
En Colaboración con el Enemigo

*CÓMO TRABAJAR CON GENTE
CON LA QUE NO ESTÁS DE ACUERDO,
QUE NO TE AGRADA
O EN QUIÉN NO CONFÍAS*

Adam Kahane

Ilustrado por Jeff Barnum

Una Publicación de Reos Partners



Berrett-Koehler Publishers, Inc.
a BK Business book

Índice



Prólogo por Peter Block	ix
Prefacio	xvii
INTRODUCCIÓN: Cómo trabajar con gente con la que no estás de acuerdo, que no te agrada o en quién no confías	1
1: LA COLABORACIÓN ES CADA VEZ MÁS NECESARIA Y MÁS DIFÍCIL	5
“¡Jamás podría trabajar con esas personas!”	5
El síndrome de enemificación	7
El reto focal de la colaboración	9
2 LA COLABORACIÓN NO ES LA ÚNICA OPCIÓN	11
El camino hacia adelante es incierto	12
“La opción milagrosa es que resolvemos las cosas trabajando juntos	12
Existen tres alternativas para la colaboración	15
La colaboración debe ser una opción	18
3: LA COLABORACIÓN CONVENCIONAL, OPRESIVA SE ESTÁ HACIENDO OBSOLETA	25
La opresión impide el movimiento	25
El manejo del cambio asume el control	26
“Sólo hay una respuesta correcta”	29
Las limitantes de la colaboración convencional	31

4:	LA COLABORACIÓN NO CONVENCIONAL, ELÁSTICA SE HA VUELTO ESENCIAL	39
	La elasticidad genera flexibilidad e incomodidad	39
	Cómo terminar con una Guerra Civil.	41
	La colaboración elástica abandona la ilusión de control	46
5	EL PRIMER ESTIRÓN ES LA ACEPTACIÓN DEL CONFLICTO Y LA CONEXIÓN	49
	El diálogo no basta	49
	Existe más que solo un todo	55
	Cada holon tiene dos motores	59
	Alternar el poder y el amor	61
6:	EL SEGUNDO TIRÓN ES LA EXPERIMENTACIÓN DE UNA FORMA DE AVANZAR	69
	No podemos controlar el futuro pero podemos influir en él	69
	Vamos cruzando el río, sintiendo las piedras que hay en el fondo	75
	La creatividad requiere de una capacidad negativa	80
	Escucha y trata de encontrar posibilidades más que certezas	82
7:	EL TERCER ESTIRÓN ES ENTRARLE AL JUEGO	89
	“¡Necesitan cambiar!”	90
	Si no eres parte del problema, no puedes ser parte de la solución	93
	Sé un puerco y no un pollo	96

CONCLUSIÓN: Cómo aprender a estirar	99
Notas	109
Agradecimientos	115
Índice	119
Acerca del Autor	126
Acerca de Reos Partners	128
Una Nota Sobre el Artista, Jeff Barnum	130

Introducción: Cómo Trabajar con Gente Con la que no estás de Acuerdo, que no te Agradan o en quien no Confías

Nos enfrentamos al mismo reto básico en todas partes: en casa y en el trabajo, en los negocios y la política, en nuestra comunidad y en temas nacionales y globales. Tratamos de lograr que se haga algo que pensamos que es esencial. Para lograrlo, necesitamos trabajar con los demás. Y los demás incluyen personas con las que a veces no estamos de acuerdo, que no nos agradan o en quienes no confiamos. Así que nos sentimos divididos: pensamos que debemos trabajar con ellos y al mismo tiempo que no debemos hacerlo. La colaboración parece ser indispensable y a la vez imposible. ¿Qué hacemos?

La razón por la que parece que la colaboración es imposible, es porque no entendemos el concepto de colaboración.

Nuestro concepto convencional de colaboración implica que se todos debemos estar en el mismo equipo, y dirigirnos en la misma dirección. Que debemos estar de acuerdo en lo que debe pasar y que podemos asegurarnos de que eso suceda. Y que lograremos hacer que la gente haga lo que debe hacerse para ello. En otras palabras, asumimos que la colaboración puede estar y debe estar bajo control. La colaboración convencional parece una junta de planeación.

Pero esta suposición convencional está equivocada. Cuando trabajamos en situaciones complejas con un grupo de personas diversas, la colaboración no puede y no debe controlarse.

Los dos enfoques de la Colaboración

	Colaboración Convencional	Colaboración Elástica
Cómo nos relacionamos con nuestros colaboradores	Nos enfocamos en el bienestar y la armonía del grupo (un todo superior)	Acepta el conflicto y la conexión (Múltiples holons diversos)
Cómo adelantamos en nuestro trabajo	Llegamos a un acuerdo en cuando al problema y su solución (un plan óptimo)	Experimentamos para encontrar una forma de avanzar (Múltiples posibilidades emergentes)
Cómo participamos en nuestra situación	Cambiamos lo que otras personas están haciendo (un líder fundamental)	Éntrale al juego (Múltiples co-creadores)



Convencional



Elástica

La colaboración elástica, no convencional abandona la

suposición de control. Confiere una fantasía poco realista de armonía, certeza y conformidad, y acoge una realidad caótica de discordia, ensayo y error y co-creación. La colaboración elástica da la apariencia de ser una práctica de artes marciales. La colaboración elástica nos permite hacer que las cosas pasen, aún en situaciones complejas, con gente con la que no estamos de acuerdo, que no nos agrada o en quien no confiamos.

La colaboración elástica requiere que llevemos a cabo tres cambios fundamentales en la forma en que trabajamos.

Primero, en cómo nos relacionamos con nuestros compañeros colaboradores, pues debemos alejarnos de cómo nos enfocamos de forma estrecha en las metas comunes y la armonía de nuestro equipo, para acercarnos y aceptar tanto el conflicto como la conexión que hay dentro de y más allá del equipo.

Segundo, en la forma en que avanzamos en nuestro trabajo, pues debemos alejarnos de insistir en argumentos claros sobre el problema, la solución y el plan, para acercarnos a una experimentación sistemática, con diferentes perspectivas y posibilidades.

Y tercero, en la forma en que participamos en nuestra situación; el papel que jugamos, dado que debemos alejarnos de tratar siempre de cambiar lo que los demás están haciendo, para acercarnos hacia ponernos en acción de forma integral, dispuestos a cambiar nosotros mismos.

La colaboración estrecha es difícil, porque cada uno de estos tres alejamientos requiere que hagamos lo opuesto de lo que parece ser natural. Más que alejarnos de la complejidad y el conflicto, debemos enfrentarnos de lleno. A veces esto se siente atemorizante e incómodo.

Estos alejamientos requieren que pluralicemos: que nos alejemos de centrar nuestra atención en un solo tema dominante, una sola magnífica posibilidad y un sólo líder fundamental, y logremos atender múltiples holons diversos (enteros que sean parte de enteros superiores), múltiples posibilidades emergentes y múltiples co-creadores.

Hacer que las cosas pasen en situaciones complejas con otras personas diversas nunca es simple. Deben movilizarse las energías balancearse las necesidades, implementarse las medidas. Alejarse no hace que el trabajo desaparezca; simplemente nos permite hacerlo con menos temor y distracción y más conexión y conciencia de lo que hacemos. Hay un proverbio que dice, “Antes de la iluminación, corta leña y trae agua. Después de la iluminación, corta leña y trae agua.” Después de un alejamiento iluminado, aún tendremos trabajo que hacer, pero tendremos más oportunidad de completarlo con éxito.

El presente libro presenta una teoría y la práctica de la colaboración elástica. El Capítulo 1 explica por qué la colaboración es necesaria y por qué es intrínsecamente difícil. El Capítulo 2 sugiere una forma para decidir cuándo colaborar y, en lugar de ello, cuando forzar, adaptarse o abandonar la tarea. El Capítulo 3 especifica las limitantes de la colaboración convencional y las escuetas condiciones en las que ésta resulta aplicable. El Capítulo 4 describe la colaboración elástica y los Capítulos 5, 6, y 7 proporcionan más detalle acerca de los tres estirones o alejamientos que implica: aceptación del conflicto y la conexión, experimentación de una forma de avanzar y entrarle al juego. La conclusión ofrece un programa de ejercicios para llevar estas ideas a la práctica.