

Твайла Тарп

Привычка работать вместе (Часть 1)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей**

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

Экклезиаст 4: 96

Оглавление

[глава 1. Что такое сотрудничество, чем оно важно и почему за ним будущее?](#)

[глава 2. Сотрудничество как природный инстинкт](#)

[глава 3. Сотрудничество: вызовы и испытания партнерских отношений, которые нас меняют](#)

[глава 4. Сотрудничество на расстоянии](#)

[глава 5. Сотрудничество с организациями](#)

[глава 6. Сотрудничество с обществом](#)

[глава 7. Сотрудничество с друзьями](#)

[глава 8. Предполетная подготовка: до начала нового совместного проекта](#)

[БЛАГОДАРНОСТИ](#)

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 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.

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 восторженно 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 неизвестными. 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 превышает 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 кошунством. 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 по улучшению любимой кофейни. Менеджмент изучает их все, а лучшие выставляет на голосование среди посетителей. В общей сложности сайт собрал около семидесяти тысяч пожеланий.

Если говорить о политике, итоги предвыборной кампании 2008 года показали: самым эффективным словом в лозунге Барака Обамы «Да, мы сможем» было «мы».

До 2008 года большинство политиков пользовались интернетом только для привлечения финансирования. Барак Обама, бывший общественный деятель, увидел в сетевом общении нечто большее, чем обмен потоками заурядной личной информации с виртуальными «друзьями». Он использовал Всемирную сеть, чтобы создать движение, которое заменило пассивный интерес непосредственным участием.

Трафик сайта Обамы в два раза превышал посещаемость сайта его оппонента Джона Маккейна. Трансляции Обамы на YouTube посмотрело

в четыре раза больше людей. На Facebook у него было в пять раз больше «друзей». Три миллиона человек подписались на обновления, которые выходили в его ленте пятнадцать-двадцать раз в месяц. А в последние четыре дня перед выборами добровольцы предвыборной кампании Обамы обзвонили три миллиона человек.

Эксперты утверждают, что ни одна политическая кампания, независимо от количества вложенных средств, не смогла бы генерировать такое количество контента без привлечения дополнительных человеческих ресурсов.

Основная рабочая группа, отвечающая в кампании Обамы за интернет, состояла всего из одиннадцати человек. Остальную часть работы с большой самоотдачей взяли на себя активные сторонники, которые задействовали собственные смартфоны, планшеты и компьютеры, чтобы поддержать кампанию и вовлечь в нее своих знакомых.

Майкл Джордан, начиная с 1986 года, сезон за сезоном получал звание самого результативного игрока¹. Но «Чикаго Буллз» проигрывали в чемпионатах. И тренер команды Фил Джексон понимал почему: «Не чемпионы выигрывают чемпионаты». Команда приобрела еще нескольких сильных игроков, хотя Майкл Джордан уже был признан величайшим баскетболистом в истории. В 1991 году «Буллз» впервые выиграли чемпионат. Джордан в том же году был признан самым ценным игроком финала, не только потому, что набрал тридцать очков в решающей игре, но и потому, что отдал десять результативных пасов.

В спорте результаты всегда зависели от сплоченности команды.

Возможно, вы не связаны с профессиональным спортом, политикой и не управляете новостным сайтом. Возможно, вы не руководите крупной производственной компанией и не разрабатываете учебные программы для школ. Но за последние несколько лет вам наверняка пришлось хоть раз столкнуться с ситуацией, для которой партнерские отношения (или их отсутствие) имели критическое значение. Особенно если вам не повезло самостоятельно подбирать себе команду или достался вечно отсутствующий, нерадивый руководитель.

Поэтому естественно, что в контексте совместной работы вас часто тревожит лишь одно: это не работа, а западня, с такими людьми просто невозможно работать. Но у меня хорошая зарплата и соцпакет, они

нужны мне. Как выстроить отношения с коллегами так, чтобы действительно достигать целей и получать результаты?

На самом деле вы находитесь в той же ситуации, что и команда спортсменов на соревнованиях, группа крупнейших ученых мира или, например, танцовщики на репетиции нового балета.

Вспомните, например, героя «Чуда на Гудзоне» — аварийной посадки пассажирского лайнера на воду нью-йоркской реки в 2009 году.

Когда вскоре после взлета самолет столкнулся со стаей птиц и оба его двигателя заглохли, капитан судна US Airways Чесли Салленбергер сумел безопасно приводнить самолет со 155 пассажирами и командой на борту. Никто не погиб.

Люди есть люди. Они всегда создают проблемы. Но — и это очень существенное «но» — найти общий язык проще с теми, кто имеет опыт сотрудничества, чем с теми, кто без ума от своей исключительности.

Несколько месяцев спустя на слушании, посвященном безопасности гражданской авиации, капитану задали вопрос: «Обычно рассматриваемые нами здесь дела имеют совсем не такой благополучный исход. Что стало главным фактором успеха в вашем случае? Как вам удалось этого добиться?»

Капитан Салленбергер ответил: «Не думаю, что здесь можно выделить одну причину, их было много. У нас был опытный и хорошо обученный экипаж. Мы со вторым пилотом Джеффри Скайлзом скооперировались и вместе решали проблемы по мере их поступления».

Обратите внимание на ключевые слова в его ответе: «опыт»... «экипаж»... «вместе». Салленбергер выразил свою мысль предельно ясно. Он стал любимцем прессы и национальным героем, но свою удачную посадку он считает общей победой опытных членов экипажа.

Командными игроками не рождаются, ими становятся. Или, если быть точнее, день за днем в процессе деятельности воспитывают в себе командный дух с помощью внимания, дисциплины, любви и приверженности делу, самоотдачи, а главное — с помощью привычки.

Важное замечание: нельзя принудить людей к сотрудничеству. Они могут трудиться в одном офисе или исполнять свои обязанности

в рамках работы команды, но если они не заинтересованы в общем деле — толку не будет. Без личного участия — на эмоциональном уровне — многого не добиться.

Книга [«Привычка к творчеству»](#), которую я написала несколько лет назад, начинается с подробного описания моего распорядка дня. Подъем в 5.30. Поездка через весь город на такси в спортзал. Два часа на растяжку и силовую тренировку. После чего я готова выполнять свои обязанности хореографа.

Некоторых читателей шокировал мой график. Они считали, что привыкнуть к творчеству — значит начать активно творить, созидать, создавать: ставить танцы, писать музыку и книги, рисовать или, на худой конец, успешно руководить бизнесом.

Я же говорила о вещах, которые необходимо делать *ДО* занятий танцами, литературой и живописью. Вещах, которые нужны, чтобы подготовиться к творческой работе, потому что творчество — это не полеты с музами в облаках, а тяжелый труд. Физический труд. Как у грузчиков. Те, кто регулярно занимается физической работой, знают: чем привычнее — тем легче.

Своей книгой я развенчала романтический взгляд на творчество. Мой друг и коллега Милош Форман в своем «Амадее» представил Моцарта одним из величайших чудес природы. Он решил не делать акцент на том, как Моцарт стал Моцартом на самом деле, — такая история не понравилась бы зрителю. Правда в том, что Моцарт не родился гением. Его отец рано разглядел в нем способности и заставлял мальчика много работать. К двадцати восьми годам руки у Моцарта были деформированы из-за бесчисленных часов практики, концертов и записи пером сочинений.

Как и к творчеству, к сотрудничеству необходимо привыкать, и я советую вам это сделать. Первое время необходимость ставить результат общего проекта выше собственных интересов может казаться ненормальной и неправильной, но преодолите чувство дискомфорта — и вы на верном пути. Даже если коллеги умнее? Трудолюбивее? Сообразительнее? Больше одарены воображением? Да. Это как теннис: можно улучшить свои навыки, только играя с партнерами выше уровнем.

Поэтому, если у вас есть возможность выбирать, держитесь умных и общительных людей. Наблюдайте за ними и учитесь. Довольно скоро вы почувствуете, что больше не воспринимаете команду как навязанное зло, и обретете новые возможности и новое видение.

Видение? Сотрудничество — вещь практическая, это способ работать в гармонии с окружающими, но начинается оно с точки зрения. Можно ли улучшить взаимоотношения? Для начала задумайтесь: не кроется ли проблема (или существенная ее часть) отношений в вас самих?

Буддийский философ Тхить Нят Хань весьма прямолинейно выражается о главной причине проблем: «Ты ставишь себя выше других, но недостаточно любишь себя». Он цитирует Будду: «Когда осознаешь, как важно любить себя, не станешь больше причинять страдания другим».

Как полюбить себя сильнее?

Тхить Нят Хань советует: «Перестань относиться к себе как к врагу». Задумайтесь о своей самооценке. Забудьте о проблемах — они есть у всех — и проанализируйте собственное отношение к себе. Испытываете ли вы искреннюю привязанность к друзьям, родственниками и любимым? Можете ли применить способы общения с ними в коллективной работе с партнерами? Не отталкиваете ли людей излишней честностью? Делитесь ли вы информацией с коллегами? Как реагируете на проблемы? Поддерживаете ли общую цель?

Легко заявлять, что хочешь быть частью чего-то большего и более значимого, чем ты сам, вносить вклад в общее дело и приносить пользу. Все по-своему уникальны в той же мере, в какой похожи друг на друга. Подходит ли ваш характер и темперамент для работы в команде? Или вы убеждены, что все вокруг существуют лишь для того, чтобы подавать вам мяч, пока вы забиваете голы и получаете очки?

Если вы склонны не доверять людям и не верите в общую цель, в условиях совместной работы проблемой будете вы. Попробуйте изменить свое отношение, и посмотрите, как отреагирует команда.

За более чем сорок лет я успела поработать с тысячами танцовщиков и почти сотней трупп. В 2008 году, который стал для меня особенно напряженным и о котором я буду часто упоминать на страницах этой книги, я поставила четыре балета для трех разных трупп на музыку четырех композиторов. Две постановки получили престижные награды. Мне довелось пережить эйфорию общей победы и общее же разочарование, когда усилия потерпели фиаско. На протяжении всей моей карьеры — и до сих пор — одно общее дело сменялось другим.

Я сотрудничаю с юристами, дизайнерами, композиторами, спонсорскими компаниями, их балетмейстерами и не в самую последнюю очередь — со зрителями. Когда занавес поднимается, мы надеемся, что все поверят в придуманный нами мир. Но каждый спектакль для меня — результат совместных усилий и тяжелого труда в реальном мире.

Процесс совместной творческой деятельности танцовщиков может отличаться от ваших представлений о работе команды — никаких записей в блокнотах, минимум обсуждений. Если войти в студию во время репетиции, можно увидеть... танец. Я не говорю, а показываю. Затем они повторяют за мной. Что-то не выходит? Мы пробуем снова, анализируем и вносим изменения. Танцовщики умны, быстры и прагматичны. Как люди разумные, они быстрее всего обучаются на примере и практике. И вы тоже.

Время поджигает. Вы заняты. А столько людей и компаний вокруг нуждаются в ваших способностях и энергии. Вперед!

- **Целься высоко.**
- **Всё — и все — имеет значение.**
- **Не бывает мелочей.**
- **Если все делать правильно, результат получится сам собой.**

МАЙК КРЖИЖЕВСКИ

На протяжении двадцати восьми сезонов Майк Кржижевски тренировал баскетбольную команду Университета Дьюка. За это время его ребята участвовали в трех национальных чемпионатах, десять раз выходили в «Финал четырех» и одиннадцать раз выигрывали титулы конференции. Многие тренеры дорого дали бы, чтобы узнать секрет его успеха. Но никакого секрета у Кржижевски нет. Его спортсмены играют в баскетбол — командную игру.

Многие тренеры понимают, что лучшая стратегия игры — командная. Но игрокам нравится забивать голы, играть с мячом. «Тренер К»² мыслит другими категориями. «Лучшая игра — это пас, потому что в баскетболе главное — взаимодействие, — говорил он своим подопечным. — Нет взаимодействия между игроками — нет командного духа — нет победы». Они верили ему и следовали его советам.

Майк Кржижевски неизменно добивался успеха, потому что всегда помнил о важности сотрудничества:

— Никаких шаблонов. Не было двух игроков или двух команд, к которым он применил бы один и тот же подход.

— Он замечал любой личный вклад в командную стратегию и всегда заострял на нем внимание команды — преподносил как подвиг. На языке Южной Африки такой подход называется «убунту», или самоотречение. Каждого игрока превозносят, когда чествуют всю команду; индивидуальные достижения умаляют успехи всего коллектива.

— У него почти не было правил. Чем их меньше, тем проще найти решение возникшей проблемы.

— Он общался с болельщиками. Студентов Университета Дьюка он звал «шестым игроком» и часто беседовал с ними перед началом игры. В ответ они искренне и самоотверженно болели за команду и подбадривали игроков.

— Он устраивал празднования в честь завершения сезона. Перед последней игрой выпускников поименно представляли прямо на площадке, а после игры они снова выходили, чтобы попрощаться. После матча для всей команды устраивали банкет. А затем каждый выпускник получал в подарок видеозапись лучших моментов игры со своим участием.

Сложите все составляющие и получите команду преданных своему делу игроков, готовых настойчиво идти к общей победе. И хоть путь этот нелегок, он не страшит: «Пройдите его правильно. Пройдите его вместе. Делитесь друг с другом. Старайтесь сделать друг друга лучше. Стойте друг за друга, когда кто-то из вас не справляется. Обнимайте друг друга, когда все получится. Расстраивайтесь при поражении и радуйтесь победам. Путь важнее цели».

Все очень просто: если каждый шаг на пути будет верным, результат не разочарует.

2

ГЛАВА

Сотрудничество как природный инстинкт

Сотрудничество, вероятно, зародилось еще во времена, когда наши предки, став охотниками и собирателями, обнаружили, что поодиночке охотиться и собирать коренья не так-то просто. Хищные звери были крупнее их. Бегали быстрее и дольше. Первобытные люди не могли просто взять и стать выше или сильнее или развить новые конечности, облегчающие выживание. Поэтому они начали объединяться в племена и обеспечивать свою безопасность количеством.

Мы давно позабыли, как сотрудничество стало природной склонностью человека, инстинктом. Для большинства в буднях семейной жизни это укоренившаяся привычка, которая уравнивает неутолимую жажду эго к потаканию своим прихотям. Сообща можно получить от жизни больше — возможностей, знаний, власти, — чем каждому поодиночке. Сотрудничество — строительный материал общества. Оно балансирует эгоцентризм, помогая обратить внимание на других людей, которые совсем не похожи на нас. Это мощный инструмент, необходимый для социализации и развития толерантности.

Преимущества сотрудничества я открыла для себя еще в детстве. Я родилась на ферме на Среднем Западе, в семье квакеров. Едва научившись ходить, я наблюдала, как бабушка с дедушкой и другие фермеры помогали друг другу, и поняла, что члены сообщества называются Друзьями³ не просто так.

Моя мать Лесиль Тарп постаралась дать мне все, что могла, чтобы подготовить к этой сложной жизни. В полтора года меня стали приобщать к музыке. Обнаружилось, что у меня идеальный слух, и с четырех лет я училась играть на пианино и участвовать в конкурсах. В семь лет я побеждала соперников, которые были в два раза старше. Но эти победы достались мне благодаря жесткой дисциплине. Ее требовала моя мать, помогая мне совершенствоваться. Она подготовила почву для развития навыков, которыегодились мне в дальнейшей жизни и при взаимодействии с людьми. По сохранившемуся расписанию, которое я записала, когда мне было двенадцать лет, видно, как четко она планировала каждый мой день.

Понедельник

6.00–6.15: одеться для тренировки.

6.15–7.15: балет.

7.15–8.00: скрипка.

8.00–8.30: одеться, убрать комнату и позавтракать.

8.30–9.00: дорога в школу.

9.00–15.00: занятия в школе.

15.00–15.15: дорога на урок скрипки.

15.15–16.00: скрипка.

16.00–16.30: дорога домой, перекусить, одеться для тренировки.

16.30–17.00: батон твирлинг.

17.00–17.30: чечетка.
17.30–18.00: батон твирлинг.
18.00–19.00: детский балет.
19.00–19.30: детский батон твирлинг.
19.30–20.00: детская чечетка.
20.00–21.00: домашнее задание, на скорую руку.
21.00–21.30: ужин, подготовка ко сну.

Мне хотелось бы отдельно отметить промежуток времени с 18.00 до 20.00. В эти часы я получала свой первый опыт творческого взаимодействия: каждый вечер я была учителем танцев для моих младших братьев-близнецов.

Близнецы общались между собой на своем языке. Они выглядели и вели себя совершенно одинаково, так что даже родители не могли их различить. Тесная взаимная связь была для них естественной, сложнее было обрести и сохранить индивидуальность. С шести до восьми вечера я училась различать их и учила отделяться друг от друга по различным предпочтениям: одному нравилось прыгать, другому — крутиться. И они делали явные успехи как в танце, так и в самоидентификации.

В то время я не так уж много знала о танце и батон твирлинге. Но это не имело значения — чего не знаешь, можно придумать. И я тренировала мальчиков, пока они не были готовы выступить передо мной. Как и все учителя, я получила от этих занятий больше пользы, чем мои ученики.

Полученный тогда опыт изменил мою жизнь: я поняла, что мне нравится заниматься совместным творчеством. В частности, меня не оставляла мысль, что, работая с другими, можно создать нечто интересное, используя только свое тело.

Когда мне исполнилось семь лет, мы переехали в Южную Калифорнию, которая в 1948 году не могла похвастаться возможностями для культурного развития. Но мать ухитрилась найти для меня занятия и там. Балет, скрипка, немецкий язык — она хотела, чтобы в жизни я была подготовлена ко всему. Несмотря на ограниченный выбор преподавателей, как только маме казалось, что кто-то из них не дотягивает до ее стандарта, она тут же находила специалиста «лучше». Ей было очень важно, чтобы рядом со мной были только лучшие.

Год я проучилась в колледже Помоны, но урокам танца там уделялось, по моему мнению, недостаточное внимание, поэтому

я перевелась в Барнард-колледж, где меня ждали танцевальные классы и нечто большее: полдюжины нью-йоркских танцевальных трупп мирового уровня.

Я была так уверена в себе — ведь мама запрограммировала меня на успех, — что, ничуть не колеблясь, вошла в офис директора танцевального отделения Барнарда и заявила: «Я не буду ходить на общие занятия, я собираюсь учиться у Марты Грэм, Мерса Каннингема и Пола Тейлора, и вы дадите мне на это разрешение». И она ответила: «Конечно, пожалуйста!»

Я впитывала любую информацию о танцевальном искусстве и долгое время не могла выбрать подходящее направление. Год я прозанималась с Мартой Грэм, которая уже тогда представляла старшее поколение танца модерн. Я не надеялась, что она станет моей наставницей, просто приходила к ней в студию, наблюдала и училась. Я делала все, что она говорила, внимала каждому слову и почтительно отступала в сторону, когда мы сталкивались вдруг на узкой лестнице. Грэм всегда была очень щедра ко мне. Однажды ее спросили, что я из себя представляю, и она ответила: «Бунтарка».

Пол Тейлор только что вылетел из-под крыла Марты Грэм, когда я пришла к нему и сказала: «Я буду сидеть и смотреть, а потом покажу вам, что умею». Шансов отказать у него не было. Но он видел, что у меня есть способности, поэтому терпел меня почти год.

Мерс Каннингем, великий танцовщик, обладал также даром преподавателя. Труппу он собрал себе под стать: все прекрасные танцовщики и искусные учителя. Одни старше, другие мои ровесники; самым удивительным и прекрасным в той команде была возможность работать вместе и при этом не терять своей неповторимости. Сильной стороной Мерса как танцовщика, так и хореографа была его открытость к самовыражению.

В каждую труппу входили лучшие представители своего поколения. Закончив Барнард, я могла танцевать в любой из них. Почему же я этого не сделала?

Причин хватало. Труппа Грэм была слишком политизированной, что, на мой взгляд, делало ее — новое для меня тогда слово — разобщенной. Тейлор был молод и импульсивен, полон юношеского максимализма, он одновременно ставил шоу и танцевал сам. И хотя мне очень нравилось с ним работать, я понимала, что вряд ли могу в будущем рассчитывать на ведущую роль в этом коллективе. Труппа Мерса фонтанировала

творческими идеями, но их эстетика была для меня слишком абстрактной.

Конечно, была еще одна простая причина: я сама хотела ставить танцы и учить им танцовщиков. С одной стороны, это звучит как заявление упертого индивидуалиста. С другой — это признание того, что танец — тяжелый труд и, если хочешь чего-то достичь в танцевальном мире, нужно полностью отдать себя делу. Следовательно, если не можешь найти коллектив, готовый воплощать твои идеи, не лучше ли самостоятельно начать проект и посмотреть, кто захочет присоединиться.

И кто же пришел? Женщины. И здесь нет ничего удивительного. История танца модерн в Америке — это главным образом история женщин-хореографов, руководящих полностью женскими труппами. Из женщин часто получается сплоченная команда. И я вижу подтверждение этому, когда читаю о женщинах, которые организовали операцию по обезвреживанию мин в Судане или собирали лечебные кактусы в Марокко.

Яркий пример, показывающий, насколько сотрудничество важно для женщин, произошел в Бангладеш.

В 1974 году в стране начался голод. Причиной стала массовая безработица осенью, которая, в свою очередь, произошла из-за летнего наводнения. Молодой профессор экономики Мухаммад Юнус заметил, что больше всего от нищеты страдало женское население, даже работающие не могли рассчитывать больше чем на два цента в день. И дело не в квалификации — просто женщины были исключены из экономической системы. Не считая, разумеется, использования в качестве дешевой рабочей силы.

Юнус составил список женщин, которые были, по его мнению, надежными заемщиками, и из собственного кармана выдал каждой по 27 долларов. Обеспечения кредита он не потребовал, поскольку решил, что они будут честны и вернут долг. И оказался прав.

Это история не про феминизм. Она про практический идеализм.

Так же рассуждала и я: мне хотелось работать с похожими на меня людьми, которые в то же время от меня отличались бы. Объединять нас должно было чувство абсолютного равенства. Никаких мужчин, никакой музыки, никакого грима. Мы будем изучать возможности танца, танцевать лишь для себя — построим священный храм танца.

Продуманная и четко сформулированная общая цель — основа успешного сотрудничества.

Хорошо быть юным, сражаться за место под солнцем и не иметь ни гроша за душой — кажется, во всех мемуарах и автобиографиях этот период описывается как «лучшие годы жизни». Подозреваю, что в большинстве случаев так и есть. Не потому, конечно, что приходится снимать квартиру в доме без лифта или питаться дешевой едой. Скорее, потому, что это время, когда все возможности открыты — нужно только выбрать. И успех зависит лишь от правильно поставленной цели и осознанности устремлений.

Моя первая труппа состояла сплошь из блестящих женщин — умных, талантливых, сильных и независимых: Сара Руднер, Роуз Мэри Райт, Тереза Дикинсон, Марджери Таплинг, Грейсиела Фигероа и Шейла Радж. Мы объединились в 1966 году и проработали вместе пять следующих лет. Без зарплаты. В тех редких случаях, когда за выступление платили, мы делили гонорар на семь равных частей. Это было непростое время, но таким образом мы сохранили верность принципу. Мы делали то, что считали нужным и правильным. Никто не указывал нам, что и как ставить, никто не диктовал, когда и сколько работать.

Чем раньше будет составлено расписание и утвержден порядок совместной работы, тем меньше препятствий встретится на пути развития вашей команды как единого целого.

Что позволило нашему сотрудничеству продолжаться так долго и как умножить шансы на успешность совместной работы в новом коллективе?

Главная разница между этим моим и любым проваленным проектом — в дисциплине. Мы составили расписание и строго его придерживались. Даже если иногда было некогда, лень, неудобно, не до того. Мы вовремя приходили на репетицию. Готовыми работать.

Сотрудничество не сложится, если встречаться «как-нибудь». Составить расписание и придерживаться его — очень эффективный способ наладить совместную работу так, чтобы она стала привычкой.

Как это делается?

Обычно с большим трудом.

Но даже имея твердое намерение и большое желание составить график и установить порядок совместной работы, можно столкнуться

со сложностями. У всех членов группы разное чувство времени. У всех свои приоритеты. А оценка объема предстоящей работы всегда субъективна.

Как разработать хорошее расписание?

Для начала убедитесь, что все участники понимают и поддерживают общую цель. Разделять их на профессионалов и любителей нет необходимости.

В Японии в некоторых компаниях такой вовлеченности добиваются за счет системы принятия управленческих решений — «ринги». Это способ собрать мнения всех, кого коснутся последствия принятия того или иного решения. Работает она так: сначала создается документ. Затем он обсуждается. По мере обсуждения в документ вносятся изменения до тех пор, пока все участники не будут с ним согласны. Далее все, кто имеет отношение к принятому решению, подтверждают свое согласие с документом, поставив на него личную печать. Слишком затянута и отнимает много времени? Вовсе нет, потому что, согласившись с решением, никто в дальнейшем не подвергает его сомнению и не предлагает свои коррективы. Все работают, работают и работают.

Первое необходимое условие сотрудничества — вовлеченность всех участников.

Можно ли на вас и ваших партнеров положиться в одинаковой степени?

Парадокс в следующем: после того как каждый лично подтвердит взятые на себя обязательства, старайтесь больше не обсуждать и не оспаривать расписание. Так вы убережете себя от праздных дебатов, которые неизбежно превратят составление расписания в переговоры и торг.

Заведенный особый порядок не нужно перегружать и усложнять: продираясь через дебри, можно так и не начать работать.

Не пытайтесь изобретать велосипед. Нужно расписание? Оно уже есть. Используйте любой стандарт, принятый в вашей сфере, попробуйте его и при необходимости внесите коррективы.

Время меняет все, даже объединенную одной целью труппу. Частная жизнь, которую мы старательно отделяли от профессиональной, настойчиво давала о себе знать неоплаченными счетами и напряженными отношениями с требующими внимания членами

семьи. Мой брак распался, и я осталась с ребенком на руках, которого мне предстояло растить одной. Нужно было что-то менять. Нам необходимо было зарабатывать на жизнь.

Когда мы придумали «Восемь рулетов с джемом» (Eight Jelly Rolls), я решила, что нашла способ продолжать заниматься искусством без необходимости прогибаться. Впервые мы использовали музыку. И костюмы: смокинги с открытой спиной. Я настояла на прическах и, чтобы подать пример, пошла в Sassoon — модный в то время в Нью-Йорке салон, где мне сделали стрижку и укладку. По поводу макияжа мнения разделились: я накрашилась, другие отказались.

Изменили ли мы своим принципам? Можно сказать и так. Но я смотрела на ситуацию по-другому. Я подумала: «Я играю роль, использую привлекательную оболочку для создания образа, который должен нравиться другим». Я не меняла свою технику и подходы к работе, просто позволила зрителям увидеть в нас женщин, которые могут нравиться.

Но «Восемь рулетов с джемом» ознаменовали для нас не просто смену стиля. Они изменили направление дальнейшего развития. Впервые мы танцевали не только для себя.

Мы расширили свою зону сотрудничества, включив в нее зрителей. И зрители ответили овациями.

Мы преодолели последний барьер. Теперь в нашем проекте стало больше составляющих — музыка, танцоры и зрители. Впереди только новые возможности.

Мне повезло. Боб Джоффри предложил мне поставить балет для его труппы. Мне тогда было всего тридцать — возраст, когда я еще не утратила юношеского безрассудства. (Вскоре оно сменилось отчаянностью женщины за тридцать, которая мало чем отличается от юношеского безрассудства, но сейчас не об этом.) Однако я была не настолько безрассудна, чтобы забыть, на кого буду работать.

Его труппа была первоклассной, а сам Боб — идеальным партнером. Талантливый хореограф, он был также блестящим руководителем труппы. В обеих ролях он проявлял доброжелательность к новым талантам и готовность оказывать им поддержку.

Боб им стал. За свою карьеру он достаточно долго работал под патронажем и понял — задолго до меня, — что я успешно справлюсь со своей задачей, только если улаживанием проблем с руководством и танцовщиками займется он. И он занялся, хотя это не входило в его

обязанности. Он хотел для своей труппы успеха и знал, что мы добьемся его, лишь если позволить мне определять, каким он должен быть.

Хорошо иметь в команде куратора.

Я решила объединить обе наши труппы в одной постановке, для чего нужно было подобрать подходящую метафору и музыку. И то и другое я нашла у Beach Boys. Их песня Little Deuce Coupe («Маленькая двойка-купе») тогда находилась на пике популярности. Двухдверный автомобиль, которому она посвящена, символизировал две наши первоклассные труппы, и их объединение делало спектакль в два раза лучше. Возможно, мы могли бы, как пелось в той песне: «Сорваться со стоп-линии, лишь вспыхнет свет зеленый, / И всех нас окружающих оставить позади».

Но между моими танцовщиками и труппой Джоффри было мало общего. Все пять лет своего существования мы работали на необычных сценах: в парках, спортзалах, музеях. Со сценой в классическом ее понимании мы не были знакомы до «Восьми рулетов с джемом». Нас никогда не вызывали на поклон. Мы давали спектакли без зрителей: танцевали в 5.30 в парке музея Клойстерс, однажды даже в поезде — нам было все равно. У нас не было второго состава на случай, если ведущий заболит, поэтому мы просто условились никогда не болеть! У Джоффри, напротив, была большая труппа по правилам и классическим традициям, и их техника танца не предусматривала спортивной подготовки, которой требовал мой подход к хореографии.

Но самой большой проблемой в нашем сотрудничестве оказалась... я. В начале семидесятых женщина-хореограф была редкостью в классическом танце. В балете было немного женщин, которые могли указывать мужчинам, что делать, — конечно, если то были не их матери. Поэтому неудивительно, что некоторые танцовщики мужского пола в труппе Джоффри постоянно сомневались, реагировать или нет на мои распоряжения. Я бы сказала, что они меня не понимали. Или, если уж совсем прямо: некоторые из них не были готовы подчиняться женщине.

Как мне удалось выйти из этого тупика? Когда мы начали работать, я объявила, что не собираюсь навязывать танцовщикам Джоффри стиль Тарп. Сказала, что мне нужен контраст: каждый артист будет делать то, что он или она учились и привыкли делать. Возможно, труппа Джоффри не поверила мне в первый раз. И во второй раз они, наверное, сочли мои

слова уловкой. Почему же они все-таки решили мне довериться? Потому что так им сказал Боб.

Если вы хотите, чтобы ваши партнеры «были и оставались собой», нужно принимать их такими, какие они есть.

Премьера «Двойки-купе» прошла успешно. Захватывающий танец, ошеломительный успех, впервые зрители аплодировали нам стоя. Глядя на шумные ряды счастливых лиц, я почувствовала, что моя идея о танцоре, который может существовать одновременно в двух до сего момента не соприкасавшихся мирах — классического балета и модерна, — не так уж утопична.

Смешение стилей. Стало возможным то, что казалось недостижимым идеалом. ореол славы, успех, деньги? Приятная мысль. Но неуместная. Я вспоминала строчки из песни Beach Boys, которую мы использовали для спектакля: «Как прекрасно было бы жить вместе / В собственном придуманном мире». И подумала: женщины и я, а теперь Джоффри и я — оба совместных проекта сложились удачно. Что-то получается.

Как измерить жизнеспособность и силу партнерства? Оцените взаимоотношения внутри команды. В здоровой атмосфере сотрудничества ваши сильные стороны будут приумножены многократно.

- **Самое плотное сотрудничество — это работа в коллективе полный рабочий день.**
- **Два партнера, имеющие общие цели и интересы, могут достичь успеха в совместном предприятии, при этом у них останется достаточно возможностей думать каждому своей головой.**
- **Творческие разногласия между открытыми друг другу партнерами могут обернуться новыми идеями.**

ОРВИЛЛ И УИЛБУР РАЙТЫ

Когда братья Райт были детьми, отец подарил им летающую игрушку, мотор которой приводился в действие резинкой. Игрушка вскоре сломалась, но она успела изменить жизнь братьев.

Орвилл и Уилбур никогда и не думали идти каждый своим путем — слишком хорошо у них получалось все делать вместе. По характеру Орвилл был дерзким, а Уилбур скорее мечтательным, но это различие не казалось им принципиальным. Важны были их общие черты: интерес к технике, инженерные навыки и глубокий ум, подкрепляемые готовностью работать многие часы без необходимости получать признание или одобрение.

Уилбур и Орвилл начали свое сотрудничество как братья Райт, когда им было двадцать два и восемнадцать: собрали печатный пресс из разрозненных деталей от разных механизмов. Несколько лет спустя, купив велосипеды, ребята забросили печатный бизнес ради веломастерской. Вскоре она превратилась в цех по производству собственных велосипедов. Орвилл задумался было над автомобилями, но Уилбур сказал: «Может, проще построить летательный аппарат?»

Возможно, они шли бы от изготовления скоростных, производительных велосипедов к созданию летательных аппаратов еще долго, если бы не получили неожиданно новый толчок и стимул. В 1896 году Уилбур прочитал о гибели немецкого летчика при крушении планера и начал размышлять о полетах.

Он изучил все, что смог, о птицах. А через три года запросил в Смитсоновском институте материалы по воздухоплаванию.

Объем работы, который братья Райт проделали с 1900 года до первого полета в Китти-Хоук в Северной Каролине в 1903 году, уму непостижим. Это стало возможным благодаря самодисциплине. Образ их жизни в то время можно сравнить с монашеским. Для работы в мастерской они надевали костюмы. Они никогда не ругались и не работали по воскресеньям. Как выразился Уилбур: «Мой брат Орвилл и я жили вместе, работали вместе и фактически думали вместе».

Испытаний на своем пути они встретили множество. Им был нужен не просто планер, который сможет держаться в воздухе, а полноценный летательный аппарат с двигателем и пропеллером. Создание его требовало огромного желания двигаться дальше, несмотря на поражения, и одновременно способности сохранять широту и свежесть восприятия. Начали они, конечно, с воздушных змеев — детской игрушки.

Их гениальный замысел был основан на методах обратной разработки. Вместо того чтобы строить опытные образцы и пытаться заставить их оторваться от земли, они сначала попробовали летать, а потом принялись анализировать, что позволит им дольше оставаться в воздухе. Именно здесь сыграла большую роль их близость: они могли рассуждать открыто и вносить любые предложения, не боясь осуждения.

Случались ли у них размолвки? Часто. «Обожаю спорить с Орвом, — говорил Уилбур. — Орв — отличный спорщик». Но все споры шли на пользу проекту, а не на потеху самолюбию. Через несколько лет после Китти-Хоук Орвилл получил от брата замечание, что не стоит делать заявления от своего имени так, как будто он единственный изобретатель в семье Райт. Орвилл немедленно исправился, и Уилбуру больше не пришлось говорить с ним на эту тему.

При всей своей гениальности братья были в высшей степени прагматичными: они никогда не летали вместе.

3

ГЛАВА

Сотрудничество: вызовы и испытания партнерских отношений, которые нас меняют

Так сложилось, что под партнерами чаще всего подразумевают пару. Сначала мама и папа, потом популярные песни и фильмы о любви, брачные обеты жениха и невесты. Романтический идеал — двое сливаются в единое целое.

Давайте рассмотрим примеры сотрудничества, которые можно встретить в жизни. Один человек подает идею другому, и тот отбивает ее обратно, как в теннисе. И вот мы уже смотрим на свою идею с другой стороны. Так случается по одной простой причине — партнер всегда изложит вашу идею собственными словами, никогда не повторяя вашу формулировку буквально.

Люди не всегда слышат то, что вы хотите до них донести. Так же и мы интерпретируем услышанное по-своему, когда говорим с нами. Неизбежно возникают вопросы и предположения, которые открывают новые возможности. Наши общие идеи сливаются и предстают в новом качестве.

Корни любого сотрудничества лежат во взаимном обмене — оно буквально меняет нас. Ничто не влечет таких существенных изменений в наших взглядах, убеждениях и прочих надстройках, как совместная работа.

Партнер должен быть сложным. Тогда в случае удачно сложившихся взаимоотношений один плюс один всегда дадут больше, чем два.

Сотрудничество гарантирует перемены, потому что вынуждает принимать точку зрения партнера — и принимать в нем все, чем он от нас отличается. Наши различия очень важны. Чем больше мы полагаемся на сильные стороны партнера и не даем спуска его слабостям, тем больше шансов, что взаимоотношения сложатся удачно.

Здесь вспоминаются школьные уроки биологии и эксперимент Грегора Менделя с желтой и зеленой фасолью. Если при скрещивании наследовались лучшие качества от обоих видов фасоли, возникал «гетерозис» — вид с повышенной приспособленностью и плодовитостью. «Гетерозис» — синоним сотрудничества в ботанике. В генетической арифметике один плюс один не дают два.

Михаил Барышников и я во всех смыслах были полными противоположностями. Выходец из России и уроженка Среднего Запада. Мужчина и женщина. Ученик классической школы и эклектик. В результате этого слияния родился новаторский, потрясающий стиль танца, не похожий ни на что из того, что каждый из нас мог бы создать в одиночку.

Барышников посмотрел «Двойку-купе» и решил, что я должна поставить для него танец. Совсем скоро, уже в 1975 году, сорежиссеры труппы Американского театра балета (АТБ) вышли на меня с предложением. Любой хореограф, даже значительно более опытный, чем женщина, которая не желала вписываться в систему, понял бы всю сложность стоящей перед ним задачи.

Я не была уверена, что мы сработаемся. Я видела Барышникова в классических балетах XIX века. И то, чем занималась я, хотя и можно

было описать балетными терминами, было крайне не похоже на то, что он привык танцевать. Поэтому я ответила, что не смогу окончательно подтвердить свое согласие, пока не увижу Барышникова на репетиции.

И решила я так не зря. Барышников эмигрировал из России всего годом ранее, он был мегазвездой, любимцем мировой публики. Если он появится в неудачном спектакле, его пощадят. Гнев аудитории падет на голову хореографа. Меня съедят заживо.

Однако кто не рискует, то не побеждает. Этот проект открывал мне новые возможности: я понимала, что Барышников стремился пробовать себя в новых направлениях, он жаждал экспериментов. А для хореографа, одержимого стремлением выйти за рамки, ничто не может быть более заманчивым.

Я намеренно явилась в АТБ уже после начала репетиции: хотела посмотреть на работу Барышникова до того, как говорить и что-либо обсуждать с ним. Михаил превзошел все мои ожидания и представления об этой встрече: как только репетиция закончилась, он сделал колесо, затем сальто, приземлился прямо передо мной, раскинув руки, как актер варьете, и включил свою тысячеваттную улыбку.

Как можно реагировать на подобный напор обаяния со стороны человека, с которым видишься впервые в жизни? Сглотнуть, выдавить ответную улыбку и согласиться на предложение.

Сейчас, конечно, есть возможность много чего узнать о человеке еще до первой встречи с ним, без необходимости кого-то беспокоить и без риска выглядеть излишне любопытным. Я имею в виду интернет, и не просто первую страницу поисковой выдачи в Google или беглый просмотр хроники в Facebook или любой другой популярной соцсети, — а серьезное изучение. Сложно переоценить такую возможность. До недавнего времени, чтобы больше узнать о человеке, о котором нельзя было обойтись общей информацией, приходилось просиживать в библиотеке и просматривать микрофильмы. А в случае обращения за помощью к тем, кому, предположительно, было что рассказать, всегда существовал риск, что они приятельствуют с объектом вашего интереса. Поскольку взять обязательство хранить факт ваших расспросов в секрете вы не можете, человека скорее всего предупредят, что вы собираете о нем информацию. Неловкая ситуация!

Анри Матисс считал Поля Сезанна «пожалуй что богом живописи». Было ли его влияние угрожающим или даже опасным? «Не повезло тем, у кого не хватило сил пережить это, — сказал однажды Матисс. — Я же никогда не старался избежать чужого влияния».

Именно так я себя чувствовала, начиная работать с Барышниковым — отказаться от такой возможности значило бы проявить трусость.

Движение стало для нас идеальным способом общения. Я не говорила по-русски, а его знания английского ограничивались минимумом. Поэтому в основном мы общались с помощью движений. Если мне необходимо было говорить, чтобы объяснить задачу, его языковую электросхему замыкало, и он погружался... в молчание. Нам нужен был переводчик, но мы не могли его найти.

Языковой барьер? Нет, дело не в нем. У нас был собственный общий язык — мы были танцорами, со схожими привычками в работе. Утро мы оба начинали с разминки, затем репетиция. Каждый день. Год за годом. Только благодаря силе нашей привычки мы смогли работать вместе.

Барышников был занят и в других спектаклях, поэтому мы репетировали, только когда расписание позволяло ему находиться в Нью-Йорке. В его отсутствие я делала, что могла, одна. Добавила музыку Джозефа Лэмба, выдающегося автора регтаймов, и решила использовать шляпу-котелок. Параллельно я работала с другими танцорами. Барышников тем временем доказывал свою заинтересованность в нашем проекте, репетируя самостоятельно на гастролях.

Когда Михаил вернулся, я устроила первый прогон балета с полным составом. Как всегда, случился некоторый бардак: «Мой выход в заднюю часть сцены или на авансцену?», «Подождите, сейчас моя очередь, а кто-то уже вышел!» Однако в целом все прошло хорошо. Глядя на лица артистов, наблюдающих за партией Барышникова, я поняла самое важное: нам удалось сделать что-то совершенно новое. Мы с уважением отнеслись к тому, что отличало нас друг от друга, выделили эти различия и сумели объединить их.

Возможно, мой рассказ создает впечатление, что все прошло гладко и ровно, но это не так. В любом сотрудничестве бывают неприятные моменты, и у нас с Барышниковым случались недопонимания и разногласия. Но мы не переставали из-за них тянуться друг к другу: стремление к новым преодолениям вселяло в нас веру в будущее и вдохновляло делать очередной шаг вперед.

«Выживают не самые сильные виды и не самые умные, — написал Чарльз Дарвин в 1859 году, — а те, кто лучше остальных приспосабливается к изменениям».

Премьера «Последней надежды» (Push Comes to Shove). Выходит блестящий Барышников со шляпой. Он танцует. Он кружится. Проводит рукой по волосам. И вот он в воздухе. По высоте прыжков он побил все рекорды. Он осчастливил публику уже одним своим присутствием, они получили то, за чем шли. Но в тот вечер он дал им гораздо больше, чем они могли ожидать, преподнес им множество сюрпризов.

Удачное партнерство — это эксперимент, в ходе которого ежедневно происходят изменения.

Это был триумф Барышникова — он продемонстрировал, что может танцевать что угодно: классику, модерн и то, чему еще не придумали название. Он вынудил зрителей воспринимать себя по-новому. Обрел свободу от чужих ожиданий, жанра.

Для меня успех проекта имел не меньшее значение. Я не только дала великому танцору возможность выйти за пределы классического жанра, который сделал его знаменитым, но и осуществила это, не поставив под удар его творческую репутацию. А благодаря тому что посмотреть на Барышникова пришли «все», у меня появились новые возможности: Милош Форман предложил мне стать хореографом фильма «Волосы», который он готовился снимать.

Вскоре после премьеры «Надежды» нам с Барышниковым снова выпал шанс поработать вместе. Для гала-концерта в АТБ мы поставили парный танец на музыку Фрэнка Синатры. В этом небольшом номере необычными были две вещи. Во-первых, взаимодействие между нами было совершенно нетрадиционным — не таким, как принято в балете или бальном танце. Во-вторых, Барышников ни разу не оторвался от пола сцены. Помните, великий танцовщик обладал, кроме всего прочего, великолепной координацией спортсмена. В скорости, ловкости и силе с ним никто не мог сравниться, а в прыжке он достигал невероятной высоты. Поэтому, когда мы отказались от использования прыжков, чтобы сделать акцент на других сторонах его таланта, многие сочли, что мы просто решили не напрягаться. Наш номер освистали. И хотя реакция публики на постановку стала для меня очень болезненной, опыт с дуэтом дал мне возможность серьезно задуматься об особенностях работы в паре.

Я почувствовала себя новичком со скрипкой Страдивари. Я уже имела дело с постановкой парных движений для «Двойки-купе» и «Надежды», но подъемы, поддержки и вращение партнерши —

элементы, которые трудно воплотить в труппе, состоящей только из женщин. Работая с Барышниковым, я получила возможность увидеть парный танец с другой стороны.

Я поставила еще два небольших балета с Барышниковым и АТБ, после чего в 1985 году получила предложение поработать над танцевальными сценами фильма «Белые ночи». Моей задачей была режиссура движений двух главных героев, роли которых исполняли Барышников и Грегори Хайнс. По задумке сценариста, танцевали они в помещении, которое изображало репетиционный зал в Ленинграде. Здесь можно было сыграть на контрасте: великая звезда балета и признанный чечеточник.

Невысокий блондин и долговязый темнокожий. Один посвятил восемь лет труду в Театре имени Кирова, чтобы приблизиться к идеалу классического танца, другой оттачивал талант, выступая на пару с братом в водевилях.

С чего начинать? Всегда с того, что нравится танцовщикам. И здесь между Барышниковым и Хайнсом обнаружилось потрясающее сходство. Оба обладали впечатляющим чувством ритма, блестящей координацией и фантастической скоростью реакции. У них не было потребности тешить свое эго: они знали, насколько хороши, и не собирались ничего никому доказывать.

Но главным сходством и удачей стала их страстная любовь к творчеству друг друга. Это меняло все! Они никогда не пытались соперничать. Забавляясь, Грег показал как-то Мише шаги тайм-степа, а Миша научил Грега делать пируэт, но стоило направить на них камеры, они возвращались каждый к своему амплуа.

Моя часть работы оказалась до неприличия простой. И не только потому, что оба были превосходными артистами, а главным образом благодаря их глубокому взаимоуважению. Они легко и с готовностью демонстрировали свои таланты, прислушивались к любым идеям и совершенно естественно вели себя перед камерой. Так, будто она всегда была частью их жизни.

Компания сложилась разношерстная: три очень разных иностранца, снимающие в Лондоне фильм о Ленинграде, но между нами было сильное творческое притяжение. Мне часто казалось, что как хореограф я в проекте не сильно нужна.

Я работала с ними по отдельности и всегда просто искала способы, которые помогли бы каждому продемонстрировать все свое мастерство, хотя сцены, где они танцевали вместе, я ставила в собственном стиле.

И, можно сказать, эти несвойственные обоим элементы объединили их в единое целое.

Примерно в том же заключалась моя задача в еще одном необычном совместном проекте — с чемпионом по фигурному катанию Джоном Карри. Я в жизни не вставала на коньки, и, когда мы договаривались поработать, Джон предпочел, чтобы так и оставалось — он не хотел брать на себя ответственность за мои падения и возможные травмы. Поэтому я просто стояла у бортика катка и предлагала ему пробовать разные движения.

Для любителей фигурного катания Джон был фигурой того же масштаба, что и Барышников в балете. Очевидно, повышать его уровень было некуда, но я могла придумать нестандартные решения, которые позволили бы ему удивить и даже шокировать официальных представителей этого вида спорта во время исполнения постановки в «Мэдисон-сквер-гарден».

И я научилась продлевать движение так, чтобы оно начиналось в одном месте и заканчивалось в другом. Это никогда не пришло бы мне в голову, если бы не возможность поставить себя на место потрясающего фигуриста, прочувствовать бесконечные часы его тренировок, труда и практики, старательного скольжения по льду от одного бортика катка до другого и обратно.

Безусловно, я в большом долгу перед всеми своими партнерами и никогда не смогу его вернуть, в моих силах лишь с благодарностью принять все, чему они меня научили.

- **Главный партнер не всегда тот, кто таковым кажется.**
- **Случай — невидимый сообщник.**
- **Самые незаметные партнеры часто вкладывают в успех больше всех.**

ФРЕД АСТЕР И ГЕРМЕС ПЭН

Фред и Джинджер... О ком идет речь, ясно и без фамилий. Они часть нашего культурного ДНК: фильмы, в которых они снялись в 1930-х годах, увековечили память о лучшем танцевальном дуэте, когда-либо запечатленном на киноплёнке.

Фред Астер и Джинджер Роджерс — синоним партнерства. Однако сотруди́ческих отношений в полном понимании этого слова между ними не было. В процессе создания танцев, которые сделали Фреда и Джинджер танцевальными иконами кинематографа, участвовал лишь Астер. Партнером его здесь был хореограф по имени Гермес Пэн.

Дело было не в личных разногласиях, а в компетентности. Астер заработал себе имя, выступая в паре с сестрой. Начав работать с Роджерс, он был не сильно доволен: «Джинджер не танцевала раньше с партнером, — говорил он. — Она ужасно фальшивила, не умела танцевать чечетку, не могла то, не могла это...» Но она много работала. И умела выглядеть при этом так, будто самый тяжелый и изнуряющий танец для нее — забава. Вскоре Астер был вынужден признать — они хорошо подходят друг другу: «Через некоторое время мне стало казаться, что любая другая партнерша все делает не так».

Соавтором танцев, которые Астер и Роджерс, казалось, придумывали на ходу, был Гермес Пэн. Можно ли придумать более подходящее для танцовщика имя?

Сын греческого консула в Нэшвилле в детстве был помешан на танцах и сбежал из Теннесси, как только ему исполнилось четырнадцать, — достаточно, чтобы поступить в труппу музыкальной комедии в Нью-Йорке. К двадцати он был ассистентом режиссера по хореографии на Бродвее. А в двадцать два уже работал в Голливуде.

Они познакомились на съемках фильма «Полет в Рио». Двадцатитрехлетний Пэн работал там ассистентом режиссера по хореографии. Главная тема фильма — The Carioca — отлично ложилась под танец, подобие которого Пэн наблюдал в Теннесси в исполнении афроамериканцев. Он отрабатывал подсмотренные движения, когда Астер обратился к нему.

— А у меня получится так? — спросил Астер.

— Конечно, — ответил Пэн. — У вас же все получается.

Так Астер обрел учителя, партнера и советчика — столь необходимое ему сотрудничество. Как правило, репетировать они с Пэном начинали за месяц до съемок. Сначала просто дурачились в поисках идеи танцевального номера. Некоторые па непременно оказывались удачными — из них рождался танец. «Первые две недели я танцую партию Роджерс, — рассказывал Пэн интервьюеру. — Я знаю ее манеру и чего она ожидает от Астера. Я ее двойник».

Позже приглашали Роджерс — сначала посмотреть. Затем Пэн, танцуя за Астера, помогал ей выучить партию. После чего у артистов оставалось еще достаточно времени, чтобы довести номер до совершенства — для каждой сцены делали до сорока дублей.

Зрители видели только Фреда и Джинджер. Настоящий партнер Астера не попадал в кадр, хотя находился в полутора метрах от них.

4

ГЛАВА

Сотрудничество на расстоянии

На создании танцевального спектакля на музыку Билли Джоэла настоял мой сын Джессе. Сам будучи автором и исполнителем, он утверждал, что Билли обладает поразительной способностью достучаться до зрителя. Его песни заставляют слушателя притоптывать в такт. От его баллад наворачиваются слезы на глаза. И его музыка очень выразительна — в ней и бунт, и отвага, и драма, и триумф абсолютной победы.

Но сможет ли поэт, прославившийся на Лонг-Айленде — и вообще на Западе, — заинтересовать бродвейскую публику? Я послушала его записи. Мне показалось, что я уловила знакомый лейтмотив — впечатления о войне во Вьетнаме. Эта тема была основой фильма «Волосы». Но Милош Форман поторопился с ним как минимум на десятилетие — раны, нанесенные войной, еще не успели зажить, и позиция американской аудитории оставалась непоколебимой. Сейчас, возможно, мы уже смирились с последствиями войны, сказавшимися на целом поколении американских мужчин.

Мы с Билли не были знакомы. И я не собиралась обращаться к нему с предложением, не показав себя с нужной стороны. Поэтому я собрала шестерых танцовщиков — впоследствии они сыграют главные роли в спектакле — и сделала двадцатиминутное видео. Только после этого я пригласила Билли к себе домой и продемонстрировала, каким образом его песни могут стать главным украшением танцевального бродвейского мюзикла. Досмотрев мою презентацию, он сразу же согласился.

Сотрудничество с мегазвездой — автором музыки, которую собираешься использовать, — не может быть равноправным партнерством. С практической точки зрения, нет никакой необходимости привлекать его к рабочему процессу. Я ведь планировала сотрудничество с музыкой Билли, а не с ним самим. С важной оговоркой: у Билли были помощники, и я могла обращаться к ним с любым вопросом по аранжировке и производственному процессу.

**Если хотите, чтобы первые переговоры прошли успешно,
подготовьтесь к ним заранее. Подготовьте все аргументы в свою
пользу до начала встречи.**

Поэтому я делаю свою работу, а Билли обеспечивает общественное внимание — так у нашего шоу есть шанс.

Это был мудрый подход к разделению труда. У меня нет предубеждений против журналистов, но опыт научил меня быть осторожной. Билли — энергичный и жизнерадостный человек. Он профессионально улыбается в камеру и удачно шутит. Из нас двоих в лучах прожекторов и перед микрофонами СМИ толку больше от него.

В процессе постановки возникали сложности. На прогонах в Чикаго я согласилась со зрителями, что шоу нужна доработка. Эти зрители стали моими самыми полезными партнерами. Я пыталась усидеть

одновременно на трех стульях — сценариста, хореографа и режиссера, — и без их откликов мне пришлось бы трудно.

Билли, показавший себя еще более благородным человеком, чем я думала, к моему огромному облегчению, всегда был рядом. Он ни разу не пытался уклониться от интервью, устраивал вечеринки для творческой команды и друзей и внес несколько полезных для шоу идей. А однажды просто внезапно объявился в критический для меня момент и очень помог.

Многие из танцоров нашего шоу приезжали в театр на мотоциклах. Внезапно открывшаяся дверь автомобиля или масляное пятно, попавшее под колесо, — и очередной актер из труппы на больничном. Я была вне себя от негодования, но запретить им ездить на мотоциклах не могла. Бродвейский режиссер обладает неограниченной властью в пределах театра, но там, где начинается мнение профсоюза, она заканчивается.

И вот однажды сбился мой кошмар. Последствия одного из несчастных случаев превзошли все мои самые страшные опасения: Уильям Мерри попал в аварию и скончался в больнице, не приходя в сознание. Я была убита горем. И в бешенстве. Рано утром я собрала всех на репетиции. «Я не могу *запретить* вам ездить на мотоцикле, — объявила я им. — Но я *прошу* вас перестать. Мне *нужно*, чтобы вы перестали. Пока не закончим работу — *никаких больше мотоциклов*».

Билли не должен был присутствовать на этой встрече. Но он приехал в город специально ради нее. И сделал нечто очень убедительное. Билли любил мотоциклы. Не просто коллекционировал — ездил на них. Ньюйоркцы в то время не удивлялись, узнавая Билли Джоэла в припаркованном рядом мотоциклисте. На этой встрече Билли объявил, что не сядет за руль мотоцикла, пока не закончатся показы спектакля.

Более девяноста процентов бродвейских шоу не держатся на сцене больше года. «Переезд» (Movin' Out) был принят с восторгом, шел более трех лет, гастролировал еще несколько, и наши инвесторы были очень счастливы. У меня получилось все, на что я надеялась. И даже больше: несколько раз я слышала, как зрители, покидающие театр после окончания шоу, говорили: «Я пришел из-за Билли, но какие танцовщики...»

Боб Дилан — обаятельный, умный, с чувством юмора и, как и Билли Джоэл, очень занятой. Когда он позвонил и предложил вместе

поработать над мюзиклом, было очевидно: компенсировать его отсутствие придется мне.

Еще одним опасным сигналом был внушительный список его произведений. Прежде чем приступить к прослушиванию и поиску сюжета, я должна была убедиться — чтобы обнадежить нас обоих, — что под его песни можно танцевать.

Я выбрала несколько композиций и придумала ряд движений. На встрече я включила его Sugar Baby и за несколько минут звучания песни продемонстрировала свою идею.

— Вам нужно еще потренироваться, чтобы получилось, — сказал Дилан.

— Не больше, чем вам, — парировала я.

— Не думал, что под мою музыку можно танцевать. Как это у вас получается?

Я рассказала, что секрет в тактовом размере. Размер этой песни — уверенные 2/4. Я разбиваю каждую долю на триоль, что придает легкость музыке, звучание которой кажется тяжеловесным.

— Я ничего не понял, но я вам доверяю, — сказал Дилан.

«Времена меняются» (The Times They Are A-Changin') — результат года экспериментов и подготовки, еще полтора понадобилось для подбора актеров, репетиций и обучения. В начале 2007-го истекал второй год приготовлений — Дилан посетил наше камерное выступление в театре «Старый глобус» в Сан-Диего. Он приехал довольно рано, внимательно посмотрел спектакль и дал свое благословение. И уехал.

В это же время, когда я еще была в Сан-Диего, мне позвонили из Театра городского балета Майами (ТГБМ). Его основатель и режиссер Эдвард Виллелла готовил гала-вечер. Музыкальное сопровождение он заказал у Элвиса Костелло. И хотел, чтобы хореографией занялась я.

Я всегда сама выбираю себе партнеров для сотрудничества, кроме тех случаев, когда они выбирают меня. И когда мне не предоставляют удовольствия собственного выбора, я оказываюсь в положении любого новичка в компании или нового члена экипажа. Все, что я могу здесь решать: согласиться или отказаться.

Элвис Костелло появился в моей жизни в очень интересное время. Дилан был вечно отсутствующим партнером. Но Элвис сообщил, что «хочет создавать новую музыку». И у него уже был опыт, доказывающий, что он может писать для балета.

На британскую музыкальную сцену он ворвался в 1977 году с великолепным, сильным альбомом *My Aim Is True*. На его счету уже было несколько хитов, его музыканты прекрасно играли, а по ироничности текстов ему не было равных. Но Элвис представлял собой больше, чем вечная новая волна с поп-песнями длиной 2.45. Он был разносторонним. Его совместные проекты — от Пола Маккартни до *Kronos Quartet* и Берта Бакарака — убедительно свидетельствовали: Элвис может написать что угодно.

Уже несколько лет я для собственного удовольствия танцевала в студии под его песни и оценила их гармоничную структуру и чувственность ритмов. Зловещая, запутанная, мрачная — такими словами можно описать энергию, которая пронизывала меня в этом танце. Как любая творческая личность, Костелло, очевидно, никогда не находился в состоянии покоя, ему нравилось преодолевать препятствия и смешивать музыкальные жанры. «Не ходи по проторенному пути — выбирай бездорожье и проложи свой собственный», — писал Ральф Уолдо Эмерсон. Кажется, этот подход Костелло разделяет.

Я послушала музыку, написанную им для балета и симфонического исполнения, и почувствовала: он готов принять вызов, брошенный ему в новом танцевальном сотрудничестве.

Тем временем, хотя я заключала контракт с ТГБМ только на постановку танцев, я оговорила условия, касающиеся музыки: сроки предоставления первоначальных музыкальных набросков и полностью готового сопровождения. Почему я настаивала на точных сроках? Брать на себя обязательство постановить танец на музыку, которую ты не просто ни разу не слышала, но которая вообще еще не написана, — значит рисковать. И хотя в кино я работала именно на таких условиях — звуковое сопровождение для фильмов почти всегда готовится в последнюю очередь, — в Майами я хотела располагать гарантированным запасом времени до премьеры балета.

Но дело было не только в этом.

Если есть возможность доверительно и ответственно обсудить условия выхода из возможных неблагоприятных ситуаций — по сути, заключить брачный договор — еще до того, как они возникнут, это стоит сделать. Не стесняйтесь обсуждать возможные проблемы и конфликты как можно раньше, а именно — до начала работы. Самое подходящее время: кто-то очень хочет нанять вас, и вы в шаге от заключения соглашения.

Даже когда все исходят из самых лучших намерений, что-нибудь может пойти не так. Необходимо защитить себя. И чем меньше вы знаете своих партнеров, тем тщательнее нужно себя обезопасить.

У меня была еще одна причина для предусмотрительности. Элвис Костелло — знаменитость, а за знаменитостями всегда стоит целый штат людей, как правило, работающих одной командой: пресс-секретари, пиарщики, адвокаты, менеджеры. И они заботятся не только о звезде, но и о полной и своевременной оплате своих услуг. Можно сказать, конгломерат этих людей формирует 350-килограммовую гориллу, с которой вам предстоит иметь дело.

Если вы не имеете отношения к индустрии развлечений, возможно, вы нечасто встречаете людей, которым приходилось тащить эту гориллу на своем горбу. Я бы определила знаменитость как любого знакомого человека, который находится в списке «А» и относится к вам как к находящемуся в списке «Б», то есть любого, кто имеет над вами власть и может вами распоряжаться. Вывод, который сделала для себя я, подойдет и вам: не надо бояться. В конце концов, вы работаете только с одним человеком.

Конечно, после личной встречи с Элвисом Костелло я поняла, что мне не о чем было беспокоиться.

Внешне Элвис Костелло очень приятный, представительный мужчина с маленькой щербинкой между передними зубами. Он носит ковбойские сапоги и жесткую черную соломенную шляпу, а его улыбка говорит об озорном ирландском нраве. На нашей первой встрече он не рисовался и не пустословил. Трудно представить себе более обаятельного парня. Он труженик: искренний, прямодушный и умный. Организованный ли? Он делает пометки в своем ноутбуке.

На первой встрече мы устроили друг другу презентацию. Элвис принес записи нескольких песен, аллюзии на которые хотел использовать в музыке для спектакля, а также несколько новых музыкальных зарисовок. Я же использовала фрагменты видеозаписей моих старых работ, наложив их на композиции Элвиса. Я считала это искрой, из которой может разгореться пламя.

На прощание Элвис пообещал прислать черновую фонограмму к весенним репетициям в Майами. Казалось, мы уже решили ряд задач, и наше партнерство складывается идеально.

Все было в порядке. Возможно, звезды начинают вам благоволить, когда вы становитесь старше и мудрее.

Пока Элвис занимался сочинением музыки, я продолжала работать с остальными участниками проекта, в частности с Эдвардом Виллеллой. Один из величайших танцоров Нью-Йорк Сити балета (НЙСБ) в 1960-е и 1970-е — в пору расцвета труппы — восхищал своим талантом и Баланчина, и Роббинса. Однако из-за травм был вынужден выйти на пенсию на пике карьеры. Вскоре он активно занялся преподаванием и стал единственным в истории американского танца художественным руководителем, который, основав труппу, по сей день остается в ее составе. Майами очень повезло в этом смысле.

Эдди для меня идеальный партнер — он понимает, что извечный вопрос — танцуешь ты балет или модерн? — не имеет смысла. Со времени постановки «Двойки-купе» для труппы Джоффри все, чем я занималась, было объединением и взаимопроникновением этих стилей. Очевидно, Эдди были близки мои подходы. И я не приехала бы в Майами, если бы не он.

Обычно я работаю с ассистентом, которого знаю и которому доверяю, но в Майами я решила обойтись без него. Моим ассистентом здесь должна была стать Криста Виллелла, дочь Эдди. Это была ее первая постановка, но она выросла вместе с танцовщиками, была очень способна, преданна делу и унаследовала энергичность своего отца. Однажды я присутствовала на ее репетиции детского спектакля «Щелкунчик» и увидела в ней решительного и здорового лидера, который просто и по-дружески общается с детьми, не ставя при этом под сомнение свой авторитет.

Был еще один плюс: Криста репетировала ряд моих старых постановок из репертуара Городского балета Майами и была знакома с моими приоритетами. Она будет полезна для подбора танцовщиков на роли.

Может быть, мне и удалось бы запомнить имена артистов Майами, но близко мы не были знакомы. На занятиях и репетициях работа идет очень быстро. Если делать записи, в итоге получишь стопку исписанной каракулями бумаги. И что делать, если внезапно один из танцовщиков заболит и потребуются объявить дополнительные репетиции в другой студии, чтобы замена успела выучить свою партию?

Ассистент нужен для того, чтобы отражать ваши идеи, давать им новую интерпретацию. По сути, наличие ассистента удваивает эффективность репетиционного процесса: в два раза больше за то же время. А подмигивание в конце изнуряющего дня говорит, что еще не меньше пятнадцати минут, чтобы все исправить. Со временем, когда

ассистент вникнет во все нюансы, можно быть в полной уверенности, что представление состоится, даже если вас собьет автобус.

В любом сотрудничестве именно вы решаете, сколько пользы принесет ассистент. Уважайте ассистента, доверяйте ассистенту — и обретете ценного партнера.

Уважительное отношение к ассистенту как к партнеру, своей правой руке, а не мальчику (девочке) на побегушках всегда казалось мне важным, но, к сожалению, мою точку зрения разделяют не все.

Для меня всегда было загадкой, почему некоторые люди жестко обходятся со своими и чужими помощниками, требуя к себе постоянного внимания и особенного отношения.

Ассистент, на которого иногда хочется накричать, может быть необыкновенно талантлив. Амбициозен. И способен на большее. В один прекрасный день он может превратиться в босса, который сможет помочь или чья помощь окажется необходимой.

Как аукнется, так и откликнется. И ассистентам это известно. Поэтому подумайте, стоит ли плевать в колодец, поддавшись эмоциям или просто срывая дурное настроение на том, кто оказался ближе всех.

От ассистента не утаить секретов или личных причуд. Я сразу же объявила Кристе: я очень требовательна. Я ожидаю, что ты будешь являться на репетицию не позже, чем я (и да, если вы не пришли раньше — вы опоздали), знать музыкальное сопровождение и отвечать за звук на репетиции, отмечать соответствие начала музыкального фрагмента и танцевальной фразы, просматривать отснятые в студии видео, допоздна работать над их монтажом и готовить все фразы, которыми танцовщики будут заниматься на следующий репетиционный день. И более того: ты будешь прилежной, энергичной и полной энтузиазма. А еще будешь понимать, когда можно говорить на репетиции, а когда нет, когда нужно придержать свое мнение по поводу происходящего при себе, а когда откровенно сказать, если постановка отклоняется от концепции.

Пугающие требования. Криста уверила меня, что будет очень стараться. В этом я не сомневалась. Но понять, хорошо ли я сумела объяснить ей задачи, было сложно, пока она не приступила к работе.

И не забывайте еще об одном. Простые отношения — в моем случае между танцовщиками и мной — неизбежно становятся сложнее, если между их участниками появляется ассистент.

Сотрудничество усложняется, когда к составлению вашего и ваших коллег расписания подключается помощник. Неожиданно в студии, где всегда присутствовали только танцоры, появляются представители руководства, производственной команды, отдела по связям с общественностью и администраторы, каждый со своими вопросами к вам и вашему ассистенту. Держитесь и продолжайте работу.

И наконец, о моих партнерах — танцорах.

Первое, что я сделала в Майами, — посмотрела, как Эдди проводит экзерсисы у станка. Было очевидно, что его танцовщики выполняли эти движения уже сотни, если не тысячи, раз. Но никто не скучал за этим занятием — все понимали, что к упражнениям нужно возвращаться ежедневно. Танцовщики выходят в центр, и я понимаю: они закалены суровой дисциплиной. Глядя на восхитительных женщин и прекрасных мужчин, каждая часть тела которых готова к работе, я всегда чувствую одно и то же: глубочайшую признательность к их тренерам, инструкторам и преподавателям, которые с любовью выполняли возложенные на них обязанности день за днем и год за годом. Они создали их для меня. Благодаря этим безмолвным и невидимым партнерам у меня есть шанс воплотить свои идеи.

Говорят, что примерно треть сжигаемых нами за день калорий приходится на зрительную активность. Смотреть, моргать, фокусировать взгляд в конце долгого дня, проведенного за просмотром репетиции, — я готова в это поверить.

На первом этапе сотрудничества я стараюсь смотреть непредвзято. На глаза мне попадает немолодая танцовщица.

У нее хрупкое телосложение, она сконцентрирована до предела. Рядом с ней танцовщица помоложе очень аккуратно одета, каждая складка на своем месте, спокойная и собранная. Дальше хорошо сложенный мужчина — подвижный, ловкий, с плавными движениями. Он явно очень понятлив. За другим станком две пары близнецов, которые, похоже, могут внести бесконечную путаницу в любую постановку. И кубинцы. Сначала кажется, что они предоставлены самим себе, но потом почти все присутствующие начинают говорить по-испански.

Первые минуты в студии с превосходными танцовщиками всегда волнительны. Я с воодушевлением жду ожидающих меня трудностей.

Сможем ли мы найти цель, которая сплотит всех нас и позволит каждому внести свою лепту в общий замысел?

Работа в студии становится источником радости. Я требовательна к танцорам, возможно, до придирчивости. Мне нужно быть осторожнее, чтобы избежать травм. Но работа идет быстро. Элвис не прислал новую музыку, поэтому я начала использовать его старые песни.

Во вторую неделю я попросила танцовщиков принести свои любимые латиноамериканские мелодии. Для этого у меня были две причины. Во-первых, двигаясь под любимую музыку, они становятся раскованными и могут по максимуму продемонстрировать свои способности. Вторая причина — психологического характера: хорошо дать танцорам возможность ощутить свою причастность, внести свой вклад в постановку. Так они могут понять, что их мнение ценят. Я хочу, чтобы они знали, что мне важна их вовлеченность и они могут принять участие в воплощении моей мечты, не ущемляя моих интересов. Потому моя цель и видение останутся в поле моего зрения, даже если смотреть на них чуть слева или справа, глазами других участников.

В фильме «Бутч Кэссиди и Сандэнс Кид» в конце есть сцена, которая мне очень нравится. Сбежав в Боливию, Бутч и Сандэнс пытаются устроиться на работу инкассаторами, и потенциальный начальник интересуется, хорошо ли стреляет Сандэнс. «В цель сможешь попасть?» — спрашивает он. Сандэнс лаконично отвечает: «Бывает». Начальник бросает на землю коробок спичек и приказывает: «Стреляй». Сандэнс делает выстрел — и промахивается. Начальник смотрит на них с презрением и собирается уйти. Сандэнс предлагает: «А в движении можно попробовать?» Тот пожимает плечами и подбрасывает в воздух какой-то еще мелкий предмет. Сандэнс приседает, разворачивается и стреляет. Все пули попадают в цель. «У меня лучше получается, когда я двигаюсь», — говорит он.

Универсального рецепта сотрудничества не существует. Используйте все, что работает.

Учитывая расписание в Майами — две недели репетиций весной и еще пять осенью, по пять часов в день, итого 175 часов, — я могла себе позволить и не торопиться. Времени предостаточно. Но это не так. Это капля в море. Однако занятия с танцовщиками продвигались очень успешно, и я решила, что мы можем позволить себе дополнительные

часы между неделями импровизации. Так моя часть работы была закончена еще до того, как начались репетиции.

Была только одна проблема: Элвис Костелло так и не написал музыку. Он уже пропустил первый срок сдачи.

И даже хуже — хотя я и могла понять: Элвис недавно обзавелся семьей, со всеми вытекающими последствиями. Он сообщил, что сможет закончить черновую фонограмму не ранее окончания первого этапа репетиций.

Я была подавлена. Элвис пообещал мне по крайней мере несколько новых мелодий, когда я была в Майами. Теперь же он предлагает воспользоваться записью, которую он приносил еще на нашу первую встречу. Не оставалось другого выхода: я взяла его сырой материал за основу, но добавила несколько композиций Gipsy Kings, которые всегда были беспроектным фоном для танца.

Я решила не огорчаться. Элвис — профессионал, и до начала следующего репетиционного периода у него достаточно времени.

Но Элвис пропустил и второй срок. Почему? Он был на гастролях, на разогреве у Боба Дилана! Он написал мне на электронную почту, что работает над музыкой в своем трейлере, который стоит рядом с трейлером Дилана, но «очень трудно удержаться от использования в ней All Along the Watchtower». Я ответила ему: «Я вас понимаю».

Элвис — не лентяй. Скорее наоборот, он делает даже слишком много: занимается семьей, многочисленными администраторами, составляет расписание, ездит на гастроли. Этот балет оказался для него неподъемной нагрузкой.

Будучи порядочным человеком, Элвис честно предложил прекратить сотрудничество. Но я не этого хотела. Потеря Элвиса стала бы губительной для труппы, которая привлекла огромное количество инвестиций, большинство из которых — я уверена — благодаря его имени и репутации. И я ответила: «Мы должны закончить проект — любым удобным для вас способом».

Элвис согласился.

Так наше сотрудничество стало виртуальным.

Все меняется. Нужно быть готовым смириться с неизбежными препятствиями и обращаться к новым способам и инструментам, использовать которые раньше не приходило бы в голову.

Например, электронная почта. Виртуальное сотрудничество очень часто осуществляется с ее помощью — с вложенными документами, видео или аудио.

Интернет стал величайшим образовательным проектом, которых мир не видел со времен создания Гутенбергом подвижных литер в 1400-х годах. У любого, кто пользуется Всемирной сетью, улучшаются навыки чтения и приобретаются писательские. Причем так просто и естественно, что мало кто даже считает это писательством.

Умение сочинить информативное электронное письмо — дело привычки. Степень вовлеченности в сотрудничество не имеет значения, важно только содержание и ясность, с которой письмо изложено.

Как и в любом тексте, имеет значение человеческий фактор. Вы не отправляете команду драйверу сканера, который конвертирует ваши слова в действия. Вы обращаетесь к живому человеку. Хотите задать вопрос. Хотите что-либо сделать. Хотите что-нибудь предложить.

Здесь необходимо проявить хоть малую толику душевности. Или, возможно, немного больше.

Не нужно подавлять свою человечность.

Один мой друг, чтобы получить от партнеров желаемое, сначала старается дать им то, что, по его мнению, нужно им: удобочитаемое электронное письмо. Он убежден, что шаблон письма слишком широкий и глазу неудобно так сильно смещаться вправо. Поэтому он использует только половину ширины, и все его сообщения выглядят как колонка белого стиха. Он очень занятой человек, каждый день ему приходится писать по многу писем, но он никогда не забывает облечь этот способ коммуникации в красивую и удобную форму.

И он никогда не отправит письмо, не убедившись, что вложил в него частичку души.

Взамен люди всегда рады видеть его имя в списке входящих писем.

Тем не менее никакое, даже самое теплое письмо не заменит личной встречи.

Такой способ организации совместного творчества хореографа и композитора — по переписке — был далек от идеала.

Почему же я пошла на это?

Сотрудничество дает нам уроки реальной жизни. Всякий раз неожиданные.

Можно сказать, что из упрямства. Можно сказать, что по глупости. Можно сказать — из благородства. В моей карьере было много случаев,

когда я имела полное право расторгнуть контракт, но я ни разу не воспользовалась ни одним из них. Всегда казалось, что причин недостаточно. Я часто испытывала неудобства, но никогда не чувствовала себя ущемленной или недостаточно уважаемой. Кинорежиссер Питер Уир однажды заметил: «Можно заниматься переговорами, а можно снимать кино». Он имел в виду, что можно тратить время на обсуждение условий и подробностей юридического текста, а можно заняться реальной работой по созданию реального произведения искусства в реальном мире. И я согласна с его точкой зрения. Даже с учетом возможных рисков.

Однажды на лекции Шинрю Сузуки — одного из мастеров дзен, познакомивших Соединенные Штаты с буддизмом, — попросили сформулировать суть буддизма в одном предложении.

Публика рассмеялась, полагая, что лектор поставлен в тупик. Но у мастера дзен уже был готов ответ. «Легко, — сказал он. — Все меняется».

Итак, решено: мы с Элвисом работаем дистанционно. У меня уже был подобный опыт. В конце шестидесятых я танцевала на ферме в северной части штата Нью-Йорк и обзавелась подержанной видеосистемой, чтобы продолжать работу с двумя танцорами, один из которых находился в Уругвае, а другой в Индии, — лишившимися вида на жительство в США. В последующие сорок дней я документировала работу в форме видеодневника, отчасти чтобы отслеживать свой прогресс как исполнителя и хореографа, а отчасти для того, чтобы иметь под рукой ценный материал, — как композиторы обращаются к записанным мелодиям, которые ни разу не использовали, но таким образом смогли не забыть.

В этом и заключается главная сложность. Предоставленные сами себе, мы склонны планировать, рассчитывая на определенный результат. Но появляется партнер — и все меняется. Сможем ли мы вместе придумать новые правила для новой игры?

Я рада, что начала делать записи. Не могу назвать себя большим поклонником технологий, но этот опыт плюс работа над пятью фильмами и многие часы телесъемок познакомили меня с основами монтажа. Весьма полезный навык, особенно сейчас, когда кабельные и спутниковые системы могут обеспечить виртуальное присутствие любого человека в любом месте.

Испытывая муки совести, Элвис прикладывал титанические усилия. Он присылал мне письма и записи в любое время дня и ночи, из разных часовых поясов, втискивая работу в свой гастрольный график, и без того насыщенный настолько, что на семью оставалось очень мало времени.

Почти ежедневно я получала музыкальные фрагменты и старалась прочувствовать общее настроение балета. Я проводила многие часы за монтажом и синхронизацией видеозаписей репетиций в Майами с новой музыкой Элвиса.

С помощью Final Cut Pro (программа для видеомонтажа), mp3 и электронных писем я худо-бедно собрала реальный танец. Танцевальные фразы, поставленные в Майами, некоторые под сопровождение Gipsy Kings, я смонтировала таким образом, чтобы они ложились на новую музыку Элвиса.

Ко времени моего возвращения в Майами на осенние репетиции Элвис — действительно чудесный человек — сдержал свое слово и прислал полное музыкальное сопровождение. Я приступила к работе над материалом для второй части спектакля, пока Криста репетировала с танцовщиками весенний материал по километровому списку изменений танцевальных фраз, которые я монтировала в Нью-Йорке.

Это реально. Можно работать с партнером, которого... просто нет рядом. Тем не менее я не хочу выдавать свой успешный опыт за однозначное свидетельство в пользу такого способа.

Мы столкнулись с рядом проблем, начиная с электронных писем.

Те, кто пользуется электронной почтой, знают, что письмо предполагает сжатый, быстрый ответ — да! нет! — который не обосновывает контекст лежащего на поверхности смысла, необходимый для объяснения того, что вы хотели выразить.

Такой ответ упрощает смысловую насыщенность и возбуждает эмоции. Это идеально для бизнеса — да! нет! — но неблагоприятно для искусства. Элвис справлялся с общением по переписке лучше, чем большинство. Вложенные аудио он сопровождал непринужденными и информативными комментариями.

Что касается видеозаписей, решение, оказавшееся удачным в одной ситуации, не срабатывает в другой. Отсматривая танцевальное видео, я теряю контекст. Я теряю связь с процессом. Я теряю возможность попросить танцовщика — прямо сейчас, пожалуйста, — попробовать сделать что-то по-другому. И меня приводит в негодование необходимость реагировать немедленно — нет времени на обдумывание.

Поэтому о виртуальном сотрудничестве у меня сложилось двойственное мнение. К сожалению, технологии вынуждают действовать быстро, устанавливают собственные правила и заставляют принимать решения — да! нет! — быстрее, чем вы готовы их принять. И мне не нравится, что для любого компромисса с ними требуется уступка со стороны человека. Мы приспосабливаемся к компьютеру, никогда не наоборот. Поэтому для меня иногда все еще важна и принципиальна возможность общения лицом к лицу.

Лучший выбор — встречаться с художником в его студии, с ученым — в его лаборатории, с администратором — в его офисе. Получив хотя бы раз представление о мире, в котором живет и работает потенциальный партнер, проще проецировать эмоциональную составляющую на процесс дистанционного сотрудничества.

Мой первый опыт дистанционного сотрудничества был с Дональдом Кнааком, также известным как «Джанкмен» (*англ.* junk — «мусор» + man — «человек»).

Если бы я не навестила Дона в его вермонтской мастерской, где он возводит конструкции, на которых играет, из мусора, я не смогла бы ни понять, ни оценить его записи, которые FedEx ежедневно доставлял из Вермонта в мою нью-йоркскую студию, где я работала над балетом «Серфинг на реке Стикс» (Surfer at the River Styx).

Майами. Три дня до премьеры. Приезжает Элвис.

Придя сразу на репетицию оркестра, он начинает оценивать трудности, с которыми ему предстоит иметь дело. Струнная секция слишком мала, чтобы воспроизвести грандиозный «голливудский» звук. Акустическая система на полной мощности выдает отпадный (но не в хорошем смысле) звук. Некоторые музыканты латиноамериканской группы не понимают всей сложности музыки, поэтому потребуются доработки и дополнительное время.

Я иду на репетицию оркестра, чтобы послушать музыкальное сопровождение так, как его услышат зрители, и напоминаю себе не вмешиваться и дать Элвису возможность делать свою работу.

**Позиция, важность которой нельзя преувеличить. Стремление
вникать в проблемы партнера почти всегда уводит в сторону
от решения собственных. Искушение может быть сильным.
И возможно, если ему поддаться, это принесет некоторое
облегчение. Но обычно приносит только дополнительные сложности.**

Поэтому мое решение остаться в стороне — лучшее, что я могу сделать для Элвиса. У меня достаточно своих проблем со светом, костюмами и травмами. Может быть, я и режиссер спектакля, но живая музыка не входит в зону моей ответственности.

Я только заторможу его работу или, что еще хуже, буду мешать. Если вы ждете, когда в этой главе появится главный совет, то вот он, запоминайте: не взваливайте на себя больше, чем должны. Сопровствляйтесь соблазну влезть на чужое поле деятельности или ответственности. Отслеживайте сложные ситуации, если необходимо, но принимайте личное участие, только если время поджидает, а нужного решения так и не предвидится. В общем, придушите своего внутреннего маньяка-контролера.

Костюмный прогон — это катастрофа. Одни пропускают свой выход, другие недовольны деталями своих костюмов, двое ведущих исполнителей получили травмы, но все равно собираются выступить.

Хорошо.

Хорошо? Да, потому что это примета: чем ужаснее генеральная репетиция, тем больше шансов на хорошую премьеру. Конечно, полагаться на приметы я не могу, поэтому молча терзаюсь. Говорят, хороший руководитель в стрессовых ситуациях остается спокойным. Это неправда. Примеров такого спокойствия я за свою карьеру видела очень мало, хоть и стараюсь всю жизнь стать одним из них. Когда напряжение нарастает, я пытаюсь тренироваться больше, чем обычно, в надежде, что, как это часто бывает, физическая нагрузка поможет снизить уровень тревоги.

В киноиндустрии, как только съемки фильма заканчиваются, всех собирают на так называемую «вечеринку окончания смены» (по команде «Смена закончена!», обозначающей завершение съемок). В моем случае вечеринкой окончания смены является премьера: артисты балета — в законченных костюмах, освещены, причесаны и загримированы, а оркестр играет туш.

Премьера или другое церемониальное событие, приуроченное к завершению сотрудничества, посвящается не одному участнику. Это празднование общего успеха. Для лидера команды оно значит, что нужно будет отметить успехи каждого ее члена.

Это сиюминутная победа театральности над реальной жизнью, и ей нужно дорожить.

Премьера, подготовленная или нет, также повод для гала-вечера — праздника, который — как в Майами — является залогом привлечения годовых инвестиций для труппы. Обычно на таких мероприятиях мне тоскливо и приходится прилагать много усилий, чтобы «держат лицо». Но дело не в том, что я не люблю светские рауты — а я их не люблю, — просто я расстраиваюсь и переживаю из-за спектакля. Мне хочется кричать: «Все должно было выглядеть совсем не так!» Но кому хочется услышать подобное? Уж точно не моим партнерам. Поэтому я стараюсь держать себя в руках.

Тем вечером сделать это было легко. Танцовщики были в восторге от костюмов Айзека Мизрахи. Музыканты получили удовольствие от исполнения музыки Элвиса Костелло, а артисты насладились выступлением под ее сопровождение. И, судя по овациям после окончания спектакля, публике тоже понравилось.

Для меня вечеринка — продолжение спектакля, время появления звездных участников. Мы с Элвисом подходим к каждому столу, благодарим руководство, позируем фотографам. Я счастлива наблюдать, как он радуется. За полтора года работы над проектом он совмещал роли исполнителя, автора песен, серьезного композитора, мужа успешной жены и новоиспеченного отца. Теперь к этому списку можно добавить — звезда вечеринки.

Балет? Эта программа обеспечила труппе самые большие кассовые сборы за всю историю ее существования. Но если гостям гала-вечера предоставляют возможность посмотреть танец или лично пообщаться со знаменитостью, личное общение всегда будет выигрывать. Не музыка. Не танец. Вот когда участие знаменитости приносит дивиденды.

Элвис знает об этом. Поэтому, как только раздаются первые звуки песни My Funny Valentine, которая так удалась, что стала его главным хитом, он непринужденно берет микрофон и щедро вознаграждает покровителей балета за их поддержку уникальным выступлением, доступным не всякому: Элвис Костелло стоит рядом с ними и поет только для них.

Я же свою награду за труды получила по электронной почте, с письмом от Кристи, ассистентки:

«“Ночной клуб” (Nightspot) в Майами всем очень понравился. В воскресенье весь зал стоял еще до того, как опустился занавес! Раньше я такого здесь не видела. Аплодисменты звучали на протяжении всего спектакля, был полный аншлаг. Таких продаж наш театр еще не видел.

Благодаря вам мы все повысили свой уровень. Многие из тех, с кем я обсуждала балет (друзья, родители детей из “Щелкунчика”, студенты), сказали, что это была лучшая постановка в нашем репертуаре.

Все мы в Майами в невероятном восторге и просто обожаем вас. Криста. P. S. Второй состав будет совершенно потрясающим».

Если второй состав — вспомогательная команда, «скамейка» — жаждет играть и полностью готов к замене, становится очевидно, что сотрудничество пустило глубокие и сильные корни. Не бывает комплимента лучше.

- **Готовность попробовать что-то новое может стать основой прочной связи.**
- **Только тот, кто заходит слишком далеко, знает, насколько далеко он может зайти.**

ДЭВИД БИРН

Всегда проще, если партнеры начинают с одного и того же чистого листа, даже если не знают, как хотели бы его разрисовать. Таким был мой опыт сотрудничества с Дэвидом Бирном.

Особенность нашего союза заключалась в том, что мы оба жили в Нью-Йорке, имели много общего, но не имели понятия о существовании друг друга. Зато мы оба были знакомы с Биллом Грэмом, и именно он стал тем проницательным человеком, который решил объединить нас для общего дела.

Танец и музыка очень близки, поэтому моя дружба с рок-промоутером, основателем рок-н-ролльной Мекки на Филмор-Ист и Вест, скорее всего, была предreshена. Я познакомилась с Биллом в конце семидесятых, когда рок уже успел стать больше бизнесом, чем движением и субкультурой. Трое из величайших талантов, которых продвигал Билли, — Дженис Джоплин, Джими Хендрикс и Джим Моррисон — жили быстро и тогда уже умерли молодыми.

Но Билл всегда был дальновидным, не зря он сделал ставку на Дэвида Бирна. Он решил, что мы вдвоем сможем сделать что-то грандиозное, и организовал для нас встречу.

Бирн меньше всего был похож на отвязного брутального рокера. Он выглядел скорее как примерный ученик дорогой частной школы. Я узнала, что мой новый знакомый учился в школе искусств, а его группа Talking Heads делала самую дерзкую музыку в Нью-Йорке.

Спустя четыре года после выхода первого альбома Дэвид все еще был полон энтузиазма. В 1981 году он работал с влиятельным и изобретательным продюсером и музыкантом Брайаном Ино над альбомом *My Life in the Bush of Ghosts* — одним из первых, где были использованы сэмплы записей других музыкантов. Несколько месяцев спустя, когда мы познакомились, он был готов к новому эксперименту: к сотрудничеству с хореографом, чьи ранние постановки имели мало общего с его напряженными, угловатыми сценическими движениями.

Он не видел моих работ. Я не слышала его музыки. Но мы оба доверяли Биллу, поэтому решили объединиться и создали «Огненное колесо» (*The Catherine Wheel*). Идеи, предложенные Дэвидом, дали мне большое количество материала для работы. Его круг интересов впечатлял: он был одним из первых молодых музыкантов Запада, работающих с этнической музыкой. И я не была против, чтобы он написал тексты (а они обычно только обременяют танцевальную постановку), потому что он умел пользоваться словами как звуками. Его притягивало все, что могло создать новое звучание.

Дэвид был первым из моих партнеров, кто интересовался технологиями. Ему нравилось переделывать, подгонять и экспериментировать. Он с удовольствием барабанил по наполненным водой сковородкам или разбираал компьютер. Журналист однажды был свидетелем разговора Дэвида со специалистом по цифровой печати: целый час они проговорили об оптимальном способе компьютеризированного воспроизведения фотографий Дэвида. Калибровка компьютерного монитора, текстура бумаги, художественные возможности камер наблюдения: Дэвид обсуждал все это со знанием дела. Я никогда прежде не встречала никого, кто с такой же жадой потреблял бы информацию.

Оглядываясь назад, я вспоминаю большое количество партнеров, которые были связаны с музыкой. Боб Дилан был поэтом — для него на первом месте стояли слова. А в первые — фолковые — годы карьеры было важно, чтобы тексты имели политический и духовный контекст. Элвис Костелло, родившийся на тринадцать лет позже Дилана, писал песни, в которых тексты тоже имели значение, но большая их часть была сплавлена с настолько энергичной музыкой, что казалось, вместе они воздействуют как физическая сила. Дэвид Бирн, современник Костелло, видел музыку способом слияния моды, общества, технологий и урбанистического духа. Великий дар Билли Джоэла — в его открытости и способности рассказывать истории о возвышенном, скрытом под маской обыденности.

Читайте продолжение во 2 части книги.

Примечания

- [1.](#) В Национальной баскетбольной ассоциации самым результативным баскетболистом в сезоне считается игрок с самым большим средним показателем очков за игру.
- [2.](#) Тренер К (*англ.* coach К) — прозвище Майка Кржижевского, которое дали ему спортсмены.
- [3.](#) Квакеры (*англ.* Quakers, буквально «трепещущие») — изначально протестантское христианское движение, возникшее в годы революции (середина XVII века) в Англии и Уэльсе. Официальное самоназвание — «Религиозное общество Друзей» (*англ.* Religious Society of Friends).

Читайте продолжение во 2 части книги.