Вона визнає

неприємні нюанси реальності, як-от незгода, спроби й помилки. Гнучка співпраця — це ніби тренування з бойових мистецтв. Вона дозволяє досягти результату навіть у складних ситуаціях, коли поруч люди, з якими ми не погоджуємось, які нам не подобаються і яким ми не довіряємо.

## Два підходи до співпраці

	Традиційна співпраця	Гнучка співпраця
Як ми взаємодіємо з людьми	Зосереджуємося на всьому позитивному й гармонії в команді (ніби ми — єдине ціле)	Визнаємо конфлікти як реальність і шукаємо контакт (ми всі — окремі особистості)
Як ми виконуємо роботу	Визначаємо проблему й узгоджуємо способи її розв'язання (один чіткий план)	Експериментуємо (пробуємо різні варіанти)
Яка наша роль у ситуації	Змінюємо те, що роблять інші люди (один верховний лідер)	Включаємось у гру (у якій багато рівноправних учасників)



Традиційна



Гнучка

Для гнучкої співпраці ми повинні зробити три фундаментальні зміни в наших методах роботи.

По-перше, у тому, як ми взаємодіємо з довколишніми. Ми повинні забути про колективні цілі й суцільну гармонію в команді

та визнати факт, що конфлікти існують. Потрібно намагатися шукати контакт із людьми.

По-друге, у тому, як ми, власне, виконуємо роботу. Не треба намагатись узгодити чіткий спосіб розв'язання проблеми чи затвердити єдиний план. Потрібно систематично експериментувати з різними варіантами й думками.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**