

# Твайла Тарп Привычка работать вместе

---

Как двигаться  
в одном  
направлении,  
понимать  
людей  
и создавать  
настоящую  
команду

---



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

**Моему сыну, Джесси Александру Хьюоту.  
Наше сотрудничество становится все лучше  
день ото дня.**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

**Двоим лучше, нежели одному;  
потому что у них есть доброе  
вознаграждение в труде их.**

Экклезиаст 4: 96

# Оглавление

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

<b>ГЛАВА 1</b>	<b>Что такое сотрудничество, чем оно важно и почему за ним будущее?</b>	11
	«Сотрудничество» — ключевое слово нашего тысячелетия. Для некоторых из нас это единственно правильный подход к труду и творчеству; почти для всех — неизбежный опыт.	
<b>ГЛАВА 2</b>	<b>Сотрудничество как природный инстинкт</b>	33
	В детстве все мы учимся работать в коллективе. Став взрослыми, открываем для себя преимущества взаимодействия с окружающими.	
<b>ГЛАВА 3</b>	<b>Сотрудничество: вызовы и испытания партнерских отношений, которые нас меняют</b>	55
	Сотрудничество между людьми с очень разными взглядами, привычками и темпераментом может принести потрясающие, необыкновенные плоды.	
<b>ГЛАВА 4</b>	<b>Сотрудничество на расстоянии</b>	71
	Благодаря современным технологиям необходимости находиться в одном помещении, чтобы работать вместе, больше нет. Но, возможно, потребуется гибкость и готовность к переменам.	
<b>ГЛАВА 5</b>	<b>Сотрудничество с организациями</b>	109
	В сотрудничестве с организациями есть свои сложности: инфраструктура, посредники и прочно укоренившиеся порядки.	
<b>ГЛАВА 6</b>	<b>Сотрудничество с обществом</b>	133
	Старомодный взгляд на аудиторию как на группу пассивных наблюдателей больше не актуален.	
<b>ГЛАВА 7</b>	<b>Сотрудничество с друзьями</b>	157
	Желание работать с людьми, которых знаешь и любишь, естественно. Но в таком сотрудничестве всегда есть подводные камни.	
<b>ГЛАВА 8</b>	<b>Предполетная подготовка: до начала нового совместного проекта</b>	181
	Ценные уроки сотрудничества: учиться на опыте прошлого, брать максимум от настоящего и предвидеть будущее.	
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b>		203

# 1

ГЛАВА

**Что такое сотрудничество,  
чем оно важно и почему  
за ним будущее?**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

**Я хореограф. Я ставлю танцы, которые исполняются затем на крупнейших мировых сценах. И вы не ошибетесь, если назовете меня профессионалом в области сотрудничества. Ведь любые задачи я определяю, систематизирую и решаю совместно с другими людьми. Большинство историй, которые я расскажу в этой книге, про танцы и все, что с ними связано, но, чтобы понять и научиться применять то, о чем я буду говорить, вам совсем не нужно разбираться в хореографии. Мои идеи применимы в любой сфере для любого вида сотрудничества.**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



Для меня слово «сотрудничество» означает совместную деятельность — иногда с людьми, которых вы выбирали сами, иногда — нет. Эти люди необходимы, чтобы придумать идею или реализовать ее. И в том и в другом случае при правильной организации команда может достичь гораздо больше, чем самые талантливые ее участники поодиночке.

Приведу показательный пример того, как человек, столкнувшись с проблемой, анализирует ее, выявляет корень и работает над решением совместно с командой. События относятся к 1962 году, а речь идет о Джероме Роббинсе, хореографе и режиссере, позднее ставшем моим хорошим другом и партнером. Проблема была в новой пьесе «Забавный случай, приключившийся по пути в Форум» (A Funny Thing Happened on the Way to the Forum).

Во время предбродвейского тура на показах «Забавного случая» никто не смеялся. Даже Стивен Сондхайм, который написал слова и музыку. Даже бывалый режиссер Джордж Эббот. И тем более продюсер Хэл Принс и спонсоры пьесы.

И, что самое страшное, не смеялись зрители.

На предварительных показах в Вашингтоне, всего за три недели до нью-йоркской премьеры, зал заполнялся до отказа, но к закрытию занавеса неизменно оказывался наполовину пуст.

При этом на бумаге «Забавный случай» был абсолютным хитом: команда авторов состояла сплошь из признанных и известных творческих деятелей.

Что было не так? Никто не понимал.

Что делать? Это они знали.

Если в шоу очевидны недостатки сценария, продюсеры часто обращаются к «театральному доктору».

В мире бизнеса такого человека назвали бы консультантом. Я считаю его специалистом по сотрудничеству — это тот, кто работает над решением задач вместе с коллективом.

«Доктора» звали Джером Роббинс, он приехал в Вашингтон из Лос-Анджелеса, где только что получил «Оскара» за «Вестсайдскую историю». Посмотрев пьесу, уже к антракту он успел не просто проанализировать проблему, но и найти решение.

«Забавный случай» был фарсом по мотивам комедий Плавта, римского драматурга. Но, как заметил Роббинс, Плавт жил в 254–186 годах до нашей эры — еще до Рождества Христова. Сколько театралов вообще слышали о его существовании? Или знали, что за пьесы он писал, в каком жанре? А самое главное,

как им догадаться, к какому жанру относится «Забавный случай, приключившийся по пути в Форум»?

Джером Роббинс предложил простое и логичное решение: «У вас же комедия. Так и сообщите об этом зрителям».

Сондхайм быстро написал вступительную сцену под названием «Сегодня вечером — комедия»: «Немного дергано / Немного гадко / Сегодня вечером — комедия для вас!» И зрители, поняв наконец, что от них требуется, стали смеяться. Нью-йоркские рецензенты всюду расхваливали «комедию без предрассудков». «Забавный случай» выдержал в итоге 864 показа на Бродвее, а затем отправился в Голливуд для съемок фильма, ставшего не менее успешным.

Определенно, говорить людям, чего им ждать, — хорошая идея.

Так вот, от этой книги можно ждать, что она станет вашим путеводителем по множеству проблем, с которыми вы столкнетесь в процессе работы с другими людьми.

Я объясню, почему считаю сотрудничество очень важным, как, впрочем, думаю, и вы. Я расскажу, как разглядеть хорошего потенциального партнера и построить с ним продуктивные отношения. Поделюсь собственным опытом неудачного сотрудничества. И наконец, хоть и не обещаю, что, прочитав эту книгу, вы встретите свою любовь или обретете личное

счастье, мне кажется, на ее страницах вы найдете много полезных советов и идей, которые помогут выстроить прочные личные отношения. В той или иной мере, поскольку совместный труд — это не абстрактное нечто, а практика, с которой все мы сталкиваемся ежедневно. Я постараюсь как можно меньше теоретизировать и приводить как можно больше примеров.

**Именно совместный труд над общим делом лежал в основе жизни и быта наших предков, до того как технический прогресс раздробил общество.**

Пришло время засеять поля? Все разом берутся за дело. Пора жатвы? Община торопится убрать урожай до начала дождей. Где хранить запасы? В амбарах, которые дружно построили все соседи.

Сообща закладывали города, вкладываясь в общее благо для себя и потомков. Неизвестные мастера посвящали всю жизнь возведению собора, достраивать который предстояло еще нескольким поколениям. Микеланджело славен росписью Сикстинской капеллы, хотя на самом деле он руководил дюжинами помощников, оставшихся безвестными. Величайший

композитор Иоганн Себастьян Бах не подписывался под своими произведениями, а только добавлял в конце каждого — SDG (Soli Deo Gloria — «Только Богу слава»).

К началу XX века лишь несколько изолированных от мира сектантских поселений придерживались общинных традиций. Можно винить в этом войны, унесшие жизни миллионов, атомную бомбу, Фрейда или любые другие факторы — причин предостаточно. Но в результате большинство из нас выросло в культуре, которая превыше всего ставит индивидуальные достижения.

Однако все больше людей сегодня начинает понимать, что президенты компаний и политики формата «себе на уме», как и прочие герои-одиночки, — устаревшие ролевые модели. Пусть в СМИ о них пока и неплохо отзываются, но новые герои человечества — люди, которые знают, как найти союзников, собрать команду и двигаться вместе к общей цели. Возьмите любой крупный проект, и увидите в нем сотрудничество на уровнях, существование которых всего несколько лет назад трудно было предполагать. Настоящие истории успеха современности — спортивные команды, политические кампании, коммерческие предприятия — они о сотрудничестве и совместных усилиях.

«Сотрудничество» — ключевое слово нового тысячелетия.

Как и многие из вас, я ходила в школу, где для победы нужно было успеть первой поднять руку и выкрикнуть ответ; школа была полем боя, и побеждали на нем лишь самые способные и агрессивные. Сейчас процесс обучения ориентирован на работу в команде: дети работают над решением задач в группах. Так быстрее, а победителей и проигравших при таком подходе нет. К тому же вырабатывается полезный для жизни в обществе навык сотрудничества.

Вспомните интернет, который значительно упростил общение с друзьями, партнерами и даже незнакомцами, находящимися в разных точках земного шара. Он дал нам возможность объединяться для совместной работы над проектами. Совместной работы, которая не требует материальных вложений, инфраструктуры и даже офиса. Что в результате? История еще не знала времен, когда базовую потребность в коллективной деятельности можно было удовлетворить так легко.

Мудрость группы способных людей больше, чем мыслительный потенциал самого талантливого ее члена, — это мнение прежде могли счесть кощунством. Но благодаря интернету, экономической нестабильности и все нарастающему смещению общечеловеческих ценностей такую позицию постепенно разделяют все больше представителей любой отрасли и профессии, возраста и положения в обществе.

Один человек публикует в интернете статью, другие — ее комментируют. Читатель знакомится с новыми фактами и различными мнениями о них, обогащая свой опыт, а присоединившись к обсуждению и выказав собственную точку зрения, становится частью сообщества.

**Краудсорсинг — привлечение с помощью коммуникационных технологий широкого круга лиц к решению задач, которые прежде ставились перед одним работником, — стал для бизнеса мощным инструментом разработки новых продуктов.**

Dell Computers, например, основала в интернете представительство — отдел IdeaStorm — для сбора отзывов и предложений от пользователей своей техники. На момент написания этой книги в новых продуктах компании реализовано около трехсот идей клиентов: светящаяся в темноте клавиатура, широкий выбор цветов, аккумулятор повышенной емкости и т. д.

Starbucks запустила сайт под названием «Моя идея для Starbucks», на котором поклонники бренда могут внести предложения



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

