

## Пролог

**О**станні 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 погоджуєтесь, 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 з 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.

І, по-третє, у тому, яку роль виконуємо в тій чи іншій ситуації саме ми. Не треба намагатись змінити те, що роблять інші люди. Потрібно цілковито поринути в процес і захотіти змінитися самим.

Гнучка співпраця не проста, бо всі три зміни вимагають від нас робити те, що здається зовсім неприродним. Замість уникати складнощів, ми мусимо їх прагнути. Це викликає дискомфорт і лякає.

Ці зміни вимагають від нас забути про єдиний генеральний план, одного верховного лідера і визнати той факт, що всі ми — окремі особистості (кожен — окреме

ціле, що є частиною більшого цілого). Ми маємо розглядати всі потенційні можливості й творити разом.

Виконати завдання в складній ситуації разом з людьми, які не схожі на вас, неможливо, якщо йти навпростець. Треба мобілізувати й збалансувати енергію всіх учасників процесу. А для цього необхідно щось змінити. Гнучка співпраця не робить цей процес простим, але завдяки їй ми робимо це безстрашніше й свідомо. Є таке прислів'я: «До просвітлення рубай дрова, носи воду. Після просвітлення рубай дрова, носи воду». Навіть коли настає просвітлення, у нас усе одно лишається робота. Але тепер у нас більше шансів успішно її виконати.

У цій книжці описано теорію та практику гнучкої співпраці. У першому розділі йдеться про те, чому співпраця нам потрібна і чому вона так важко нам дається. У другому розділі подано спосіб, у який можна вирішити, коли співпрацювати, а коли, навпаки, гнути свою лінію, пристосовуватися чи йти геть. У третьому розділі я розповідаю про обмеженість традиційних методів співпраці. Четвертий присвячений, власне, гнучкій співпраці. У п'ятому, шостому та сьомому розділах описані три її ключові елементи. У висновку є низка вправ, які допоможуть застосувати все це на практиці.