



Colaborar con el enemigo

Cómo trabajar con personas con las que está en desacuerdo, no le agradan o en las que no confía

(*Collaborating with the Enemy*)

Adam Kahane | Berrett-Koehler © 2017

La colaboración es esencial en el lugar de trabajo de hoy día, pero es posible que tenga que trabajar con personas que no le agradan o a las que usted no les agrada. El experto en empresas sociales Adam Kahane, que ha pasado 25 años ayudando a grupos de todo el mundo a negociar diferencias aparentemente irreconciliables, explica cómo trabajar con aquellos a los que preferiría evitar, lograr sus objetivos y quizá incluso hacer las paces. Analiza cuándo, cómo y por qué funciona la colaboración y advierte contra sus peligros. *getAbstract* recomienda su manual bien organizado a cualquiera que deba encontrar un terreno común donde aparentemente no existe ninguno.

Ideas fundamentales

- La colaboración no ocurre únicamente entre personas que comparten ideas y objetivos.
- Para lograr que las cosas se hagan, debe ser capaz de trabajar de manera colaborativa con sus rivales o enemigos.
- En lugar de colaborar, las personas pueden huir o tratar de imponer sus ideas.
- En ocasiones debe adaptarse a las circunstancias en las que no puede influir.
- La “colaboración ajustable” posibilita que las personas avancen aun si carecen de control sobre el resultado. Ayuda a los rivales a utilizar un proceso de prueba y error para crear una realidad mutuamente aceptable.
- La colaboración ajustable tiene tres dimensiones: tratar con las personas con las que debe colaborar, llegar a un acuerdo y determinar su papel colaborativo futuro.
- La gente escucha en cuatro modos: “hacer *presencing*” y “dialogar”, que son productivos, pero “descargar” y “debatir” no lo son.

- Los colaboradores exitosos se concentran en “muchos holones diversos”. Un holón es un todo que forma parte de un todo mayor.
- La colaboración requiere experimentación. La experimentación no puede funcionar a menos que escuche las ideas de sus oponentes.
- No trate de cambiar a otras personas; mejor, trate de cambiar usted.

Resumen

Colaborar

En el hogar, en su empresa y en su industria, debe colaborar. Esto incluye trabajar con familiares, así como con compañeros que posiblemente no le agraden –o que incluso odie– y a los que posiblemente usted les disguste o que también lo odien. A veces debe colaborar con sus enemigos para alcanzar objetivos mutuos.

“No podemos resolver cómo colaborar hasta que podamos entender cuándo colaborar”.

A menudo, los grupos dispares enfrentan el reto de tener que resolver diferencias aparentemente no negociables, aun cuando los miembros de los grupos desconfíen unos de otros. Piense en la manera en que los enemigos políticos colaboraron exitosamente en Sudáfrica a finales del siglo XX. El presidente F. W. de Klerk y el activista político Nelson Mandela se unieron para acabar con el apartheid y transformaron a Sudáfrica en una democracia. A pesar de que el gobierno sudafricano había encarcelado a Mandela durante décadas, él y el gobierno conciliaron sus diferencias para lograr un bien mayor para la nación y todos sus ciudadanos.

“En una colaboración ajustable no controlada y sin jerarquías, no podemos ‘hacer’ que nadie haga nada, así que tenemos que adoptar un enfoque diferente”.

Sin embargo, es posible que la colaboración no funcione en todas las situaciones. Si es así, los participantes deben seleccionar una posición determinada entre tres alternativas:

1. **Forzar** – Las personas ejercen este poder cuando piensan que pueden imponer unilateralmente sus ideas y soluciones. Creen que tienen la mejor respuesta para el problema en cuestión. Dejan de lado los puntos de vista de sus enemigos u oponentes y pocas veces colaboran.
2. **Adaptarse** – Las personas que creen que no pueden cambiar sus circunstancias actuales se adaptan a lo que está delante de ellos.
3. **Salirse** – Si la adaptación no funciona, algunas personas huyen de una situación inhóspita, renunciando, divorciándose o marchándose.

Hablar y escuchar

La colaboración depende de la comunicación efectiva, la cual requiere encontrar una manera imaginativa de tener una conversación y escuchar a otras personas, incluso si su relación con ellas es tensa. La gente, por lo general, habla y escucha en cuatro modos:

1. **Hacer *presencing*** – Las personas y los grupos citan el resultado o futuro más prometedor en su conversación. El *presencing* –una palabra que combina *pre-sensing* (predetectar) con estar completamente presente– derriba las paredes que separan a los grupos. Alguien que está utilizando *presencing* podría decir: “Lo que estoy notando aquí y ahora es...”
2. **Dialogar** – Esto requiere empatía. Para una colaboración exitosa, su orientación debe ser: Entiendo su posición. Para compartir un punto de vista utilizando el diálogo diga: “En mi experiencia...”
3. **Descargar** – Este enfoque refleja el estilo asertivo que podría adoptar un experto. La mentalidad para descargar es: “Digo lo que siempre digo porque creo que mi historia es la única verdadera o la única que es segura o cortés para contar”. Las personas que están descargando a menudo ignoran las ideas de los demás al decir: “La verdad es...”
4. **Debatir** – Mantenerse al margen de la conversación significa que está representando a un juez que toma una decisión sobre su contenido. Los polemistas podrían decir: “Esto es correcto y esto es incorrecto” o “En mi opinión...” Los debates se centran en el choque de ideas y no fomentan la colaboración.

“La colaboración tradicional funciona únicamente en situaciones sencillas y controladas. En otras situaciones, necesitamos hacer ajustes”.

Pelear refuerza el *statu quo*. Los colaboradores eficientes usan *presencing* o dialogan.

La colaboración ajustable

Muchas personas no colaboran con sus oponentes porque malinterpretan lo que significa la colaboración. Creen que ocurre solo entre compañeros a los que les gusta trabajar juntos para alcanzar objetivos compartidos. Asumen que la colaboración es controlable. Sin embargo, mantener el control no es un factor en la colaboración ajustable, un sistema útil para trabajar aun con sus rivales.

“La creencia de ‘yo estoy en lo correcto y tú estás equivocado’ fácilmente puede caer en ‘merezco ser superior y tú ser inferior’”.

La colaboración ajustable permite que la gente avance incluso si carece de control sobre el resultado. Ayuda a que los rivales utilicen procesos de prueba y error para crear una realidad mutuamente aceptable. Los que participan en la colaboración ajustable no esperan lograr armonía, certeza ni conformidad. En cambio, trabajan a través del conflicto y utilizan procesos

de prueba y error para llegar a la cocreación. Las tres dinámicas de la colaboración ajustable parecerán antinaturales cuando las use por primera vez, pero con la práctica se volverá más hábil. Estas son:

1. **Tratar con otros colaboradores** – Los colaboradores exitosos no se amoldan a sus contrapartes. Entienden que la armonía no es lo que importa. En cambio, se concentran en lograr tratos satisfactorios y eso requiere conectarse con personas que le disgustan y que incluso pueden ser sus enemigos.
2. **Avanzar su agenda** – Los colaboradores eficientes también se apartan de la idea de que todos deben estar de acuerdo respecto al problema, la solución y el plan. Están dispuestos a experimentar y considerar diferentes perspectivas para alcanzar objetivos aceptables.
3. **Funcionar dentro de las circunstancias que se presenten** – Los que colaboran bien no esperan cambiar a las personas con las que interactúan. En lugar de ello, intentan cambiar ellos mismos, para bien.

Holones

En la colaboración ajustable los participantes deben enfocarse en muchos holones diversos. Un holón es un todo que forma parte de un todo mayor. Es decir, deben orientarse a algo mayor que incorpora muchas oportunidades emergentes.

“Si queremos hacer cosas importantes en situaciones complejas, entonces no podemos perder nuestro tiempo simplemente mirando, culpando y halagando a otros”.

Para colaborar con sus enemigos sea realista, mantenga la mente abierta y esté atento a la posibilidad en lugar de la certeza. Escuchar con respeto abre su mente a opiniones que nadie ha considerado o imaginado previamente. No puede seguir adelante salvo que esté dispuesto a experimentar y la experimentación no puede funcionar salvo que escuche las ideas de sus oponentes. La apertura a escuchar es el primer promotor de perspectivas nuevas y nuevos pensamientos.

“Relaje su apego a sus propias opiniones, posiciones e identidades... Sacrifique su yo más pequeño y restringido por su yo más grande y libre”.

La colaboración ajustable utiliza tres diferentes “ajustes”:

1. El primer ajuste – Adopte el conflicto y la conexión

Las personas operan bajo dos impulsos básicos: el primero es el poder, la autorrealización que implica ser asertivo consigo mismo, y el segundo es el amor, el compromiso y la reunificación con otros. Estos dos impulsos se complementan entre sí. Los colaboradores exitosos se esfuerzan en lograr ambos objetivos de manera alternada en lugar de simultáneamente para hacer de ello algo más eficiente.

“La colaboración convencional se enfoca en el compromiso y eso no deja espacio para la asertividad, por lo que se anquilosa y se vuelve frágil, se instala en el estupor y se atasca”.

El conflicto y la conexión explican cómo provocó Mandela la “transición milagrosa de 1994” en Sudáfrica. Primero, fue asertivo consigo mismo y con el Congreso Nacional Africano al entablar un conflicto abierto con el gobierno sudafricano y su programa de apartheid. El gobierno sudafricano lo envió a prisión por participar en esas actividades rebeldes. Sin embargo, una vez que fue liberado, Mandela trabajó por el bien de su país para conectarse y colaborar con éxito con de Klerk. Mandela sabía cómo y cuándo comprometerse y cómo y cuándo ser asertivo.

2. El segundo ajuste – Experimente un camino hacia adelante

La colaboración ajustable difiere de la colaboración convencional. El enfoque tradicional implica ponerse de acuerdo sobre el problema, la solución y el plan para implementar la solución y luego ejecutar ese plan. El enfoque funciona cuando todos quieren cumplir el mismo objetivo. No funciona cuando grupos opuestos desean lograr objetivos diferentes. La conciliación de objetivos dispares requiere de una experimentación audaz con diferentes articulaciones y acciones posibles.

“Colaborar con otros, especialmente otros que no están de acuerdo con nosotros, a los que no les agradamos o no confían en nosotros, requiere que nos unamos a ellos, hombro con hombro, como iguales”.

Hacer que funcione el segundo ajuste es sencillo pero desafiante: avance un paso, observe el efecto de esa acción en la situación general y luego avance otro paso. Al adoptar un enfoque basado en prueba y error, usted y sus contrapartes pueden avanzar hacia un lugar nuevo y mejor. El segundo ajuste exige hacer *presencing* y comprometerse en un diálogo serio. Una perspectiva adecuada de ajuste no incluye debatir, porque eso no hace que la colaboración avance; solo mantiene el *statu quo*.

3. El tercer ajuste – Entre en el juego

La colaboración no funcionará si trata de cambiar a la otra persona. Cambie usted y comprométase en la acción que lo rodea. Mantenerse al margen como observador no logra nada. Acepte la conexión y el conflicto. Y luego desvíe su enfoque de lo que harán las otras partes a lo que usted hará. La colaboración no depende de reformar a los otros; exige que cambie usted. Esto requiere valor. Abandone lo que sabe, lo que es seguro y lo que es cómodo.

Ajústese

La colaboración requiere que se ajuste, reoriente su perspectiva, cambie y experimente con enfoques innovadores. Nada de esto es fácil. Practique nuevos enfoques para hacerlos efectivos. Siga un programa exhaustivo de seis semanas de introspección y práctica:

- **Semana 1** – Descubra cuál es su punto de partida para utilizar poder y amor. Determine con qué frecuencia es asertivo consigo mismo y trate de comprometerse con otros. Establezca si el poder y la asertividad o el amor y el compromiso lo hacen sentir más cómodo. Pida a sus compañeros que evalúen qué tan asertivo es consigo mismo y cómo se compromete con otros.
- **Semana 2** – Fortalezca sus impulsos más débiles. Discuta sus esfuerzos con sus compañeros. Pídeles retroalimentación (*feedback*) sobre qué tan bien está construyendo sus debilidades.
- **Semana 3** – Evalúe su punto de partida respecto a qué tan bien se comunica con otros y escucha.
- **Semana 4** – Concéntrese en lograr una comunicación significativa y comprometida. Esto incluye dialogar y hacer *presencing*. Dese tiempo para registrar sus observaciones todos los días y de manera constante.
- **Semanas 5 y 6** – Entre en acción. Reexamine una actividad potencialmente colaborativa que pueda estar en marcha, pero atorada. Al adoptar la perspectiva de un observador no involucrado, anote cómo ve su progreso. Registre su percepción de la actividad como si fuera un participante activo y cree un resultado conjunto que usted y su empresa consideren adecuado. Establezca lo que necesita hacer para lograr el resultado más ventajoso para el equipo y el proyecto.

Nuevos comportamientos

Para comprometerse en este nivel de colaboración necesitará desarrollar nuevos comportamientos y una mentalidad propicia para la colaboración. Mientras practica técnicas de colaboración ponga en práctica sus nuevos comportamientos y acepte situaciones complejas y conflictivas. Es posible que necesite hacer cambios mentales y conductuales radicales. Deje de pensar “debe ser así”. Empiece a pensar “podría ser así”. Abra su mente a todos los escenarios y posibilidades. Haga que su actitud operacional sea un pensamiento abierto y sin restricciones.

“No podemos cambiar las reglas del juego, así que debemos jugar lo mejor que podamos”.

La colaboración exitosa no tiene jerarquías. Nunca apela a una mentalidad de nosotros contra ellos, amigos contra enemigos, héroes contra villanos, buenos contra malos, inocentes contra culpables. En la colaboración ajustable usted no es el protagonista de un drama ni tampoco el director de una producción intrincada. Es un actor del acontecimiento, un cocreador de la acción. Céntrese desinteresadamente en los demás participantes de la colaboración, incluidas las personas a las que normalmente se opondría y las que normalmente se opondrían a usted.

“Hacer ajustes requiere de acercarse a quienes son diferentes, en lugar de alejarse de ellos. Aprenderá más en las situaciones que le resulten más difíciles: cuando los otros no hacen lo que usted quiere y de esa manera lo obligan a hacer una pausa y encontrar un nuevo camino que seguir”.

Como dijo el maestro budista Shunryu Suzuki (1904-1971): “En la mente del principiante hay muchas posibilidades, pero en la mente del experto hay pocas”. La colaboración exitosa requiere de una mente de principiante.

Sobre el autor

Adam Kahane es director y cofundador de Reos Partners, una empresa social internacional. Ha trabajado en más de 50 países con ejecutivos y políticos, generales y guerrilleros, servidores civiles y sindicalistas, activistas comunitarios y el clero.



¿Le gustó este resumen?
[Comprar el libro o audiolibro](#)
<http://getab.li/32358>

Este resumen solo puede ser leído por Lima Lee (lima.lee@munlima.gob.pe)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).