

خلاصه کتاب:

با دشمنان، مدارا

چگونه با افرادی که با آنها مخالفیم یا به آنها علاقه یا اعتماد نداریم کار کنیم

نویسنده: آدام کاهان

برگرداننده به فارسی: دکتر علی شیرازی

این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

Collaborating with the Enemy

HOW TO WORK WITH PEOPLE YOU DON'T
AGREE WITH OR LIKE OR TRUST

By Adam Kahane

Printed in 2017
ISBN 978-1-62656-822-8

فهرست

- ۷ *مقدمه ناشر*
- ۹ *مقدمه مترجم*
- ۱۱ *پیش‌درآمد*
- ۱۳ *چگونه با افرادی که با آنها مخالفیم یا به آنها علاقه یا اعتماد نداریم کار کنیم*
- ۱۷ **۱: همکاری ضروری‌تر و دشوارتر می‌شود**
"من هرگز نمی‌توانم با آن افراد کار کنم!" ۱۷
نشانه‌های دشمن‌تراشی ۱۹
چالش اصلی همکاری ۲۲
- ۲۵ **۲: همکاری تنها گزینه نیست**
راه روبه‌جلو مستقیم نیست ۲۶
گزینه معجزه‌آسا این است که مساله را با هم حل کنیم ۲۶
سه گزینه‌ی جایگزین همکاری ۳۰
همکاری باید یک گزینه باشد ۳۴
- ۴۱ **۳: همکاری سنتی و محدودکننده، منسوخ است**
محدودیت مانع حرکت است ۴۱
فرض مدیریت تغییر، کنترل است ۴۲
"فقط یک پاسخ صحیح وجود دارد" ۴۵
محدودیت‌های همکاری سنتی ۴۸
- ۵۵ **۴: ضرورت همکاری غیرسنتی مداراآمیز**
مدارا، انعطاف‌پذیری و دردرس‌ایجاد می‌کند ۵۵
چگونه جنگ داخلی را خاتمه دهیم ۵۷
همکاری مداراآمیز به توهم کنترل خاتمه می‌دهد ۶۳

۶۷ : اولین مدارا: همزیستی تعارض و ارتباط

گفت‌وگو کافی نیست ۶۷
بیش از یک کل وجود دارد ۷۴
هر هالونی دو محرک دارد ۷۸
تناوب بین قدرت و عشق ۸۰

۸۹ : دومین مدارا، آزمون حرکت به جلوس

نمی‌توانیم آینده را کنترل کنیم، اما می‌توانیم آن‌را مدیریت کنیم
۸۹
در عبور از رودخانه، سنگ‌های زیر پایمان را حس می‌کنیم ۹۵
به امکان‌پذیری گوش بده، نه به قطعیت ۱۰۳

۱۱۱ : سومین مدارا، وارد بازی شدن است

آن‌ها باید تغییر کنند ۱۱۲
اگر بخشی از مساله نباشید نمی‌توانید بخشی از راه حل باشید
۱۱۶
تعهد به‌جای حضور ۱۱۹

۱۲۱ نتیجه‌گیری: چگونه مدارا کردن را یاد بگیریم

خلاصه کتاب: با دشمنان، مدارا

کتاب "با دشمنان مدارا" به قلم آدام کاهان به موضوع پیچیده و چالشی حل اختلافات با افراد یا گروه‌هایی که با آنها مخالفیم یا به آنها علاقه یا اعتماد نداریم می‌پردازد؛ موضوعی که افکار صاحب‌نظران بی‌شماری را در طی قرن‌های متمادی در حوزه‌های مختلف علوم انسانی-اجتماعی به خود مشغول داشته است. در واقع، می‌توان به جرات ادعا کرد که مثلاً در علم عملی مدیریت هدف غایی اکثر تئوری‌ها و مدل‌های ارایه‌شده، به‌ویژه در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، کاهش یا رفع اختلافات و حل آنها در سطوح مختلف بین‌فردی، بین‌گروهی و بین‌سازمانی بوده است تا از این طریق بتوان با افزایش هم‌افزایی هم به هدر رفتن منابع را به حداقل رساند و هم به حداکثر بهره‌وری دست یافت. کتاب "با دشمنان مدارا" یکی از معدود آثاری است که حاصل تجربیات واقعی یک پژوهشگر در حل اختلافات در سطح کلان بین‌المللی است. برعکس اکثر قریب به اتفاق صاحب‌نظران این حوزه که مشغولیت ذهنی‌شان عمدتاً در حوزه مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی یا ارایه مدل است، آدام مشغولیت ذهنی‌اش را در صحنه عمل به بوته آزمایش گذاشته که حاصل آن به‌زعم خودش اولاً یادگیری و خودشناسی بوده، ثانیاً تقویت این باور که روش‌های سنتی همکاری اغلب ناکارآمدند و اختلافات را نه‌تنها حل نمی‌کنند بلکه ممکن است تعمیق دهند، و در نهایت ابداع روشی کاملاً بی‌بدیل برای حل اختلافات به ظاهر لاینحل.

خلاصه کتاب «با دشمنان، مدارا»

آدام از دهه ۹۰ میلادی پس از کار کردن به عنوان تحلیل گر در چند شرکت و کشور مختلف به این نتیجه رسید که علاقه و انگیزه شخصی‌اش مشارکت در حل اختلافات چالشی در حوزه‌های مختلف، سیاسی، اجتماعی و زیست محیطی است. با انتخاب این مسیر شغلی، وی خود را در طی بیش از ۲۵ سال درگیر حوادث بحرانی و وضعیت‌های پیچیده در اقصا نقاط جهان کرده که از میان آن‌ها می‌توان به بحران ناشی از فروپاشی رژیم نژادپرست آفریقای جنوبی، رویارویی دولت با گروه‌های چریکی در کلمبیا، اعتراضات تایلندی‌ها در مقابله با تصمیمات دولت و کودتای نظامی و معاهده صلح در گواتمالا اشاره کرد. در این پروژه‌ها، افرادی که باید دور یک میز با هم جمع می‌شدند، از جمله سیاستمداران، نخبگان، چریک‌ها، نظامیان، مردم و جامعه مدنی، همگی برای دهه‌ها با هم دشمن و رقیب بودند، اما همگی به این نتیجه رسیده بودند که جنگ، نسل‌کشی، قتل عام یا مقابله‌به‌مثل، فرآیندی فرسایشی شده که نمی‌توانند نتیجه‌ای دلخواه برای طرفین داشته باشند. بنابراین آن‌ها لجاجت و غرور را به کناری گذاشته، و در عوض روش گفت‌وگو، شنیدن داستان‌ها و مواضع طرف مقابل و تبادل احساسات و تجربیات را انتخاب کرده تا راه برون‌رفت از شرایطی که در آن گرفتار شده‌اند را پیدا کنند.

آدام در این کتاب بر رویکرد برد-برد مبتنی بر مدارا برای حل اختلافات تاکید دارد؛ رویکرد برد-برد که اولین بار توماس (۱۹۷۶) تحت عنوان رویکرد مشارکتی حل تعارض مطرح شد که در آن ریشه‌یابی تعارض‌ها و رعایت عدالت و انصاف در حل آن‌ها ضروری است. با این وجود، آدام در

خلاصه کتاب «با دشمنان، مدارا»

فصل‌های مختلف کتاب از تجربیاتش در صدها جلسه، کارگاه و گردهمایی بهره برده و با نگاهی واقع‌بینانه و عملی اعتراف می‌کند که نمی‌توان برای همه وضعیت‌ها و شرایط اختلاف که در جست‌وجوی راه حل هستیم نسخه واحدی پیچید. بنابراین، گرچه او رویکرد برد-برد را بهترین گزینه حل اختلاف می‌داند، شرایطی را توصیف می‌کند که روش مداراآميز عملی نیست و باید به روش‌های جایگزینی، چون توسل به زور، انطباق با شرایط و خروج تن داد. او انتخاب این روش‌های جایگزین را ناشی از حادث شدن وقایع، تغییر شرایط و کم‌هزینه‌تر بودنشان در شرایط موجود می‌داند، اما با شرح وقایع در بحران‌های واقعی به این مهم اشاره می‌کند که بعضی اوقات به‌کارگیری این روش‌های حداقلی و محدودکننده فرصتی را برای بازیگران اصلی فراهم می‌کند که به پیامدهای نامطلوب و بن‌بست توسل به این روش‌ها بیندیشند و به این نتیجه برسند که بهترین گزینه این است که بر سر میز مذاکره بنشینند و برای حل مسالمت‌آمیز و برد-برد مشکلات با هم همفکری کرده و به توافقات عادلانه‌تر و پایدارتری برسند.

آدام بر این باور است که همکاری سنتی مبتنی بر کنترل در شرایط پیچیده کارساز نیست، او در توضیح این باور می‌گوید: "درک سنتی (عرفی یا معمولی) ما از همکاری این است که ما را وادار می‌کند در یک تیم باشیم و در یک جهت حرکت کنیم، با هر چه رخ می‌دهد موافق باشیم و افراد را متقاعد نماییم کارهای مورد نیاز برای تحقق این رخدادهای را انجام دهند. به‌عبارت دیگر، فرض می‌کنیم همکاری می‌تواند و باید

خلاصه کتاب «با دشمنان، مدارا»

تحت کنترل ما باشد؛ مثل یک جلسه برنامه‌ریزی. اما این فرض رایج، اشتباه است. وقتی در موقعیت‌های پیچیده با افراد متفاوت کار می‌کنیم، همکاری نمی‌تواند و نباید کنترل شود. همکاری مداراآمیز (غیرسنتی یا غیرعرفی) فرض "در کنترل بودن" را کنار می‌گذارد؛ رویای غیرواقعی، هماهنگی، قطعیت و تبعیت را رها کرده، و واقعیت‌های مخالفت، آزمون و خطا، و هم‌آفرینی را برمی‌گزیند. همکاری مداراآمیز به ما این امکان را می‌دهد که کارها را در موقعیت‌های پیچیده با افرادی که با آن‌ها توافق نداریم یا دوستشان نداریم و یا به آن‌ها اعتماد نداریم به سرانجام برسانیم."

وی سپس سه فصل کتاب را به چگونگی اجرایی کردن رویکرد همکاری مداراآمیز اختصاص می‌دهد. به‌زعم وی، گام اول، این است که به مشکل همکاری سنتی با تاکید بر گفت‌وگوی نامحدود که منجر به گیجی و انجماد می‌شود واقف باشیم. در واقع، وقتی گروهی با دیدگاه‌های متفاوت و بعضاً متعارض برای برون‌رفت از مشکلی دور هم می‌نشینند، باید هم گفت‌وگو کنند و هم موضع‌گیری. به عبارت دیگر، هم باید گوش دهند و همدلی کنند و هم از موضع خودشان دفاع کنند. گام دوم حرکت رو به جلوست، یعنی باید وارد عمل شد و شرایطی را خلق کرد که مشارکت‌کنندگان بتوانند در آن آزادانه و خلاقانه عمل کنند و از این طریق به جلو راه پیدا کنند. موفقیت در همکاری بدین معنا نیست که مشارکت‌کنندگان با یکدیگر موافق‌اند، به هم علاقه‌مند هستند یا به هم اعتماد دارند؛ بلکه شاید در آینده توافق، علاقه و اعتماد بینشان به‌وجود

خلاصه کتاب «با دشمنان، مدارا»

آید. موفقیت یعنی آن‌ها می‌توانند از وضعیت سکون و درجا زدن رها شوند و گام بعدی را بردارند. وی برای این گام چهار روش را پیشنهاد می‌کند؛ روش جزمیت یا تعصب که به‌موجب آن، من از آن‌چه دوست دارم و می‌خواهم، صحبت می‌کنم. من نسبت به گفته‌های دیگران ناشنوا هستم؛ فقط آن‌چه که من را تایید می‌کند می‌شنوم ("این را خودم هم می‌دانم")؛ در روش «گفت و شنود»، مجادله یا مباحثه^۱ من از بیرون گوش می‌دهم، مبتنی بر حقایق و منطق، مثل یک قاضی در یک مجادله یا دادگاه ("این درست است و آن نادرست"). روش بعدی «گفت و شنود»، گفت‌وگو^۲ است. این‌جا من به دیگران از منظر همدلانه و شخصی گوش می‌دهم ("من می‌فهمم که چه می‌گویید"). صحبت کردن در گفت‌وگو، بازاندیشانه است ("به تجربه من"). چهارمین روش «گفت و شنود»، حضور^۳ است؛ این نواژه پیش‌حس^۴ (حسی که در حال شکل‌گیری است) و حضور کامل را با هم ترکیب می‌کند. در این‌جا من از درون به خودم و دیگری گوش نمی‌دهم، فقط به یک ایده مشخص یا شخصی توجه نمی‌کنم، بلکه به یک سیستم بزرگ‌تر توجه می‌کنم ("چیزی که من الان متوجه می‌شوم"). آدام بر این باور است که همه این چهار روش «گفت‌و شنود» مشروع و مفیدند. این طور نیست که ما باید فقط از یک روش استفاده کنیم، در عوض باید بتوانیم با تسلط و به‌گونه‌ای سیال در میانشان حرکت کنیم و به تناوب و تناسب شرایط

-
1. debating
 2. dialoguing
 3. presencing
 4. sencing

خلاصه کتاب «با دشمنان، مدارا»

آن‌ها را به کار گیریم. اگر تمام وقت خود را صرف «جزمیت» و «مجادله»ی افکار خودمان کنیم، فقط واقعیت‌های فعلی را بازسازی می‌کنیم؛ یعنی همان‌طور که فکر و عمل می‌کرده‌ایم فکر و عمل می‌کنیم. اگر می‌خواهیم واقعیت‌های جدیدی را بازآفرینی کنیم آن‌وقت به این نیاز داریم که حداقل بخشی از وقتمان را صرف «گفت‌وگو» و «حضور» کنیم. و گام سوم و پایانی، وارد بازی شدن است، بدین معنا که وقتی در موقعیت‌های پیچیده و غیرقابل کنترل قرار داریم باید تمرکزمان را روی کارهایی که خودمان انجام می‌دهیم بگذاریم: چگونه ما در امور همان‌طور که هستند سهم داریم و چه کارهایی را باید متفاوت انجام دهیم تا بتوانیم در وضعیت فعلی تغییر ایجاد کنیم. اقدام ضروری وارد بازی شدن این است که توجه را به خودمان معطوف کنیم. به‌عوض این‌که توجه خود را به سرزنش دیگران معطوف کنیم - یعنی به‌جای این‌که بر این تمرکز کنیم که آن‌ها چه می‌کنند و امید و انتظار داشته باشیم متفاوت عمل کنند- باید به این توجه کنیم که خودمان چه می‌کنیم و چگونه می‌توانیم متفاوت عمل کنیم. بعضی اوقات کاری که باید انجام دهیم این است که تلاش کنیم در دیگران نفوذ کنیم - این نشانه‌ای از مسئولیت‌پذیری ماست که می‌خواهیم نقش خود را در موقعیتی که بخشی از آن هستیم تغییر دهیم. هر وقت می‌بینیم حواسمان را دیگران پرت می‌کنند باید به این سوال ساده برگردیم: حالا من چه باید بکنم؟

خلاصه کتاب «با دشمنان، مدارا»

آدام در فصل پایانی کتاب اذعان می‌کند که اکثر افراد با رویکرد مدارا آمیز حل اختلاف ناآشنایند و نسبت به آن‌ها احساس ناراحتی می‌کنند، زیرا این مداراها بر تغییر رفتار نهادینه‌شده‌شان تاکید دارد. وی بر این باور است که راه یادگیری رفتارهای جدید تمرین کردنشان در طی زمان است. بر این اساس، شروع تمرین، تلاش برای انجام چند اقدام جدید و توجه به چیزهایی است که یا کارسازند یا کارساز نیستند؛ تطبیق دادن، تکرار کردن و ساختن. این تمرین نیاز به عمل همراه با کنجکاوی و گشودگی دارد. تمرین همچنین مستلزم بازتاب درباره این است که چه می‌کنید و تاثیرتان چیست. بنابراین، وی از شما می‌خواهد که از همکار یا دوستی که خوب شما را می‌شناسد و دوست دارد با بازخورهایش به شما کمک کند بخواهید همراهی‌تان کند. این فصل جزئیات یک برنامه شش‌هفته‌ای تمرین این گام‌ها را شامل می‌گردد تا از طریق این تمرین‌ها بتوانید در استفاده از این رویکرد مهارت به‌دست آورید. کسب این مهارت نیازمند تکرار، تمرین، شکیبایی و از همه مهم‌تر اولویتی که برای خودشناسی قایلید است.