

# Твайла Тарп **Привычка работать вместе**

---

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

---



[Купить книгу на сайте Книга.ру >>>](#)

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



Twyla Tharp

# The Collaborative Habit

---

Life Lessons  
for Working  
Together

---

Simon & Schuster

New York      London      Toronto      Sydney

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Твайла Тарп

# Привычка работать вместе

---

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

---

Перевод с английского  
Екатерины Петровой



МОСКВА  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»  
2017

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 174:792.8  
ББК 88.504:85.335.42  
T21

*Издано с разрешения W.A.T Limited c/o The Wylie Agency (UK) LTD  
На русском языке публикуется впервые*

**Тарп, Твайла**

T21      Привычка работать вместе. Как двигаться в одном направлении, понимать людей и создавать настоящую команду / Твайла Тарп ; пер. с англ. Е. Петровой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 208 с.

ISBN 978-5-00100-659-6

Всемирно известный американский хореограф Твайла Тарп делится своим опытом успешной коммуникации с людьми. На множестве примеров из разных сфер деятельности вы узнаете, как выстраивать отношения, налаживать работу в разных условиях и при разных типах сотрудничества с партнерами, друзьями, организациями, избегать проблем и извлекать пользу. Практическое руководство будет интересно всем, кто работает в команде.

УДК 174:792.8  
ББК 88.504:85.335.42

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-659-6

THE COLLABORATIVE HABIT  
© 2009, W.A.T. Ltd.  
All rights reserved  
Translation © 2017 by Mann, Ivanov and Ferber  
All rights reserved.  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

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

Экклезиаст 4: 96

# **Оглавление**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

<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 единственный 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?**

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 решую 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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

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 предбрюссельского 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,

## **ГЛАВА 1** Что такое сотрудничество, чем оно важно и почему за ним будущее?

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 вовсю 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 засевать поля? Все разом берутся за дело. Пора жатвы? Община торопится убрать урожай до начала дождей. Где хранить запасы? В амбарамах, 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

## **ГЛАВА 1** Что такое сотрудничество, чем оно важно и почему за ним будущее?

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