



ADAM KAHANE

Colaborar CON EL **ENEMIGO**

CÓMO TRABAJAR CON QUIEN NO ESTÁS DE ACUERDO,
NO TE AGRADA O NO CONFÍAS

ILUSTRACIONES

Jeff Barnum



COLABORAR CON EL ENEMIGO

ADAM KAHANE



INTRODUCCIÓN: CÓMO TRABAJAR CON GENTE
CON LA QUE NO ESTÁS DE ACUERDO, QUE NO TE AGRADA
O EN QUIEN NO CONFÍAS

NOS ENFRENTAMOS BÁSICAMENTE al mismo reto en todas partes: en casa y en el trabajo, en los negocios y en la política, en temas de comunidad, nacionales y globales. Estamos tratando de hacer que algo que consideramos esencial se lleve a cabo. Para lograrlo, necesitamos trabajar con otras personas. Esos otros incluyen gente con la que no estamos de acuerdo, que no nos agrada o en la que no confiamos. Así que nos sentimos divididos: creemos que debemos trabajar con esas otras personas y también pensamos que no debemos hacerlo. La colaboración parece ser imperativa e imposible. ¿Qué hacemos?

La razón por la que dicha colaboración pareciera imposible es que entendemos mal el concepto de colaboración. Nuestro entendimiento convencional de la colaboración es que requiere que todos nosotros estemos en el mismo equipo y que vayamos en la misma dirección; que estemos de acuerdo en lo que tiene que suceder y que podamos asegurarnos de que ello suceda, y que hagamos que la gente haga lo que se tiene que hacer. En otras palabras asumimos que la colaboración puede y debe estar bajo control. La colaboración convencional parece ser una junta de planeación.

Dos enfoques para la colaboración

	Colaboración convencional	Colaboración elástica
Cómo nos relacionamos con nuestros colaboradores	Enfocarse en el bienestar y la armonía del equipo (<i>el todo superior</i>)	Aceptar el conflicto y la conexión (<i>holones múltiples diversos</i>)
Cómo adelantamos nuestro trabajo	Convenir en el problema y la solución (<i>un plan óptimo</i>)	Experimentamos la forma de avanzar (<i>múltiples posibilidades emergentes</i>)
Cómo participamos de nuestra situación	Cambia lo que hacen los demás (<i>un líder principal</i>)	Entrarle al juego (<i>creadores múltiples</i>)



Convencional



Elástica

Pero esta suposición está equivocada. Cuando estamos trabajando en situaciones complejas con otros diversos, la colaboración no puede y no necesita estar controlada.

La *colaboración elástica*, no convencional, se aparta del concepto de control. Proporciona fantasías irreales de armonía y certeza, y acoge las desordenadas realidades de la discordia; el ensayo y el error, y la cocreación. La colaboración elástica luce como un entrenamiento de artes marciales. La colaboración elástica nos permite lograr que las cosas se hagan aun en situaciones complejas con gente con la que no estamos de acuerdo, que no nos agrada o en la que no confiamos.

La colaboración elástica requiere que implementemos tres cambios importantes en la forma en que trabajamos.

Primero, en la forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros colaboradores: debemos alejarnos de una concentración estrecha en las metas colectivas y la armonía de nuestro equipo, para acercarnos más a la aceptación del conflicto y la conexión dentro y fuera del equipo.

Segundo, en la forma en que progresamos en nuestro trabajo: debemos alejarnos de la insistencia en procurar acuerdos claros con respecto al problema, la solución y el plan, y acercarnos más a la experimentación sistemática con diferentes perspectivas y posibilidades.

Y tercero, en la forma en que participamos de nuestra situación, en el papel que jugamos en ella: debemos alejarnos de tratar siempre de cambiar lo que los demás están haciendo, para acercarnos a tratar de entrar de lleno al juego, deseosos de cambiar nosotros mismos.

La colaboración elástica es difícil porque estos tres estirones requieren que nosotros hagamos lo contrario de lo que nos parece natural. En lugar de retraernos y alejarnos del conflicto y la complejidad, debemos entrar de lleno en ellos. A menudo esto parece ser incómodo e incluso atemorizante.

Estos estirones requieren que pluralicemos: que nos alejemos de prestar atención sólo a un todo dominante, una mejor posibilidad y un líder principal, acercándonos a prestar nuestra atención a los múltiples y diversos holones (todos que son parte de todos mayores), a diferentes posibilidades emergentes y a cocreadores múltiples.

Lograr que se hagan las cosas en situaciones complejas con otros diversos nunca es una tarea simple y llana. Deben movilizarse las energías; balancearse las necesidades; implementarse las acciones. Estirarse no significa que este trabajo desaparecerá; tan sólo nos permite llevarlo a cabo con menos miedo y distracción y con más conexión y conciencia. El proverbio dice, “Antes de la iluminación, corta madera, trae agua. Después de la iluminación, corta madera, trae agua”. Después de un estirón iluminado, aún tenemos que realizar nuestro trabajo, pero tendremos una mejor oportunidad de hacerlo de forma exitosa.

Este libro presenta una teoría y práctica de la colaboración elástica. El capítulo uno explica por qué la colaboración es necesaria y por qué es intrínsecamente difícil. El capítulo dos sugiere una forma de decidir cuándo colaborar y cuándo es mejor forzar, adecuar o alejarse. El capítulo tres especifica las limitantes de la colaboración convencional y las estrechas condiciones en las que ésta es aplicable. El capítulo cuatro delinea la colaboración elástica, y los capítulos cinco, seis, y siete proporcionan más

información con relación a los tres estirones que se requieren: aceptación del conflicto y conexión; experimentación de una forma de avance, y entrarle al juego. La conclusión ofrece un programa de ejercicios para poner en práctica estas ideas.