

Твайла Тарп

Привычка работать вместе (Часть 2)

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

5

ГЛАВА

Сотрудничество с организациями

Организации многосложны. Они имеют собственную инфраструктуру. Традиции. А что самое важное — инстинкт выживания и поддержания целостности. Задумайтесь: Высший суд США, армия, церковь, «Нью-Йорк Янкиз». Они кажутся необъятными по сравнению, скажем, с малым бизнесом или творческой личностью.

Это известно и понятно каждому. Но тем не менее в сотрудничестве отдельного человека и организации слишком часто случается, что развитие получают именно те события, которых люди стараются избегать: оскорбленный Давид достает свою пращу, Голиаф надевает сапоги. Начинается война.

Почему так происходит?

Сет Годин, который давно наблюдает за организациями, считает, что «почти все без исключения руководители организаций нацелены на сохранение старого бизнеса, а не на развитие нового».

Мы склонны думать о творческих людях как о бунтовщиках. Творческий путь — путь сражений и борьбы. Вспомните о Микеланджело и Ватикане, Моцарте и церкви (и монархах), Ван-Гоге и влиятельных деятелях искусства, Бетховене и практически всех.

Но ведь были еще Бах, Гайдн, Шекспир, Рубенс. Им удалось проделать колоссальный труд при содействии организаций и используя их возможности. При этом не дать себя поглотить. Может быть, они и жили в эпоху, когда выгодно было быть скромным. Но они также были хорошими дипломатами.

Баскетболист Леброн Джеймс получил подобный урок скромной дипломатии, когда учился в 1999 году в старших классах в Акроне (Огайо) и начал играть за школьную баскетбольную команду. Сент-Винсент — Сент-Мэри была уважаемым учебным заведением, с высокими стандартами и строгими правилами, где Джеймс был не просто новичком, а афроамериканцем в частной школе, подавляющее число учеников которой были белыми. Но Леброн поступил в Сент-Винсент — Сент-Мэри не один, а с друзьями, ставшими позже известными как «фантастическая четверка». Всех их объединяла общая страсть: баскетбол. Джеймс недолго оставался в школе новичком-аутсайдером, вскоре он привел команду к победе в трех чемпионатах штата.

Пока под угрозой не поставлено выживание, организация будет сопротивляться переменам и отстаивать статус-кво. Свободные предприниматели мыслят по-другому. Их потенциальные потери меньше, поэтому они готовы идти на риск.

Но его команда стала чемпионом благодаря школе Сент-Винсент — Сент-Мэри, в которой ко всем ученикам предъявлялись четкие и

не подлежащие обсуждению требования. Сейчас Джеймс — блестящий профессиональный баскетболист. Но когда-то давно пятнадцатилетняя восходящая звезда и сильная организация только встретились. И вместе пошли к общей цели: он — соблюдая ее традиции и правила, она — поддерживая его своими ресурсами.

Если суметь оставить перед входом в организацию ненужный багаж, сотрудничество с ней может оказаться более успешным, чем вы думаете.

У меня были длительные — более тридцати лет — взаимоотношения с Американским театром балета. За это время сменилось четыре руководителя и три поколения танцоров. Когда в 2008 году я в очередной раз вернулась, чтобы поставить свой шестнадцатый балет с труппой, у меня был большой опыт и твердая уверенность, что со времени моего последнего сотрудничества с АТБ в 2000 году многое успело измениться.

Наверное, я знала слишком много.

Главная цель АТБ всегда — дать толчок карьере своих танцоров. В моей дебютной постановке для них таким танцором был Барышников — восходящая звезда. Благодаря его безграничному таланту для достижения цели потребовался всего один спектакль. На этот раз мне выпала возможность поработать с Этаном Штифелем и Германом Корнехо, двумя из самых видных ведущих танцоров. Цель была ясна.

Мой опыт сотрудничества с АТБ был так велик, что я чувствовала себя частью этой организации. Иными словами, я тщательно продумывала, какими ресурсами она располагает, и решала, как распределить их наилучшим образом. Я была осведомлена, что бюджеты огромны, а работа по привлечению инвестиций ведется постоянно. АТБ хотел масштабную балетную постановку и премьеру в Метрополитен-опера. Начав составлять расписание репетиций, я тщательно рассчитала, во сколько компании обойдется репетиционный период, и нашла способ минимизировать расходы, репетируя с отдельными небольшими группами танцоров, чтобы потом объединить их, как детали конструктора лего. В полнометражных балетах такой прием иногда используется для постановки отдельных сцен. В моем случае я собиралась репетировать отдельно партии.

Это довольно необычно для постановки балета, поскольку, раз отыгрывается он в реальном времени, репетировать его лучше всего также в реальном времени. Новый спектакль назывался «Кролик и мошенник» (Rabbit and Rogue) и был выстроен по схеме, как

иллюстрированные последовательности на диаграмме или в компьютере.

И снова, как и в Майами, мне пришлось начать работать с танцорами еще до того, как была написана музыка. Но на этот раз я была настроена более оптимистично и ожидала благоприятного разрешения ситуации, потому что Дэнни Эльфман специализировался как раз на музыкальном сопровождении. Прежде он, как и Элвис Костелло, был лидером рок-группы (Oingo Boingo) и давал концерты. Но потом переключился на сочинение музыки «по секундомеру».

В числе его работ значатся: главная тема «Симпсонов», саундтреки к фильму «Миссия невыполнима» и большинству картин Тима Бертон (самый примечательный из них «Бэтмен»), «Люди в черном», «Умница Уилл Хантинг» и «Харви Милк».

Кинорежиссеры предпочитают иметь представление о будущем саундтреке как можно раньше, до того, как потратятся на его запись. Чтобы обеспечить возможность заранее составить впечатление о музыке, Дэнни изобрел сложную музыкальную компьютерную программу и назвал ее Digital Performer.

Программа ценная, но я в Дэнни гораздо больше ценю его невероятную энергию и увлеченность. Он неустанный труженик: на нашей первой встрече он вручил мне компакт-диск с десятью треками, логично озаглавленный «Идеи». Его первым вопросом было: «Под это можно танцевать?» Я объяснила, что думать головой — совсем не то же самое, что думать ногами, поэтому я отвечу ему позже.

Над ответом на вопрос Дэнни я начала работать летом 2007 года совместно с танцорами АТБ, которым предстояло стать частью основного состава из шестнадцати человек. За две недели мы придумали большую часть элементов. За это же время я поставила несколько сольных партий для Этана. Оглядываясь назад, я понимаю, что танец, казалось, разделился на пять разных типов движений. Мы с Дэнни приступили к проработке нескольких, по моему мнению, наиболее динамичных из предложенных им треков для пяти разных сцен.

На осень был намечен второй репетиционный период. Тогда в мое распоряжение поступал второй ведущий танцовщик, Герман Корнехо, и я могла работать с ним по два часа в день. Оставалось время и на две ведущие пары. У них получалось весьма неплохо, и я с нетерпением ждала третьего периода, который должен был начаться после Нового года.

Весь процесс я, разумеется, записываю на видео, чтобы обращаться к нему на общей репетиции, где будут участвовать все артисты. За просмотром отснятого материала я провожу много времени, анализируя возможности работы с ним, как это делает любой монтажер.

Я приступила к сборке отдельных частей в январе. Дэнни попал своей музыкой прямо в яблочко, он посещал репетиции и вносил необходимые поправки, убавляя в одном месте и прибавляя в другом. Вскоре полная синтезаторная версия музыкального сопровождения была у меня в руках. Я чувствовала, что мы все ближе к цели.

На видео все выглядело прекрасно. Но появился нюанс: собрать детали легу не так просто: многие танцовщики получили травмы и не могли работать в текущем репетиционном периоде. В целом этот этап закончился видеOVERSИЕЙ готового балета, который не существовал в реальном времени, так как требовал сбора всего состава в одно время и в одном месте.

Мой подход, основанный на принципе легу — разделить целое на части, для каждой из которых нужно лишь несколько танцоров, был очень эффективен при создании видеобалета. Но мне был необходим настоящий балет, с предпремьерными репетициями весной и последующей премьерой в Метрополитен-опера, поэтому перспективы радужными не казались.

Верить в существование того, чего не видела, я все же не могу. И хотя перспективы постановки казались мне хорошими, а видео просто прекрасным, я не была уверена, что все это гарантирует мне удачное живое выступление.

Не была уверена? Скорее, была почти уверена, что нет. Учитывая неспособность работать артистов первого состава, отсутствие второго состава и замены, а также загруженность ассистента параллельным проектом, я имела полное право уйти — у меня была эта возможность. Но, как я уже упоминала, я ни разу не воспользовалась пунктом договора, дающим мне такое право, даже когда ведущий танцовщик, ради которого я отправилась ставить спектакль в Парижскую оперу, ушел из труппы в Лондонский королевский балет прямо перед моим приездом.

Искусство, как я часто напоминаю себе, есть взаимодействие фантазии и реальности. И реальность либо идеальна за исключением нескольких проблем, либо — если я пребываю в буддийском спокойствии — идеальна полностью. Мое восприятие действительности — против хаоса. Зачем позволять хаосу побеждать?

Моя задача как хореографа — делать лучшее, на что я способна, с теми ресурсами, которые у меня есть, в каждый отдельно взятый день.

Моя задача как режиссера — руководителя проекта — найти лучшую кандидатуру для решения сложившихся проблем и получения ответов на насущные вопросы. Иными словами, человека, занимающего достаточно высокую должность в организации и, предпочтительно, инициатора нашего сотрудничества. Возлагать надежды на кого-либо ниже рангом нет смысла.

В труппе Джоффри таким человеком стал ее основатель. Но как найти подходящего человека в структуре АТБ, понять было намного сложнее. Как организация она гораздо больше, и внутренняя иерархия в ней не так очевидна.

Привыкшие ко всему сотрудники АТБ понимающе кивали: «Так всегда. К премьере танцовщики будут готовы». Я была уверена, их опыт дает им достаточно оснований для упования на лучшее. Но меня их слова не убеждали.

Прежде чем дать согласие на участие в любом совместном проекте, я четко оговариваю все необходимые мне для работы ресурсы и пытаюсь выяснить, готова ли организация мне их предоставить.

Кевин Маккензи, художественный руководитель труппы, ежедневно оповещал меня о графике танцовщиков. Дэвид Лэнски, ныне главный руководитель, который в 1975 году, когда я только начинала, был неопытным помощником, гонял технический состав на склад и обратно. И сам вместе с ними таскал огромные рулоны линолеума для пола очень большой — по размеру приближающейся к гигантской сцене Метрополитен-опера — студии, которую АТБ недавно приобрел. Норма Камали тем временем спокойно подгоняла костюмы артистов.

В жизни, как и в искусстве, мошенник преследует кролика. Передо мной стояла главная задача: объединить два главных элемента — «Мошенника» Этана и «Кролика» Германа. По отдельности каждый из них был прекрасен. Этан — опытный и энергичный, все схватывал на лету, вдохновенно исполнял каждую фразу. Герман, который на восемь лет моложе, — потрясающий атлет, владеющий двойным револьтадом и с удивительной скоростью выполняющий самый длинный в мире спринт в начале четвертой части. Только представьте себе их вместе!

Несколько танцовщиц травмированы. Экономическая ситуация нестабильна, а весенний репетиционный период сокращен. При этом расписание спектаклей в Метрополитен-опера осталось прежним.

К началу сезона труппа должна запустить девять полноценных балетных постановок, не считая «Кролика и мошенника». Это колоссальный труд.

С проблемами столкнулся и Дэнни. Перенос музыки из Digital Performer на живой оркестр всегда сложный процесс, но, начав репетиции, он заметил, что именно в этот раз все просто чудовищно несогласованно. Мы понимали, что позволить этим неудачам сломить нас нельзя: мы обязаны поддерживать настрой артистов и внушать им уверенность в своих силах.

Дэнни проанализировал сложившуюся ситуацию и выразил надежду, что оркестр освоит исполнение к третьему показу. Я смотрела на проблему менее оптимистично. Я была знакома с реалиями: в любом спектакле в последнюю минуту происходят замены, а новые музыканты ни разу не репетировали с дирижером. Сделать «превосходно» и «четко» перестало быть целью. Более реальной начинала казаться цель «спектакль отыгран, уже прекрасно».

Никто не заговаривал об очевидном. Возможно ли, что результат всех вложенных нами усилий окажется менее впечатляющим, чем «совместный проект» двух компьютерных программ — музыкального и видеоредактора?

Были шансы, что смонтированное мной видео январских репетиций под сопровождение записей Дэнни, сделанных в Digital Performer, станет лучшей из увиденных нами версий «Кролика и мошенника». Может быть, на этот раз виртуальность одержит победу, заставив нас с Дэнни, заядлых мечтателей, гоняться за реальностью-кроликом.

Могло ли стать еще хуже? АТБ открыл сезон гала-премьерой в Метрополитен-опера. До премьеры «Кролика и мошенника» оставалось три недели, а почти все ведущие танцовщицы были травмированы.

Начало показов репертуарных спектаклей АТБ означало, что у меня не будет возможности репетировать еще десять дней. В моей практике прежде не было случаев, когда я не знала, кто будет участвовать в спектакле, или не имела возможности репетировать в самые ответственные десять дней перед премьерой.

Я плохо спала и постоянно ждала катастрофы. Первый костюмный прогон прошел прилично, хотя танцовщики — все, кто занят

в спектакле, — плохо помнили шаги, а оркестр то и дело сбивался.

Палома Эррера, возможно, не сможет выступать. Это было жестокое разочарование для нас обеих. И не только для нас. Мы были знакомы с ней довольно долго. За семнадцать лет ее работы в АТБ я поставила с ее участием четыре балета, и она — одна из главных причин, по которым я взялась работать над этим спектаклем. Бедняга Кевин теперь звонит мне из Метрополитен-опера по три раза на день, информируя о новых травмах и заменах состава.

И вот вечер премьеры «Кролика и мошенника». Обычный обмен подарками «на удачу» — открытки и цветы. От поклонников приносят огромные букеты. Все волнуются.

Я уговариваю себя быть стойким: будь что будет. Дышать ровно. Продолжать напоминать себе, что то, каким я хотела увидеть этот балет, — то, чего я ждала почти год, — скорее всего, не будет соответствовать тому, что я увижу.

Поднимается занавес: на сцене Этан. Аллилуйя. В какой-то момент луч прожектора за ним не успевает, но ко второму показу команда осветителей должна лучше запомнить его движения.

Этан уходит. Герман — дикий кролик — вылетает следом, восхитительный, прыгучий, настолько быстрый, что просто не верится. Снова появляется Этан, и начинается погоня. Мне хочется кричать от радости.

Квартет — не тот, который был на видео, и не тот, с которым я столько репетировала в январе, но тем не менее очень живой, делает свой первый выход, и их лейтенант успешно объединяет их.

Выходит кордебалет: я быстро считаю. Да, восемь мужчин и восемь женщин. Я знаю, что одна из женщин — из второго состава, потому что одной танцовщицей из первого состава пришлось дополнить квартет. И хотя этот состав впервые танцевал вместе тем вечером, у них есть опыт совместной работы в бесчисленных постановках других хореографов, и, если они будут помнить о нем, все пройдет нормально. И они оправдали мои надежды.

Пока все хорошо. Теперь все зависит от балерины в третьей части. И тут случается чудо — на сцене Палома Эррера. Когда поднялся занавес, я не ожидала увидеть именно ее. Я репетировала с двумя другими танцовщицами и была уверена, что буду наблюдать бравое, но неловкое выступление одной из них. Но Палома смогла выйти на сцену.

Всего несколько человек за сценой и кое-кто в зале знают, насколько спектакль превзошел все ожидания. Нас разрывало между желанием

вскочить, заплодировать и затаить дыхание — не даст ли о себе знать травма. Но Паломы чисто завершает свою партию, ей помогают ее опыт и сила воли. Она знает, как хитро обойти невыполнимые движения и заострить внимание на эффектных.

Все элементы удаются ей с потрясающей выразительностью. Она выглядит радостной и восторженной, а не больной.

Такие победы знакомы всем, кто смотрит спортивные состязания. Если вы любите бейсбол, вспомните Мировую серию 1988 года, матч между «Лос-Анджелес Доджерс» и «Окленд Атлетикс», которую звезда «Доджеров» Кирк Гибсон должен был пропустить. У него была кишечная инфекция и травмы обеих ног.

В ночь перед первой игрой он лег спать с перебинтованными коленями, а наутро не мог и шагу ступить без боли. На стадионе ему сделали обезболивающий укол, выдали пузырь со льдом и послали в раздевалку, пока идет игра. Жену он отправил домой — на поле ему не выйти.

Никому и никогда не хочется подводить команду. Критическая ситуация помогает сосредоточиться. И если для человека по-настоящему важно общее дело, он постарается не ударить лицом в грязь и показать себя с наилучшей стороны.

Но вот она, возможность проявить себя: конец девятого иннинга, у его команды на одну пробежку меньше, бьющий на базе, два аута. И Кирк сказал себе: «Если я услышу крики болельщиков, я перестану чувствовать боль».

Гибсон приковылял к пластине. На шестой подаче он вяло даже не ударил — толкнул мяч битой. Но он был силен. И попал в цель. Мяч улетел за ограждение. Гибсон победно прохромал вокруг базы, как герой.

После спектакля я встретила в вестибюле Штифеля, Корнехо и Палому — они были оживлены. Изнурены. Чуть не плакали. И на седьмом небе от счастья. Смешанные чувства великих танцовщиков после прекрасного спектакля. В такие моменты хореограф становится щитом, плечом и психотерапевтом.

Позже мы все соберемся вместе: танцовщики, сотрудники, большая часть руководства, родители — не только участники спектакля, а вся труппа — на организованное Кевином и Дэвидом празднование и поднимем тост за меня, за танцовщиков, за АТБ, за традиции. За то,

как мы справились. За то, что выкладываемся по полной сезон за сезоном, год за годом.

Я могла бы чувствовать себя разочарованной, но зачем? В прошлом я часто реагировала таким образом и, как следствие, обвиняла во всем окружающих. Да, автомобиль прошел свой первый тест-драйв, и в нем есть недочеты. Но так или иначе, этот конкретный автомобиль — моя семья. А в семье делают выводы из разочарований.

Кроме АТБ, ни одной труппе не хватило бы ресурсов, танцовщиков или интереса, чтобы поставить «Кролика и мошенника». Да, если сравнивать с отснятым материалом, многое пошло не так. Но балет поставлен и сыгран. Каким станет его будущее — покажет время.

Возможно, видеоверсия спектакля указывает путь в будущее, демонстрирует пример виртуального искусства, созданного без необходимости сотрудничества в реальном мире.

Возможно, со временем я начну по-другому интерпретировать его название. Возможно, технологии помогут артисту-Мошеннику приблизиться к идеалу, каким он его видит, этому удивительному Кролику возможностей, так непринужденно порхающему в проворном, быстром разуме артиста. Возможно, нашему бедняге Мошеннику, постаревшему и ставшему мудрее, а также медлительнее, больше не придется продирается сквозь реальность, чтобы обнаружить сомнительного Кролика, сникшего и хныкающего после многих километров погони. Возможно.

Главной причиной, по которой эта работа с АТБ так вымотала меня, были полученные мной новые болезненные уроки сотрудничества. Все понимали, в чем проблема? О да. И все знали заранее, что механизм тяжелый и долго раскачивается.

Первый урок состоял в терпении. Перемены никогда не наступают мгновенно по нашему желанию. Мы настроены на быструю работу, мы хотим немедленного воплощения мечты. Нам необходимо стремительно двигаться и меняться, но организации по определению медленны и неповоротливы. И все же в сотрудничестве с ними перемены возможны.

Второй урок — личного характера. Я взяла на себя больше, чем было необходимо: в частности, начала учитывать приоритеты АТБ и имеющиеся у него ресурсы, что повлияло на мой творческий процесс. Мне стоило забыть все, что я узнала, сотрудничая с ними ранее, и удовлетвориться статусом гостя.

Все гораздо проще, когда имеешь дело с организацией впервые. Свежим взглядом можно увидеть объективную картину и реагировать адекватно ситуации. Иначе призраки прошлого опыта будут мешать.

Возвращаясь в организацию, с которой вам уже доводилось сотрудничать, воспользуйтесь возможностью начать с чистого листа. Без обходных маневров. Не вспоминая старые проблемы и старые решения. Будьте осмотрительны и претворяйте тяжело давшие уроки в настоящем. В одну реку не войти дважды.

Английский драматург Ноэл Коуард советовал справляться с одолевающими противоречиями и прочими проблемами так: «Будьте выше этого». Притворяйтесь, что все нормально. Он точно знал, что говорит.

- **Сотрудничество не всегда бывает проявленным: можно сначала послушать, что говорят другие, а затем провести приватное обсуждение с самим собой.**
- **Деньги и признание не должны быть источником мотивации — только ваша личная планка качества.**
- **Не бойтесь спорить с партнерами, если уверены в своей правоте.**

НОРМА КАМАЛИ

Первое, что можно заметить в Норме Камали, — она сильная, необычная и не признает правил. То, что она отличный партнер, узнаешь не сразу. Разумеется, ее профессия предполагает наличие качеств независимого индивидуалиста.

Когда Камали впервые решила, что хочет стать дизайнером одежды, она устроилась на работу в службу бронирования билетов авиакомпании Northwest Airlines. Непоследовательно? Вовсе нет. Так у нее появилась возможность каждые выходные летать в Лондон всего за 29 долларов.

В шестидесятые лондонская мода была веселой и экспериментальной, и каждые выходные Камали привозила оттуда своим друзьям в Нью-Йорк одежду. Вскоре она заметила, что определенные стили представлены недостаточно широким ассортиментом. Она не умела рисовать и шить, но открыла магазин, где продавала в том числе и сшитые по ее разработкам модели, которые покупались лучше, чем привезенные из Лондона. Таким необычным путем она и пришла в дизайн одежды.

Женщинам нравилась одежда Камали потому, что практичность в ней сочеталась с ярко выраженным авторским стилем. И сорок лет спустя эта комбинация остается основой ее успеха. Кроме того, она не привлекала инвесторов или бизнес-партнеров, что само по себе достижение.

Что же такое сотрудничество «по Камали»?

Никто не знает; в случае Нормы Камали это полностью внутренний процесс. Она наблюдает. Она слушает. Она запоминает. А потом, выполняя заказ, учитывает требования клиента или покупателя.

Ее автономный, но учитывающий мнение клиента подход к работе экономит время и сводит к минимуму возможные разногласия. Благодаря ему ей удастся сделать все как нужно с первого раза. При этом она способна заниматься одновременно несколькими проектами, и, если не знать о ее подходе, можно подумать, что она прячет на чердаке легион ассистентов.

Она была немым партнером, а на ее творчество с самого начала влияли необычные вещи, что наряду с ее собственным творческим потенциалом, возможно, объясняет ее способность работать в разных стилях. В шестидесятые она придумала облегающие мини-шорты. В начале семидесятых ее главным хитом стал купальник, который подчеркивал красоту линии бедра. В 1975 году она разработала свое легендарное стеганое пальто «спальный мешок». Позже, в семидесятые, она создала красный купальник, в котором Фэрра Фоссет позировала для самого популярного постера десятилетия. В 1981 году она представила коллекцию стильной одежды из флисовой ткани для толстовок.

Камали проницательна и наблюдательна не только в том, что касается мира моды. В начале восьмидесятых она решила, что снимать видео выгоднее, чем участвовать в показах. В девяностые она одной из первых появилась в Интернете. И одной из первых продолжает осваивать новые возможности и направления. Сегодня она преподает искусство и дизайн в Нью-Йорке, а завтра — работает над костюмами для моего спектакля.

В нашей совместной работе меня неизменно восхищало ее внимание к деталям и практический подход в общении с людьми. Ей всегда удастся учесть пропорции и особенности сложения каждого танцовщика, сохранив требуемый стиль. Ее костюмы неподвластны времени.

С недавних пор Камали сотрудничает с «Уолмарт» — сетью недорогих гипермаркетов. Там ее трикотажные платья с запахом продаются по двадцать долларов, а саржевые брюки — по пятнадцать.

Продавая вещи по такой цене, большинство дизайнеров не смогли бы поддерживать прежний уровень качества.

Камали предложила «Уолмарт» способ производства, при котором можно получить приемлемую цену, не жертвуя качеством ткани или посадкой вещи. Предложила и отстаивала. В «Уолмарт», как было и с другими ее партнерами последних сорока лет, поняли, что с ней проще согласиться, чем воевать.

И оказались правы. По сообщению «Нью-Йорк Таймс», в день, когда в «Уолмарте» нью-йоркского Вестбери была торжественно открыта продажа линии одежды НК, в магазин пришли огромные толпы покупателей, которые хотели увидеться с дизайнером. Женщины просили Норму подписать чеки, и она расплакалась.

6

ГЛАВА

Сотрудничество с обществом

Раньше, когда существовало всего три телеканала, горстка кинокомпаний и дюжина театров в районе Таймс-сквер, мы могли позволить себе считать публикой всех, кто рядом. Конечно, существовала и какая-то параллельная «культурная жизнь», но по сравнению с господствующими вещателями она предлагала гораздо меньше интересного. Поэтому вся Америка, казалось, была в курсе, кто был гостем шоу Эда Салливана в воскресенье, и со знанием дела рассуждала о фильме, показанном в субботу вечером.

Но времена изменились. Сейчас развлечения доступны «по запросу» и есть возможность выбрать из множества вариантов. Разделение аудитории изменило наше представление о публике: виртуальное племя единомышленников, которые никогда не встречались друг с другом, больше не является синонимом «общества», а скорее обрело право называться «сообществом», как религиозная община, субкультура, клуб или политическая партия.

Уезжая из Нью-Йорка, чтобы поставить очередной спектакль, я с удовольствием читаю в новом месте лекции о своей работе. Не только для того, чтобы быть в курсе, что из себя представляет местное сообщество любителей балета, и подготовить его членов к знакомству с моим творчеством, но больше для того, чтобы помочь им составить представление о моей деятельности. Мне все чаще и чаще кажется, что это важно: люди получают информацию из разных источников, а она может быть неправильно интерпретированной или попросту неверной.

Есть еще одна причина, почему я люблю рассказывать, — это возможность послушать. С момента появления на заре эпохи интернета первых форумов пассивная публика перестала существовать. Сейчас же, когда появились блоги и социальные сети, публика стала не просто активной, она стала требовательной и настойчивой. Она буквально отнимает микрофон и просто требует слова. И любой комментарий, мудрый или бестолковый, будет увиден и услышан.

Меня такое положение вещей устраивает. Я предпочитаю прямое общение без посредников. Мне нужна публика, которой не все равно. Поэтому я пользуюсь возможностью быть услышанной, чтобы объявить ценность того, что я могу предложить, и защищать ее.

В сентябре 2008 года, после окончания проектов в Майами и Нью-Йорке, я отправилась в Сиэтл, чтобы поставить два спектакля для труппы Тихоокеанского северо-западного балета (ТСЗБ).

Я хотела упростить условия работы с третьим в том году партнером, поэтому выбрала уже написанную музыку. Затем, задолго до того, как сесть в самолет, я тщательно составила план обоих балетов. Прodelав заранее значительную часть творческой работы, я освободила себе время, чтобы продумать возможности расширить свою аудиторию за пределы театра. Я хотела найти способ представить балет массовой публике, чтобы как можно больше людей убедились, что эти две

постановки имеют непосредственное отношение к их повседневной жизни.

В Сиэтле я собираюсь появляться на людях гораздо чаще, чем обычно. Я выделю несколько часов для интервью. Буду ходить на приемы и благотворительные обеды. Внесу в расписание открытые репетиции, чтобы руководство могло наблюдать за моей работой с танцовщиками. А прямо перед премьерой прочитаю бесплатную лекцию.

Почему в Сиэтле?

По двум причинам.

Во-первых, потому, что Сиэтл — колыбель прогресса: здесь была основана компания Microsoft, всегда царил дух предпринимательства, способствовавший развитию и внедрению инноваций, которые подарили нам быстрые и простые способы цифровой коммуникации. Здесь находятся головные офисы Costco и Starbucks, и их сотрудники (а также Microsoft) активно посещают балеты, симфонические концерты и музеи. И они не просто приносят деньги — дают много больше: приходят на репетиции, состоят в комитетах культуры, посещают приемы, задают вопросы. Этот как раз то сообщество, где ценится идея «искусства для людей».

Во времена, когда приходится сокращать бюджет, взаимодействие с обществом можно расценивать как «лишние» траты, но мне оно всегда казалось отличным вложением. Чем необычнее ваша инициатива или область знаний, тем важнее поддерживать связь с обществом. Для продажи прохладительных напитков выделяются большие деньги, а для продвижения танцевального искусства — гроши. Если вы делаете что-то бесплатно, значит, больше остальных нуждаетесь в рекламе. Если вам нечего скрывать — распахивайте двери!

Сотрудничество с обществом, конечно, не бескорыстная жертва. Тем не менее шансы на то, что оно привлечет поток новых заинтересованных людей, невелики. Более реалистично смотреть на него как на церковную десятину, только вместо денег вы отдаете процент своей творческой энергии. И как это обычно бывает с благотворительностью, неизвестно, кому именно вы помогаете и каким образом. Ваша цель — представиться и рассказать о том, чем вы занимаетесь. В каком-то смысле вы просто не глядя разбрасываете семена в надежде, что они дадут всходы.

Второй причиной, по которой я взяла на себя эти обязательства, был коллективистский дух Питера Боала, художественного руководителя

Тихоокеанского северо-западного балета. Ответственный семьянин и загруженный руководитель труппы, он тем не менее всегда находил время посещать общественные мероприятия в Сиэтле. А его танцовщики бескорыстно и самоотверженно демонстрировали свое искусство в школах, устраивали бесплатные просмотры репетиций для всех желающих, обучали балету детей из неблагополучных районов города. ТСЗБ — образец культурной организации с истинным духом коллективизма.

Питер — идеальный партнер для меня еще по одной причине: хотя я для него вовсе не мать, он для меня почти как сын.

В восемнадцать он поступил на службу в Нью-Йорк Сити балет. Вскоре после этого скончался Джордж Баланчин. Я и Джером Роббинс ставили спектакль памяти Баланчина, в котором Питер впервые появился на сцене театра.

Было у нас и еще кое-что общее. Питер начал преподавать в НЙСБ еще до того, как достиг апогея своей славы в качестве танцовщика, поэтому очевидно, что он ставил перед собой цели, связанные не только со сценой. Поскольку я почти не разделяю танец и преподавание танца, моему восхищению Питером столько же лет, сколько нашему знакомству. Ради этой многогранной личности — коллеги-танцора, хореографа и преподавателя — я и приехала в Сиэтл.

В труппе Питера все очень цивилизованно и культурно. Но дело не во внешнем лоске и хороших манерах. Он уважает людей, с которыми работает, поэтому они готовы платить ему тем же. Он решает проблемы и отвечает на вопросы здесь и сейчас, как пастор со своими прихожанами. На занятии, где я присутствовала, один из танцовщиков пропустил репетицию, не предупредив. Питер поднял этот вопрос еще до плие. Не откладывая и не раздумывая долго, разобрался с ситуацией и продолжил работу.

Сейчас много говорят о мотивации и о том, как хороший тренер помогает развить ученикам волю к победе. Я ни разу не встречала подтверждения этому утверждению и думаю, лучшие тренеры согласятся, что путь к успеху — в самомотивации.

Бывший гарвардский тренер по гребле Гарри Паркер, который, приведя своих ребят к победе в четырнадцати сезонах, претендует на звание, возможно, лучшего тренера за последние пятьдесят лет, уверен, что стремление к успеху заложено в каждом спортсмене и вряд ли тренер может или должен его внушать. Его воспитанники с ним согласны. «В жизни, как и в спорте, стараешься не ради Гиппера,

Сейдзи Одзавы или Гарри, — говорит один из его учеников. — Гарри указывает направления и цели, на которых спортсмен может сфокусироваться. Такое невозможно, если тренер хочет быть в центре внимания».

Направляя танцовщиков в освоении материала, я стремлюсь стать ближе к ним. Я здесь новичок, поэтому должна внимательно смотреть, а говорить последней. В конце концов, это элементарная вежливость. Нужно запомнить имена, отметить особенности и привычки. Пока я не запомню имена двадцати пяти танцовщиков, у меня нет права предъявлять им требования. (Я сказала «двадцать пять»? В тот год я работала с тремя разными труппами, а это значит, что мне пришлось искать подход более чем к сотне танцоров.)

Имена выучены, я перехожу к делу. Одни танцоры сильнее других. У одних отточенная техника, у других — интересные особенности: способность высоко прыгать или легко вращаться, но только вправо. Вскоре я понимаю, кто из них сможет реализовать мою идею, кто любит танцевать, кто приходит на работу за зарплатой, а кого не ставить на первую линию. Из зрительного зала едва ли кто поймет или заметит их индивидуальные черты. Все увидят группу танцовщиков, выступающих синхронно. Останется скрытым тот факт, что хореограф работал не с труппой, а с двадцатью пятью разными артистами. Из ряда партнерств формируется проект.

Для оценки нужен непредвзятый взгляд. Танцовщики примут оценку руководителя легче, если он «играющий тренер». Поэтому важно, что Питер, которому немного за сорок, на занятиях может продемонстрировать, чего хочет от студентов. Именно поэтому я так фанатично занимаюсь спортом. Джером Роббинс рассказывал мне, что, став слишком старым, чтобы танцевать балет, он утратил большую часть способности его поставить. Я не разделяю его пессимизма — Джерри, и сидя на стуле, был прекрасным хореографом, — но думаю, его сильно расстраивало, что он не мог показать танцовщикам движения и па, которые хотел видеть в их исполнении.

В книге «Мы были солдатами... и были молоды» (We Were Soldiers Once... and Young) генерал-лейтенанты Гарольд Мур и Джозеф Галлоуэй напоминают нам, что во время Гражданской войны в США хорошего офицера редко можно было увидеть в седле. Он шел вместе со своими солдатами. Как еще ему было понять, как они себя чувствуют и готовы ли к бою? При таком количестве факторов лучший вид открывается, когда стоишь рядом.

Еще одно серьезное решение, которое я приняла прежде, чем приехать в Сиэтл: стараться максимально использовать внутренние ресурсы ТСЗБ. Хотя мне удобнее работать в команде с хорошо знакомыми людьми, я не могла отказаться от использования недавно появившегося в Сиэтле высокопрофессионального оркестра и игнорировать тот факт, что декораторы и костюмеры ТСЗБ — одни из лучших в мире балета.

Команда складывалась превосходная, но был еще один повод не выходить за рамки организации. Чужаки могут нарушить равновесие в труппе и спровоцировать нездоровую конкуренцию и ревность. Привлеченные специалисты всегда уверены: штатные сотрудники неадекватны. Иногда так и есть.

Очень часто хореографы приводят своего художника, потому что хотят максимально себя обезопасить и повысить шансы на успешный исход. Поскольку в год у меня бывает несколько проектов и иногда они накладываются друг на друга, то чем крепче будет моя команда, тем проще будет моя жизнь. Но что важнее: мое спокойствие или атмосфера в труппе и сплотившемся вокруг нее сообществе?

Я вспоминаю своего друга Милоша Формана. Как любой проницательный кинорежиссер, он считает необходимым собрать вокруг себя лучших из тех, кого только можно найти. И если отношения складываются, он продолжает работать с ними снова и снова.

Форман познакомился с Мирославом Ондржичеком в чехословацкой киностудии «Баррандов» в начале шестидесятых. Ондржичек учился там на кинооператора художественных фильмов. В 1963 году Форман предоставил ему возможность испытать себя в деле.

Впоследствии Ондржичеку доводилось работать с самыми знаменитыми мировыми кинорежиссерами, но он всегда возвращался к сотрудничеству с Форманом. За недолгий период времени они сняли фильмы «Волосы», «Рэгтайм» и «Амадей», а Ондржичек за «Рэгтайм» и «Амадей» был номинирован на «Оскар».

У Ондржичека и Формана сложился прекрасный творческий союз. Конечно, им помогает и общее многолетнее прошлое, благодаря которому иногда они понимают друг друга без слов, и язык, на котором не говорят остальные члены съемочной группы.

Обычно, работая над балетом, я с каменным лицом пролетаю от входа до раздевалки, чтобы переодеться и попасть в студию, стараясь не дать случайным разговорам, знакомствам и мыслям отвлечь меня

от предстоящего дня, посвященного танцу. Но в Сиэтле, поскольку я проделала большой объем работы заранее, у меня была возможность в начале дня пройтись по коридорам и осмотреться. Помещения здесь расположены продуманно: я могу заглянуть к декораторам, костюмерам, в медицинский кабинет, отделы пиара и инвестиций, а также к Питеру, его правой руке Дагу и репетиционному ассистенту до того, как попаду в студию.

Все получают удовольствие от командной работы над спектаклем, и меня это обнадеживает и успокаивает. Поэтому, когда Питер попросил меня по приезду выступить перед сотрудниками с небольшой речью, я охотно согласилась. И не только потому, что меня очень приветливо встретили, но и для того, чтобы «отрепетировать» лекцию, которая будет моим основным даром местному сообществу.

Эта лекция — моя попытка обратиться к незнакомым людям в надежде найти объединяющее нас общее стремление — поиск смысла. В этом разобщенном мире мы хотим знать, что наша жизнь имеет смысл. И один из способов создать его — труд и созидание. Если вы плотник, преподаватель, медсестра или тренер, в конце каждого дня результаты вашего труда очевидны. Вы возвели стену, научили детей делить в столбик, облегчили боль пациентов, помогли команде продвинуться к победе. Если же вы занимаетесь творческим трудом, измерить свои достижения значительно сложнее.

И дело не только в способности определить и оценить качество проделанной работы. Связь с другими людьми не менее важна. Когда-то давным-давно не было разницы между трудом каменщика и композитора. Каждый творил «во имя Божье», поэтому все профессии были равны между собой. Но в XX веке все изменилось, и искусство стало существовать само по себе.

Эти перемены иногда называют модернизмом. Но давайте не будем увязать в терминах. Важен смысл или, скорее, его отсутствие. Идея в том, что из человеческой жизни исчезла духовная составляющая. Мы больше не живем в обществе, где все открыты друг другу. Все мы и каждый из нас в отдельности — генералы возглавляемой нашим эго «армии себя», каждый — центр собственной нелепой вселенной. И тем счастлив. Общее дело? А зачем? Живем лишь раз — хватай, что можешь.

В 1897 году Лев Толстой описал наши времена и нравы в эссе «Что такое искусство?». Как христианин и моралист, он разделял искусство на «хорошее» и «плохое». Он излагает доводы в пользу того, что «плохое» искусство порождает чувство одиночества, а «хорошее» —

помогает ощутить свою принадлежность к обществу. Для тех, кто знаком с творчеством Толстого, неудивительно, что составляющие хорошего искусства для него — честный труд, крестьянская работа в поле, народные песни и танцы. Его Левин, аристократ, герой романа «Анна Каренина», познает добродетельный труд в поле с простыми крестьянами. Мне очень нравится смотреть с этой позиции на хореографию: красота сенокоса, эффективный труд и бережливое отношение, вся община при деле, каждый выполняет свою задачу, а в конце всех ждет приятная усталость.

Перед поездкой в Сиэтл я размышляла над тем, как Толстой прославляет простое, общечеловеческое, жизнеутверждающее искусство.

Мне кажется, мы дошли до критической точки, когда нужно решить, как дальше будет развиваться жизнь на нашей планете. Бессмысленна ли она и бесцельна или все же мы — медленно и болезненно — научимся творческому и созидательному отношению к жизни и сможем жить в гармонии с окружающими? Словом, воспользуемся ли мы на практике своими знаниями о совместном труде и жизни?

Если сторонники моего образа мышления и действия окажутся в большинстве, искусство станет такой же значимой частью жизни, как и развлечения. Все осознают, что искусство *и есть* развлечение и что обучение новому, личностный рост и самосовершенствование приносят гораздо больше удовлетворения, чем бездумное «веселье».

Я хотела бы осветить здесь несколько тем, которые я затронула на своей лекции в Сиэтле. Вы, возможно, заметите, что я не старалась упростить изложение своего опыта, «разжевав и положив в рот» читателю все, что узнала и поняла за годы. Я убеждена: чем сложнее материал для усвоения, тем важнее *не* упрощать его до примитивизма.

Доверьте обществу возможность играть собственную роль в сотрудничестве: смотреть, получать удовольствие, учиться и давать оценку.

Поделитесь своими знаниями и точкой зрения и надейтесь, что аудитория разделит их и станет вашим партнером. Помните, как общение перед игрой «тренера К» с болельщиками баскетбольной команды колледжа Дьюка превращало их в «шестого игрока»?

Вот как.

Каждый удачный танцевальный спектакль оставляет ощущение налаженной системы: кажется, что любые тщательно спланированные

события, происходящие на сцене после того, как поднимается занавес, разыгрываются сами вплоть до момента, когда занавес опускается, и что в движениях танцовщиков на сцене есть логика и цель, которая реализуется в определенном порядке действий. Не будет никаких пояснений и комментариев ни во время выступления, ни после его окончания. Получаешь ровно то, что видишь.

Я решила выступить с лекцией не для того, чтобы рассказать и заранее объяснить вам, что вы увидите. Скорее, я собиралась рассказать, как у меня зародилась идея постановки: что я читала, пока работала над ней, о чем думала, с кем сотрудничала. Со слушателями я могу поделиться лишь интересным повествованием: с чего начались эти события? что они означают?

Все эти побудительные причины, которые, как я говорила, никогда не видны в спектакле, пока о них не рассказать, но названные однажды уже не забудутся, — способ вдохнуть жизнь в танец. Информация о них часто помогает зрителю увидеть смысл в том, что прежде казалось непонятным.

Я вижу смысл в том, чтобы рассказать сразу про оба балета, над которыми я работала в Сиэтле; они как одно партнерство внутри другого. Сначала струнный квартет Иоганнеса Брамса, «Опус 111», а затем струнный оркестр Владимира Мартынова, «Осенний бал эльфов».

Два произведения, написанные с разницей почти ровно в столетие, наводят на мысли о сравнении пышности периода романтизма и постминималистской лаконичности.

Я начинаю лекцию с Брамса. Показываю слайды с кипами записей и разметкой музыкального сопровождения, которые я привезла с собой в Сиэтл. Затем танцовщики без аккомпанемента выполняют несколько фраз, которые стали структурной основой балета, и наглядно демонстрируют параллели между танцем и архитектурой музыки.

Затем Мартынов. Я показываю простые элементы, которые танцовщики выполняли в студии в качестве упражнений, сначала как есть, а затем выстроив из них причудливый коллаж. Мы могли проработать их и в тишине, но я решила включить аккомпанементом композицию Терри Райли «В До-мажоре». Это произведение, впервые исполненное в 1964 году, часто называют началом минимализма в музыке: в оригинальном составе был Стив Райх, музыка которого оказала серьезное влияние на Мартынова.

Во время танца сценограф наблюдает за возведением декорации стены. Пока танцовщики продолжают составлять, комбинировать, рекомбинировать и ре-рекомбинировать, я говорю о том, как эта декорация — пустой угол, где трое из четырех артистов «Осеннего бала», немного похожие на бродяг Сиэтла, как бы находят прибежище, — символизирует эстетическую и экзистенциальную дилемму, метафору того, как творческие люди заключают себя в футляр, пространство в котором постепенно сужается по мере того, как истощаются возможности искусства XX века.

С начала XX века модернисты, постмодернисты, атоналисты, сериалисты и минималисты исследовали пышную и сложную музыку конца XIX века — такие шедевры, как «Опус 111».

Двадцатый век повернул вспять, когда авангард сбросил за борт работы предыдущих поколений, и вместо того, чтобы развиваться, отталкиваясь от них, предпочел начать с нуля.

Мартынов, принадлежащий ко второму поколению минималистов, видит, что единственное логическое продолжение последовательного уменьшения ни к чему не приведет, поэтому девственная и стерильная красота, которую он возводит в начале, с неизбежностью раскручивается в сторону нигилизма, вращаясь по спирали все быстрее и сужаясь все ближе к центру вихря, и в конце концов взрывается атомной бомбой в начале своей последней трети.

Затем Мартынов совершает шокирующий поступок: вводит мелодию. Обычная мелодия, разумеется, безусловное табу в музыке XX века. Тем не менее появляется очень простая и очень красивая мелодия, она поднимается из пыли и обломков, когда композитор по собственным следам возвращается в мир, где мелодичность и грация снова правят бал. Появляется буржуазная атмосфера XIX века, где один из наших уличных бродяжек нашел свое прибежище. Открытый всем ветрам угол становится теплым и укромным интерьером, в котором элегантные пары танцуют бесконечные вариации вальса.

Позже Мартынов начинает стирать эту мелодию XIX века, часть за частью, перекрывая ее повторяющимися звуками минималистичного начала произведения. Заканчивается танец так же, как и начинался, одна лишь вальсирующая дама, которую мы видели в теплом интерьере, переносится в новый современный мир. Минималистская мелодия все тает и тает, постепенно отдаляясь, пока не исчезнет вовсе. Затем холодный бледный свет... и озябший несчастный бродяжка. В финале, перед тем как погаснет свет, элегантная леди из XIX века обнимает

последнего из выживших беспризорников, и теплый свет, который мы уже видели в постановке, появляется где-то в отдалении.

Занавес.

Результат моей речи был неожиданным. Приехав в Сиэтл с таблицами, графиками и схемами, только на лекции я осознала простую фабулу, заложенную в истории, которую хотела рассказать. В детстве бабушка читала мне «Девочку со спичками». Это была моя любимая сказка, я чувствовала связь с главным персонажем. Мне была понятна ее бескорыстная привязанность. Но я уверена, что сильнее всего меня впечатляло, что в конце концов девочка не осталась одна.

Чем больше просите, тем больше получаете. Чем более трудную задачу ставите перед аудиторией, тем более сложный вызов можете бросить себе.

Конечно, зритель не увидит ассоциативную связь с девочкой со спичками, хотя некоторые могут почувствовать вселяющий надежду финал. Как хореограф, я считаю, что в самом спектакле должна содержаться вся его суть. Но надеюсь, что, погружая аудиторию в процесс его создания, я помогаю ей осознать определенные духовные составляющие, которые, как мне кажется, перекликаются с жизнью любого зрителя.

Я завершаю лекцию Толстым.

Толстой был современником Брамса, хотя утонченностью позднего романтизма, которую в своем творчестве развивали Брамс и Бетховен, пренебрегал. Но Толстой недооценивал Брамса. Он не почувствовал, что Брамс тяготел к простым формам в музыке и часто заимствовал мотивы из народных песен. На самом деле именно простоватая мелодия в конце «Опуса 111» вдохновила меня завершить балет разухабистым топанием в унисон. Брамс, как и Толстой, был знатоком и ценителем деревенской жизни.

Я заметила, что с моей незначительной помощью аудитория обнаружила общий посыл в партиях моих танцовщиков и музыке Мартынова. Модернисты недооценивали деятелей романтизма. Зайдя в тупик, нужно вернуться назад и осмотреться. Именно об этом и говорит Мартынов. Поэтому я объединила Мартынова и Брамса в одной программе — они дополняют друг друга. Вместе они дают надежду всем нам — в форме будущего, заимствованного из прошлого.

Прошу ли я слишком много от своей аудитории? Не сомневайтесь. Но я поняла, что чем больше рассказываешь о своем замысле всем партнерам — как исполнителям, так и аудитории — и позволяешь им доверять своему воображению, тем больше они откроют для себя, тем больше вырастут над собой. И тем большим уважением проникнутся к вам.

- Публика гораздо более восприимчива к оригинальности, чем принято считать.
- Если быть искренним с публикой, целое сообщество станет вашими партнерами.

СТИВ МАРТИН

Отец актера Стива Мартина мечтал стать актером, поэтому вместе с женой и двумя детьми переехал из Техаса в Голливуд. Но актерская карьера не сложилась, а нереализованные мечты сделали его замкнутым, раздражительным и угрюмым. Малейшие проступки сына приводили его в бешенство, и однажды он серьезно избил мальчика. «Я рассказываю эту историю про моего отца, — писал Стив Мартин, — чтобы вы знали, что я прошел курс подготовки комедийного актера».

Кроме несчастливого детства, у Стива Мартина было географическое преимущество — он жил в трех километрах от Диснейленда. В возрасте десяти лет он устроился туда на подработку, часами наблюдал за выступлениями иллюзионистов, начал пробовать сам и вскоре уже показывал фокусы по 8–12 часов в день. К пятнадцати годам он устраивал представления для скаутов. В двадцать выступал в стендап-клубах.

«Возможность выступать четыре-пять раз в день придала мне уверенности и самообладания», — вспоминает Мартин. Бесконечный поток зрителей, реакция которых служит рекомендацией к дальнейшим действиям. «Больше всего им нравилось, когда трюк не удавался, — рассказывает он. — Я начал понимать, что возможности профессионального иллюзиониста не безграничны».

Мартин поступил в колледж и начал изучать философию, что оказало на него огромное влияние. «Она изменила все, во что я верил и что думал обо всем, — пишет он в своих мемуарах. — Меня заинтересовали ложные выводы. Занимаясь изучением философии, я углубился в логику с ее причинно-следственными связями. И я начал понимать: нет никакой причинно-следственной связи! Нет никакой логики! Ничего нет!» Он начал задаваться вопросами, которыми нечасто мучают комических актеров: «Что если не будет кульминации? Что если не будет очевидно, над чем смеяться? Что если создать напряжение без развязки?»

Отказавшись от кульминации, Мартин почувствовал себя свободным. Он привлек к процессу зрителей, сделал их соучастниками, и люди смеялись над тем, что было крайне далеко от традиционного комического выступления. Он одевался в белый костюм-тройку, чтобы выглядеть как «человек из высшего общества, у которого все пошло наперекосяк». Он скручивал воздушные шарик, играл на банджо, цеплял на нос пенсне. Закончив представление, он выводил зрителей из зала и отправлялся с ними в «Макдональдс» или в клуб.

Однажды вечером, отыграв шоу в колледже, Мартин обнаружил, что отдельного выхода со сцены нет, поэтому он, импровизируя, вывел всех через общий. Студенты проследовали за ним через весь кампус к пустому плавательному бассейну. «Все прыгают в бассейн!» — прокричал Мартин, и они послушались. Он объявил, что будет «плавать» по ним, и они подыграли ему. «Тем вечером, — вспоминает он, — я отправился спать с чувством, что ступил на еще не освоенную территорию комического искусства».

За кулисами в Вегасе Элвис Пресли сказал ему: «Сынок, у тебя необычное чувство юмора». Мартин продолжил трудиться с удвоенной силой и внезапно попал в струю. Для представления, которое когда-то с трудом собирало зал в небольшом клубе, теперь нужны были стадионы. Он мог участвовать в вечерних субботних шоу на ТВ или сниматься в фильмах, когда пожелает. Стив Мартин стал главным «диким и безумным» парнем Америки.

Признание широкой публики принесло Мартину удовлетворение. Но и послужило сигналом, что пора искать что-то новое: ведь если все понимают соль шуток, она перестает быть смешной.

7

ГЛАВА

Сотрудничество с друзьями

Близость и творчество — трудно противостоять соблазну поработать с людьми, которых знаешь и любишь. Где-нибудь за дружеским обедом все в сборе, все расслаблены, и тема разговора переносится на то, что получилось бы, если бы можно было посвящать все время важному общему делу с теми, кто разделяет ваши идеи, политические и религиозные взгляды, ценности.

Такой проект, кажется, должен идти гладко? Никаких офисных интриг и лицемерия, только объединенные усилия дружной команды, направленные на общую цель. Не успеешь оглянуться, как разбогатеешь/прославишься/самореализуешься.

Не торопитесь. Рассмотрим вероятность, что в один прекрасный момент вам придется ответить друзьям и коллегам «нет». Для вас это будет не оценивающее «нет», а «нет», касающееся только сути дела. Но не получится ли так, что друзья увидят в нем не тот смысл, который вы в него вложили? Не обидит ли их ваше «нет»? Не воспримут ли они его на личный счет? И если в дальнейшем вы с коллегами соберетесь на обед в честь Дня благодарения, не будет ли дух сказанного вами «нет» витать над столом с индейкой?

Попробуем наоборот. Ваш партнер отвечает вам «нет». Воспримете отказ как деловое решение? Или он уязвит и оскорбит вас?

И как надолго вы рассчитываете продлить свое сотрудничество с друзьями? Кратковременные обязательства — «Давайте поставим пьесу!» — это одно. А длительное ведение бизнеса — совсем другое. Первое — игра, приключение, второе же ближе к браку или, скорее, тюремному сроку в одной камере.

Хорошего партнера найти проще, чем хорошего друга. В моей иерархии ценностей нет возможности руководить друзьями. Если вы цените свою дружбу, вы захотите сохранить ее. Совместный проект подвергнет ваши взаимоотношения риску.

У меня есть опыт приобретения друзей в процессе сотрудничества. И есть редкие случаи, когда я работала с друзьями. Никогда я не старалась быть так осторожна и тщательно продумывать все до мелочей.

О пленке говорят, что она запечатлевает «смерть, выполняющую свою работу». За более чем двадцать лет Ричард Аведон двадцать семь раз снимал мои постановки, но я ни разу не заметила, чтобы над проектом опустилась темная тень.

Дик был первым фотографом, который не ограничился несколькими небрежными снимками, и я уже не могла быть довольна остальными фотографиями. У него была очень хорошая подготовка, он постоянно контролировал ситуацию и был готов к любой запланированной авантюре. В студии он работал очень напряженно. Его энергия была

неисчерпаема, и всю ее он вкладывал в фотосессию: во время работы с ним простоев не случалось.

Танцевальная фотография — особенно сложное направление. Можно сделать отличный кадр танцовщика в костюме, красивой позе и с нужным выражением лица, но совершенно не передать суть. Дик никогда не ошибался по одной простой причине — он фотографировал не танец, а движение. Пусть остальные занимаются исторически достоверными съемками. Дику нужна была драма, которая не возникает сама по себе: «спонтанность», какую зритель часто видит на его фотографиях, на самом деле тщательно спланирована. И спланирована в сотрудничестве со всеми участниками. Перед каждой съемкой мы встречались как минимум раз, чтобы обсудить концепцию и способы ее реализации. Иногда рисовали наброски. Иногда делали полароидные снимки. Полученный результат был не так важен, как процесс — начать говорить на одном языке, пытаться разглядеть одни и те же возможности.

На съемках я оказывалась далеко за пределами границ своего искусства. Ничто не может подарить такое чувство свободы, как новый взгляд с очень необычной и «другой» точки зрения. Я надеюсь, что у Дика было такое же впечатление от наших съемок и он получал такой же творческий заряд.

У каждого творческого человека есть свои фирменные приемы. Большинство хранит их в секрете. Но я снова и снова замечаю, что действительно яркие и талантливые личности не пытаются скрывать секреты своего успеха, а предпочитают ими делиться. Ведь невозможно, воспользовавшись их методами, повторить их же результат. Для совершенства требуется гораздо больше, чем ремесло.

Дик щедро делился техническими знаниями, которые могли быть полезны. Он показал мне, как поднимать подбородок, вот так... слегка наклони... а теперь немного опусти. Он научил меня смотреть в объектив, но не прямо. Он объяснил мне, что мои скулы будут выглядеть по-разному в зависимости от характера основного света. И он смог наладить контакт между моим взглядом и камерой. Прямо перед спуском затвора я едва заметно прищуриваюсь. Это позволяет мне «увидеть» снимок до того, как он будет обработан.

Но техническое мастерство Дика бледнело на фоне его живой натуры, состоящей поровну из энергичности, обаяния и способности быстро действовать. Он обладал врожденным вкусом, долей безрассудства и другими редкими и яркими качествами. Но для меня

важнее всего была комфортная атмосфера, которую он умел создать. Дик всегда тщательно готовился к съемке и изучал тему, делился со мной своими идеями и выслушивал мои.

В процессе съемки он позволял мне полностью распоряжаться своей студией. И хотя ответственность за результат нес он, у меня всегда было ощущение, что мы все делаем вместе.

На нашей последней фотосессии его ассистент сфотографировал нас вместе — обнимающимися. Потом мы по очереди позировали друг другу. Дик получил свой снимок, а я — свой.

Возможно, немногие ее заметят, но для меня разница между этими снимками огромна. В том, который сделал ассистент, мы касаемся друг друга. Отдельные кадры, которые мы сделали сами и потом объединили в одну фотографию, показывают двух бесконечно далеких друг от друга людей, которые все же хотят соединиться. На первой фотографии изображены друзья, а на второй — партнеры.

Когда мой друг Милош Форман предложил мне сделать постановку для экранизации внебродвейского рок-мюзикла «Волосы», он был, возможно, самым востребованным режиссером в мире: его последний фильм «Полет над гнездом кукушки» получил пять премий «Оскар», одну из них — за лучшую режиссуру.

Мне казалось, что с кинорежиссером сотрудничество невозможно. Он король. Ничего не произойдет, пока он не подаст сигнал. Он решает, каким будет «окончательный монтаж» и когда давать команду «стоп!». Мне казалось, что максимум, на что я могу рассчитывать, — Форман даст мне шанс внести свой небольшой творческий вклад, в котором останется хотя бы намек на мой стиль.

Ричард Аведон научил меня тому, что Китс называл «отрицательной способностью»: готовности воздерживаться от суждений и воспринимать реальность с позиции другого человека. В этом суть творческого процесса в его первозданности. Наши совместные фотографии напоминают мне, что лучший результат любого сотрудничества — обретенная способность смотреть глазами партнера.

Милош знал, что я снимала телепередачу, посвященную танцу, хотела бы снимать еще и что наблюдения за его работой помогли бы мне реализовать свою идею. Мне не пришлось говорить ему вслух, что

я хотела бы сама оказаться в кадре и танцевать. В тот год Милош стал для меня воплощением возможностей.

Наша первая встреча запомнилась нам навсегда, очевидно, для него она не была похожа ни на одну из предыдущих. Мы встретились — он предлагает мне работу, а я прошу его сделать со мной пробы. Я засыпала его вопросами: о работе над фильмами, о том, где он посмотрел «Волосы», и не в последнюю очередь о том, почему он — выходец из Восточной Европы — решил, что его сотрудничество с американкой сложится удачно.

А потом я осмелилась на неслыханное: попросила его показать мне свои фильмы. Вообще-то это было непросто, потому что в семидесятые еще не было DVD-плееров. Да и видеокассеты не были повсеместно распространены. Частный показ подразумевал аренду кинозала, киномеханика, не говоря уже о том, что нужно было найти копию фильма. И в данном случае это все нужно было организовать из-за одной меня.

К его чести, Милош не рассмеялся в ответ на мою просьбу. Он показал мне фильмы, рассказал о работе и выслушал мои предложения. Теперь у меня было достаточно доводов в пользу того, чтобы взять на себя обязательства, которые, как окажется впоследствии, продлятся два года.

Кинопроизводство может дать исчерпывающий опыт сотрудничества, как военная операция или крестовый поход. Вместе собираются сотни людей, часто в изолированной отдаленной местности, объединенные общей целью. Их ждет сверхурочная работа, профессиональный юмор, тайные интриги и громкие публичные скандалы. Люди, которые умеют делать что-то лучше, чем можно себе вообще вообразить, и делают это по двадцать раз подряд.

И все это бескорыстно. Будучи участником процесса, видишь, что огромная часть работы каждого члена команды никогда не попадет и не будет запечатлена на пленку. Лично меня это, конечно, не беспокоило. Позднее я поняла, что узнала на этих съемках гораздо больше, чем мне казалось тогда.

У Милоша Формана я научилась тому, что сотрудничество зависит от выбранного подхода к коммуникации: нужно говорить с правильным человеком, в правильное время и правильным образом.

— Я поняла, что, разговаривая с людьми — когда хочешь подвигнуть их на дополнительные усилия, — почти никогда не следует кричать. Крик — это перебор.

— Я поняла, что, если готова сорваться и чувствуешь, что переходишь на крик, нужно бежать, уединиться. Когда Милош чувствовал, что начинает злиться, он уходил в свой трейлер, чтобы вздремнуть. Я в качестве противоядия использовала посещение спортзала.

— Я поняла, что можно забыть о моральных принципах, если это необходимо, чтобы получить то, что действительно важно. Можно быть бесконечно изобретательной, идти обходными путями, напролом, перепрыгивать и подползать. Однажды очень уважаемой актрисе очень пришлось по вкусу цвет ее платья, а Милошу он совершенно не понравился. Вместо того чтобы настоять на другом платье, он распорядился, чтобы его постепенно перекрашивали в нужный ему цвет.

— Я поняла, как можно проявлять дружелюбие на виду сотен людей: я наблюдала, как Милош брал собеседника за руку или плечо, касался его, поглаживал и похлопывал — общался с помощью прикосновений, как это часто делают с животными. Актеры жаждут внимания. Если нежно пожать им локоть, как бы говоря — да, я здесь, с тобой, — вы превратите человека, находящегося на грани нервного срыва, в адекватного. Дешевый трюк? Зато работающий. И не только на актерах. Тактильный контакт творит чудеса: вы буквально протягиваете другому руку.

— Я научилась принимать предложения и идеи от всех подряд. Милош был рад любым предложениям, если они были на пользу «ребенку», как он называл фильм в процессе создания.

— Я осознала силу «спасибо». При любой возможности, по дюжине раз в день «спасибо» никогда не бывает лишним.

И наконец, я видела, как Милош раз за разом справляется со сложностями, не теряя из виду свою цель, не уступая в своем видении ни на миллиметр, что бы ни шло не так.

С Милошем Форманом и Ричардом Аведоном мы подружились в процессе сотрудничества. И лишь раз я взялась за совместный проект с тем, кто уже был одним из моих самых близких друзей.

Джером Роббинс поставил «Модную тройцу» (Fancy Free) и стал знаменитым, когда мне было всего три года. Приехав в шестидесятые в Нью-Йорк, я нисколько не стеснялась приходить на занятия к великим хореографам. Но познакомиться с *Джеромом Роббинсом*?

Набралась нахальства я лишь в 1974 году, позвонила и без обиняков заявила, что это какое-то досадное недоразумение, что мы до сих пор не встречались. Первый же совместный ужин сделал нас друзьями. Я видела его работы, а он видел мои, и мы без умолку обсуждали балет. Мы слушали музыку. Ему понравилась музыка, которую я использовала в спектаклях, и он внимательно ознакомился с ней. Но тогда идея совместного творческого проекта не родилась.

Только спустя несколько лет дружбы Джерри предложил мне вместе поставить балет. Я отказалась. И упорствовала много лет. Он понимал почему: я ценила нашу дружбу гораздо больше, чем совместно созданный балет, и опасалась, что второе можно получить только ценой первого.

Два хореографа, один танец. Как это можно реализовать? Кто победит в неизбежном перетягивании каната из ресурсов и доли авторства? Джерри сказал, что, если мы все разделим пополам, разногласий не возникнет.

Меня не покидала мысль: «Что говорят о двух поварах на одной кухне?» Но народная мудрость в разговоре с одним из величайших театральных умов на планете казалась глупым аргументом.

Я спросила:

— Может ли балет быть сюжетным?

— Может, — сказал Джерри, — если у тебя есть сюжет. Он есть?

Сюжета у меня не было. Но, оптимистично настроенная, я не сомневалась, что мы сможем придумать его сами.

Джерри же был уверен, что сюжеты не придумывают.

— Лучше, — высказался он, — сделать абстрактный балет.

Тогда я предложила «Вариацию и фугу на тему Генделя» (Variations and Fugue on a Theme by Handel) Брамса, которая, как я сказала, тоже в некотором роде сотрудничество.

Джерри обратился за благословением к Джорджу Баланчину и получил его с условием, что будет использована оркестровая версия. (Изначально Брамс написал ее для двух фортепиано.) В репертуаре, как сказал Баланчин, было уже более чем достаточно «фортепианных балетов».

Итак, я вступила в партнерские отношения с бесценным другом, не зная, что именно мы будем делать вместе и что из этого получится.

Потом Баланчин умер. Мир без Баланчина? С его смертью в танцевальном мире — и в жизни Джерри — образовалась огромная пустота. И нам пришлось торопиться: Джерри хотел, чтобы постановка

на музыку Брамса/Генделя под его именем была первой в эпоху Нью-Йорк Сити балета после Баланчина.

Наш первый репетиционный день в НЙСБ был одновременно радостно-многообещающим и мучительно-печальным. Прошло всего несколько недель после смерти Баланчина, труппа все еще не могла принять ее. Все оцепенели. Застыли. Здесь был молодой Питер Боал, только что завершивший обучение и готовый наконец посвятить следующие десять лет продвижению на следующую ступень под руководством мастера. И великие балерины Меррилл Эшли и Мария Калегари, идеально отточившие свое мастерство на ежедневных классах Баланчина, теперь оставшиеся без наставника.

Мне казалось кощунством предлагать что-либо этим прекрасным созданиям, с любовью и успешно вращенным усилиями гения Баланчина. Они могли станцевать все, что бы он ни попросил, и я спрашивала себя, о чем их смогу попросить я. Джерри чувствовал себя так же. Мы волновались, но у нас не было выбора. Мы взяли на себя обязательства.

Довольно быстро мы пришли к очевидному решению: наш балет будет данью памяти Баланчину. Танцовщики, казалось, поддерживали наше решение. Это было заметно по их целеустремленности и силе духа. Не важно, сколько раз я просила повторить фразу или подъем, всякий раз они старались изо всех сил и скорее свалились бы от усталости, чем перестали выкладываться.

Еще более поразительной была негласная потребность в нововведениях. Ее проявляли все, везде и всюду, от ассистентов до аккомпаниаторов и танцовщиков. Нью-Йорк Сити балет был переполнен желанием — нет, абсолютной потребностью — пробовать что-то новое. Этому и учил их Баланчин. И это верный путь, как показывают ежевечерние танцевальные спектакли из репертуара театра.

Я всегда стремилась к новому. Но эту постановку мне хотелось сделать посвящением Баланчину, используя в ней элементы его балетов. Хотя я не знала его работы досконально, но хорошо помнила отдельные прекрасно поставленные моменты и начала встраивать их на свой неуклюжий манер. Джерри умел работать в паре, поэтому я решила задействовать его талант. Объединяя элементы, я выстраивала вариации на тему, которые из уважения к Баланчину поставил Джерри.

Мы приступили, предварительно обсудив концепцию, но не придерживаясь правил и какого-то плана. Спектакль должен был напоминать «Вестсайдскую историю» (West Side Story) Роббинса: две

команды — «Синие» и «Зеленые». Как мы выбирали цвета? Джерри захотел синий, а я — зеленый.

И мы исходили не столько из вежливости или взаимоуважения, сколько из мудрости восточной философии: при сильном ветре больше шансов выжить, если пригнуться. Я не любитель боевых искусств, но читала и видела достаточно, чтобы понимать: лучшая стратегия — использовать энергию партнера в собственных целях. В нашем союзе не могло быть победы или проигрыша, была только игра. И нам с Джерри она определенно нравилась.

Нужны будут две группы танцовщиков? Хорошо. Джерри взял Меррилл, я взяла Марию. Но мы вносили все новые и новые изменения. Таков был Джерри. Ему нравилось играть и дурачиться, он не умел быть постоянным, сидеть спокойно и строго следовать к финишу. Я наблюдала его внутренние противоречия много лет и знала, что вскоре последует сильное чувство вины и неуверенности. Он знал, что делает, но не верил в себя. Поэтому начинал чувствовать себя потерянным, опускал руки. Мой подход — работать, пока постановка не примет приемлемый вид, и переходить к следующему этапу, держа в голове общую картину того, что мне хотелось бы получить. Позже, когда я смогу оценить всю постановку в целом, я могу пересмотреть свое видение. И *обязательно* пересмотрю, но сохраню доверие к своим первоначальным идеям и постараюсь не чинить то, что не сломано.

Двум хореографам с такими разными темпераментами при совместной работе нужно стараться не мешать друг другу.

Джерри заходил в мою студию каждый день и всегда обращал внимание, что к вечеру у меня обычно были готовы все вариации, работу над которыми я начала с утра. Поскольку мы решили, что будем по очереди вносить дополнения в вариации, он хотел меняться артистами, передавая их туда-сюда, как в игре в бадминтон. «Ты берешь у меня трех женщин, я забираю двух мужчин», — мило объявлял он и удалялся вместе с танцовщиками. Менял вариацию, а значит, мне предстояло снова ее отрабатывать на следующий день. Вскоре мы увязли в трясине, постоянно внося дополнения в работу друг друга и занимаясь отсматриванием результата.

Тогда Джерри предложил отложить премьеру до начала следующего сезона. Решение должен был принять Линкольн Кирстейн, один

из основателей НИСБ. И оно было бескомпромиссным. «Джордж никогда бы так не поступил, — кричал он на Джерри. — Заканчивайте!»

Я нашла выход: мы просто будем чередовать вариации. Это позволило нам завершить работу.

С самого начала мы с Джерри не хотели указывать авторство отдельных частей балета, чтобы сотрудничество было равноценным. На премьере «Брамса/Генделя» на сцене Государственного театра я увидела танцовщиков, выполняющих новые движения, объединяющие стили — мой и Джерри. Я чувствовала гордость и удовлетворение. И думаю, Джерри тоже.

Что до авторства — кто что поставил? — оно не имело большого значения. Сидя в зрительном зале, я вспоминала старую написанную на фанере картину, которую мне подарил Джерри. Он привез ее откуда-то из Европы и любил рассказывать, что нашел ее в цыганском фургоне. На ней были изображены две почти одинаковые танцующие девушки, они были зеркальным отображением друг друга, одна в голубых и красных одеждах, другая — в красных и голубых. Глядя на сцену, я знала, что именно поставил он и что именно поставила я, но в некоторых движениях я видела, как его работу, так и свою — два совершенно разных стиля под одно музыкальное сопровождение, одновременно. Иногда я действительно не могла понять, где заканчиваются поставленные им элементы и начинаются мои.

Позже Джерри покинул этот мир. Общение и дружба с ним были незаменимы. Я благодарна, что знала его таким, каким он был, и что наша дружба сохранилась до самого конца.

Некоторое время спустя в один из летних сезонов показ «Брамса/Генделя» возобновили. Когда после спектакля я вышла из театра, светило солнце и шел дождь, что ничуть не показалось мне странным. Танец — эфемерное искусство, он исчезает в буквальном смысле. В том, что «Брамс/Гендель» казался мне способом навсегда удержать Джерри рядом и, кроме этого, передать наше с ним видение новому поколению молодых танцоров, была некоторая ирония.

— Общение с Роббинсом научило меня видеть очевидное, никогда не забывать о здравом смысле и умело им пользоваться.

— Работая с Джерри, я поняла, как важно четко видеть и соблюдать границы в общении. Я старалась его поддерживать, как и он меня, но я никогда не сказала бы: «Джерри, у меня проблема», — и не задавала бы вопросов типа: «Что ты сейчас сделал?»

— В запасе у меня всегда была возможность рассмешить Джерри. Иногда именно юмора нам не хватает, чтобы быть серьезными.

— А самое главное, чему я научилась, работая с Джерри: в успешном сотрудничестве нет четкого разделения авторства.

Итак, в целом я бы сказала, что не рекомендую вам сотрудничать с друзьями. Но я рада, что у меня есть такой опыт. И я несколько не сожалею, что мне пришлось вложить столько энергии и усилий, чтобы быть уверенной, что наша дружба переживет сотрудничество.

- **Возможно сотрудничество, в котором партнеры состоят в личных или профессиональных отношениях.**
- **В некоторых случаях — особенно в науке и технологиях — двое могут продвинуться быстрее, чем один.**
- **Иногда и в некоторых сферах женщина совершает прорыв первой, если ее партнер — мужчина.**

МАРИЯ И ПЬЕР КЮРИ

Родители Марии Склодовской были преподавателями и потеряли большую часть своих сбережений, жертвуя в различные патриотические движения на родине, в Польше. Но их дочь была очень способной и целеустремленной: в Париже она жила в такой холодной комнате, что зимними ночами укрывалась ворохом из всей своей одежды, чтобы согреться. Вскоре она получила степень лицензиата по математике в Сорбонне.

В 1894 году в Париже она встретила Пьера Кюри, преподавателя физики и химии. Они исключительно подходили друг другу: их роднили общие интересы и нетрадиционное мировоззрение. Их связь была очень прочной. Как Пьер писал ей: «Было бы хорошо... провести жизнь рядом друг с другом, погруженными в мечты: твою патриотическую, нашу общечеловеческую и нашу научную». Поженившись через год, они купили на подаренные деньги два велосипеда. Так они отдыхали и расслаблялись. Все остальное время они вместе работали в лаборатории — примитивной, смахивающей на сарай постройке, которая служила кладовой и мастерской.

В 1897 году у пары родился ребенок. Через некоторое время Мария поняла, что необходимость ходить домой на кормления отнимает слишком много времени, поэтому она нашла кормилицу, переложила заботы о ребенке на своего отца и снова посвятила себя работе.

Кюри открыли радиоактивность — придуманный ими термин — и в 1903 году получили (вместе с Анри Беккерелем) Нобелевскую премию по физике.

Тогда еще не было известно, что радиоактивное излучение смертельно опасно. Они хранили радиоактивные материалы в лаборатории, носили в карманах и любовались, как они светятся в темноте. В результате чего получили серьезную дозу облучения. Сегодня, век спустя, их записи хранятся в защищенных свинцом коробах.

Пьер умер в 1906 году. Мария положила в его гроб свою фотографию: «...с изображением той, что была счастлива понравиться тебе настолько, что ты не колеблясь предложил разделить с ней свою жизнь, хотя видел всего несколько раз. Мы были созданы друг для друга, и наш союз был предreshен».

В 1911 году Мария Кюри получила Нобелевскую премию по химии. Она — одна из двух ученых, удостоенных этой награды дважды. Но женщинам в те времена не оказывали особого почтения. Ей было отказано в членстве во Французской академии наук. А когда у нее случился роман с женатым ученым, который ушел ради нее из семьи, вокруг ее имени разразился скандал.

В 1934 году Склодовская-Кюри умерла. Альберт Эйнштейн сказал, что «из всех, кто сумел приблизиться к славе, Мария единственная, кого известность не испортила». В Стокгольме, когда чета Кюри получала свою первую награду, президент Шведской академии наук, представляя их, процитировал Книгу Бытия: «...не хорошо быть человеку одному, сотворим ему помощника, соответственного ему». Мария, будучи агностиком, возможно, содрогнулась. Но я думаю, у нее не вызвала бы недовольства другая цитата: «Единство дает силу».

Справедливость иногда заставляет себя ждать. Только в 1995 году прах Марии Кюри был перенесен — вместе с прахом мужа — в Пантеон. Окруженная памятниками великим мужчинам Франции, она стала первой женщиной, которую захоронили там за ее собственные достижения.

8

ГЛАВА

Предполетная подготовка: до начала нового совместного проекта

«Куда бы ты ни шел — ты уже там». Так говорил Фома Кемпийский, монах, живший в XV веке и посвятивший свою жизнь возвышенным идеалам. Но он не был слеп и к человеческой природе: как бы мы ни старались стать лучше, мы знаем, что несовершенны, и везде таскаем за собой свои недостатки.

Да, над недостатками можно работать. Но без посторонней помощи — только до определенной степени. Окружающие — те, кто мешает и противостоит нам, дружески общается или сотрудничает с нами, — способствуют их уменьшению до приемлемого размера.

Возьмем для примера мое сотрудничество с Фрэнком Синатрой, которое длится всю жизнь.

Когда я была юной, моя мать играла для меня на пианино. Конечно же, Шопена. И часто Баха. Но еще мелодии из «Великого американского песенника», популярных шоу и популярные шлягеры, которые были стандартным репертуаром в миллионах семей.

Так я впервые познакомилась с Синатрой, ее любимым исполнителем. «Он лучший», — говорила она. (Кто был с большим отрывом на втором месте? Тони Беннетт.)

Спустя тридцать лет я сделала три постановки на музыку Синатры.

Первая была для Барышникова — та, в которой Михаил, в расцвете славы, не сделал ни одного прыжка (вот не повезло зрителям!). Следующей стала «Девять песен Синатры» (Nine Sinatra Songs), тридцатиминутная сюита для семи пар, которая до сих пор числится в репертуаре трупп по всему миру. Затем «Сюита Синатры» (Sinatra Suite) — серия парных танцев для Барышникова, в которой Михаил исполняет роль невозмутимого антигероя: одиночки из песни One for My Baby (and One More for the Road) («Одну за мою малышку (и еще одну на дорожку)»).

За это время я дважды стояла на одной сцене с Синатрой — в Нью-Йорке и в Белом доме. И лишь раз мы вместе поужинали. Тогда он милейшим и скромнейшим образом сделал мне сногшибательный комплимент: «Вы делаете меня лучше». Поэтому у моей матери сложилось впечатление, что мы с Фрэнком закадычные друзья. Отнюдь нет.

Последние несколько лет за одним моим сотрудничеством следовало другое. Я преодолевала огромные расстояния, чтобы прочитать лекцию или исследовать новые возможности. Моя жизнь была насыщенной и изматывающей, как и у большинства, насколько мне известно, в последнее время.

Больше всего сил ушло на спектакль «Времена меняются» (The Times They Are A-Changin'), поставленный на музыку Боба Дилана. Как и «Переезд» (Movin' Out), танцевальный мюзикл, созданный вместе

с Билли Джоэлом, он был принят с восторгом. Но в отличие от «Переезда» породил огромное количество противоречивых обсуждений. А с коммерческой точки зрения, его существование было огорчительно недолгим.

Что пошло не так?

С одной стороны, проблема была не во мне, а в собственническом настрое фанатов Дилана, которые не просто им восхищались, но считали, что кумир может принадлежать только им. Поэтому моя интерпретация Дилана, хоть и имела право на существование, не учитывала всех контекстов. Не Дилан не хотел смотреть на свои работы под новым углом, а его поклонники.

Оглядываясь назад, я понимаю, что мне не удалось предусмотреть то, что заявлено как ключевой посыл этой книги: сообщите публике, чего ей ожидать. Я не подготовила людей к тому, что мой взгляд на творчество Дилана может отличаться от их представления о нем.

С другой стороны, я совершила очень простую ошибку.

Начав работать над музыкой Боба, я решила, что буду использовать только песни о любви. Но, если спросить у людей, какие песни Дилана они знают, большинству в первую очередь придут в голову не они. Продюсеры также делали ставку на его хиты. Все привыкли слышать его разгневанным, изобличающим, призывающим к протесту или с презрением рассказывающим о предательстве друга. Хотя на самом деле он написал множество прекрасных лирических песен, и именно их сентиментальность пробуждала во мне желание танцевать. Драматизм описываемых в них отношений натолкнул меня на идею постановки, в которой я видела большой потенциал. Но я пренебрегла своим первым порывом, нарушив тем самым еще одно свое важное правило, и построила шоу на зрелищности и метафоре, напоминающих цирк Феллини.

Что вы делаете, когда окружающие не разделяют ваше видение?

Я прохожу через стадии исцеления и возрождения.

Семь — магическая цифра авторов книг по самосовершенствованию. Кажется, все у них кратно семи. Я же насчитала всего пять стадий.

Сначала скорбь. Я предпочитаю на пару недель удалиться в дикую природу, бродить по окрестностям, никого не видеть, пока не уляжется душевное и умственное волнение и я не буду снова готова к полноценной жизни. Если такой возможности нет, я отправляюсь в студию — большое свободное пространство в своей квартире, которое обычный человек назвал бы гостиной, — и танцую.

Танцую что? В тот раз с партнером по работе над спектаклем на музыку Дилана. Я имею в виду — под ту музыку, которую выбрала бы, если бы не отклонилась от первоначально намеченного пути — песни о любви.

Обычно я быстро справляюсь с неудачами, нахожу положительные стороны и начинаю искать новые идеи. Но в случае с постановкой на музыку Дилана я чувствовала, что в танце могла бы показать больше, чем просто содержание его песен. И мне нужно было узнать, была ли моя изначальная идея лучше. В то же время мне необходимо было избавиться от чувства сожаления. Поэтому я танцевала, чтобы излечиться, изгнать демонов, пока мои размышления и скорбь не закончились.

Весной 2007 года, когда я все никак не могла расстаться с идеей о любовных песнях Дилана, ко мне на чай заглянули три танцовщицы из труппы «Переезда».

— Мы хотим танцевать, — объявили они.

— Но у меня нет для вас работы, — ответила я.

Но их это не волновало. Они просто хотели танцевать, со мной или с кем угодно. Ну хорошо, я организовала им такую возможность.

Вторая стадия. Мы выжили: заинтересованные, взбодрившиеся, более оптимистично настроенные. Чувствуем возвращение физической энергии. Глаза широко раскрыты, можем видеть ясно и осознаем, чему можем научиться из прошлого опыта. Уверены? Торжествуем.

И посмотрите только, с кем я торжествую! С моей первой женской труппой, с которой мы танцевали для собственного удовольствия. Но здесь нужна уже другая музыка. Сразу вспоминается Фрэнк Синатра, еще один исполнитель, который много знал о превратностях любви.

У меня столько связано с музыкой Синатры, что это кажется возвращением к сотрудничеству с организацией. Возникает странное чувство: неужели я возвращаюсь домой? К маме, наигрывающей мне свои любимые песни? Ах, это невозможно. Это давно уже не наш дом. Да и само ощущение дома — уже давно неуловимая, ускользающая цель.

Между подготовкой и премьерами балетов для Майами, АТБ и Сиэтла мы, сидя у меня в гостиной, придумали, как мне казалось, интересный материал для постановки. Позже он воплотился в спектакле «Летим со мной» (Come Fly with Me) — целый танцевальный вечер на музыку Синатры.

Стадия третья. Новая идея на этапе проработки. На этой беспокойной стадии стоит задать себе вопросы: что мне нужно, чтобы

воплотить идею в жизнь? Достаточно ли у меня ресурсов — танцовщиков, с которыми я смогу перенести задуманный проект из студии на сцену? Этот вопрос не слишком сложный — с некоторыми из артистов я знакома с конца восьмидесятых. Они готовы к борьбе. За таких нужно держаться. Но как насчет музыкального руководителя? Художника? Деловых партнеров?

Стадия четвертая. Я. Да, я.

**Прежде чем приступить к сотрудничеству, задайте себе вопросы:
Интересно ли мне это? Достаточно ли у меня физической
выносливости и внутренней прочности? На этот вопрос бывает очень
непросто ответить, потому что люди склонны к самообману.
Разумеется, я могу! Почему кто-то будет во мне сомневаться?
Но необходимо быть объективным: если лидер не уверен, проект
обречен.**

Я начала работать со своим тренером Шоном Келлехером в 1985 году. В то время я фанатично посещала клуб пять дней в неделю. Пятнадцать подходов на плечи, двенадцать — на пресс, три — на ноги, без перерыва, все вместе за тридцать пять минут. Может, я и маленькая, но упорная: мой рекорд в становой тяге 102 килограмма.

Но за полтора года я выпала из режима. Я знаю, что изменилось: я стала чувствовать себя старше. Разочарованной и подавленной. Стала злиться, что не могу поднять вес, который поднимала раньше. Остеофит голеностопного сустава, порвана мышца плечевого пояса, плохо работает большой палец руки, остеопороз позвоночника. Друзья умерли. Я в депрессии. Да мало ли причин!

Спортзал? Больше не стоит таких усилий.

Но мне необходимо было вернуться.

Шон показал мне, что к личному рекорду все еще стоит стремиться. Дело не в борьбе, выигрыше или проигрыше. Дело в упорстве — чем больше упорства, тем сильнее становишься.

Итак, я снова начала регулярно посещать спортзал, но уже не так фанатично. И уже не только ради тренировки. Одна только поездка в фитнес-клуб на такси помогает развеяться.

Во время тренировки я замечаю еще одну перемену. Моя последняя книга [«Привычка к творчеству»](#) начинается с описания того, как я сажусь в такси в шесть утра, пробормотав адрес клуба. С момента написания книги я закончила шесть проектов с разными людьми. И должна

уточнить как будто незначительную и несущественную деталь: я больше не сворачиваюсь калачиком на заднем сиденье, погрузившись в свои мысли и приготовившись раздражаться, если водитель выберет более длинный из возможных маршрутов.

Сейчас я, захлопнув дверь такси, произношу «Доброе утро», прошу водителя развернуться — это нарушение, поэтому он может и не согласиться — и сама предлагаю маршрут. Между нами завязывается разговор. В чем разница? Изменился подход. Мой опыт сделал меня более открытой миру.

Стадия пятая. Моя последняя конфронтация, на этот раз внутренняя. Каковы мои мотивы? Зачем в четвертый раз браться за Синатру? Свежа ли эта идея? Горю ли я желанием работать с материалом? Может быть, я растратилась, застоялась и занимаюсь очковтирательством, переделывая старое на новый лад? Если это так, не ждет ли меня новое разочарование? Из чего я исхожу — из силы или слабости?

В 1984 году моим тренером был Тедди Атлас, легенда бокса, который незадолго до этого был ниспослан свыше заблудшему двенадцатилетнему мальчику по имени Майк Тайсон. Мне было сорок три года, я впервые за несколько лет собиралась выступить на публике, и мне хотелось доказать, что я еще что-то могу. Тедди честно предупредил, что это будет больше, чем просто тренировка: «Я покажу тебе, как не остаться сломленной, погрузившись во мрак». То есть он собирался тренировать меня внутри и снаружи, душу и тело. Он знал: даже самый лучший боксер пропустит однажды удар. В такой ситуации необходимо уметь справляться со страхом и отрицанием.

Тедди не боялся ничего и никого и, когда было нужно, мог все высказать в лицо. Когда-то он работал с тяжеловесом Майклом Мурером, у которого была такая охапка проблем, что Тедди приходилось быть ему не только тренером, но и исповедником, и психотерапевтом.

Тедди заметил, что Мурер испытывает страхи. Когда он чего-то боялся, он все равно хорошо дрался, но недостаточно хорошо, чтобы выиграть. Он поджимал хвост на тренировках, выпивал, пропускал пробежки. И всегда находил себе оправдания. Тедди вынужден был систематически отрезать ему пути к отступлению.

Во время поединка с Эвандером Холифилдом на чемпионате Мурер пропустил несколько возможностей отправить соперника в нокаут, и все указывало на то, что по очкам он проиграет. В конце восьмого раунда Тедди взобрался на ринг и уселся на табурет Мурера.

— Если ты не хочешь с ним драться, давай буду драться я! — заорал он. Мурер не знал, что делать.

— Я не встану, пока ты не скажешь мне, что хочешь выиграть титул, — сказал Тедди. — Ты хочешь выиграть титул?

— Да.

— Ну так покажи.

И Мурер показал. Неуверенно, но достаточно убедительно, чтобы стать чемпионом.

Когда мои тренировки с Тедди закончились, я готова была завоевать мир — как минимум свою долю. Я много думала о его программе тренировок, пересматривая спектакль на музыку Синатры. И мне стало ясно: я изменилась. Что-то для меня в этой постановке было важно. У меня были новые причины, чтобы выстраивать песни в определенном порядке. Мой энтузиазм был искренним. И мне это нравилось.

Эмоции лежат недалеко от поверхности. Они кипят в офисах, школах, заводах — везде, где люди работают бок о бок. А в танцевальных труппах они выступают на поверхность каждый день.

Эмоции можно увидеть в совершенно нерациональной самоотдаче танцоров во время работы. В боли, которую они терпят ежедневно, в травмах, которые они скрывают от глаз хореографа. Они видны в изменении их осанки и взгляда, когда включается музыка.

Любовные отношения — способ обуздать, обострить, взорвать эти эмоции. Это самый древний способ: противостояние. Вспомните строки из песни Синатры *As Time Goes By* («С течением времени») из фильма «Касабланка»: «борьба за славу и любовь». Можно ли избежать этой борьбы? Только если не вступать ни в какие взаимоотношения. Многие ли делают такой выбор? И он совершенно невозможен в моей работе, если вы, как и я, считаете, что суть танца во взаимодействии — иногда парном, иногда групповом.

Пара не бывает заурядной. Спросите любого партнера — он считает себя уникальным. Поэтому в новом спектакле на музыку Синатры я показываю четыре пары, которые встретились в один вечер в клубе. Кто с кем пришел, кто с кем ушел и что происходило между. Каждый персонаж разительно отличается от остальных, но все они сходятся в одном: другой, близкий, человек рядом, даже если он может причинить нам боль, — лучший способ придать жизни смысл.

Таков подтекст многих песен Синатры. Возможно, прожив долгую жизнь и накопив большой эмоциональный багаж, понимаешь, насколько это справедливо для большинства сфер нашей жизни. Для меня эта идея

не нова. Но она помогла мне по-новому посмотреть на важность отношений с другими людьми.

Мой друг Ричард Аведон постоянно читал и часто рассказывал о своей любви к циклу романов Марселя Пруста «В поисках утраченного времени». Когда Дик умер, я решила прочесть французского писателя. И открыла для себя нечто важное.

В последней книге цикла рассказчик приезжает в загородный дом к своим друзьям. Войдя во двор, он идет по выложенной неровным булыжником дорожке. С мыслью, что «все мое уныние испарилось... все беспокойство о будущем и мучительные раздумья исчезли». Он абстрагировался от настоящего и увидел «суть вещей».

На этой фразе я оцепенела. Работая с музыкой Синатры, я чувствовала, что что-то изменилось. Слова и музыка остались прежними. Изменилась я, и, как внезапно поняла теперь, я осознала для себя суть песен.

Используя его музыку в семидесятые, я задействовала популярный тогда имидж Синатры — настоящего мужчины: грубоватого, с кучей приятелей, непостоянного любовника, который использовал женщин для удовлетворения своих потребностей. Женщины, зависимые от мужчин, все еще существуют, но их стало значительно меньше. Гораздо чаще под истинными романтическими отношениями сейчас подразумевается равноправное партнерство, когда ни одна сторона не старается подчинить себе другую, и роман принято считать сотрудничеством. Поэтому в этой последней постановке женщины верховодят в сюжете и иницируют действия наравне с мужчинами.

Подбирая танцовщиков для «Летим со мной», я заметила, что вспоминаю всех артистов, которые раньше танцевали в моих постановках под Синатру. Это была не ностальгия и не песня про «раньше было лучше». Это было стремление найти тех, кто, как и я, сможет уловить суть.

В отличие от Пруста мы не собираем по крупицам свое понимание в обитой пробкой спальне. Для нас процесс постижения сути — насущное действие, разыгрывающееся при помощи и противостоянии других людей. Иными словами, суть постигается в сотрудничестве.

Сотрудничество — это связи. И неожиданно я поняла, чем обусловлена моя тяга к Синатре. Переплетение романтических линий в «Летим со мной» произрастает из уроков, которые я извлекла из сотрудничества с Диланом. Из уроков, полученных во время сотрудничества с Билли Джоэлом. Уроков, которые нашли во мне

отклик, потому что напоминали о сотрудничестве с Милошем Форманом. И так далее, назад по цепочке, до мамы, сидящей за спинетом. Не могу вернуться домой? В каком-то смысле я его и не покидала. Как заметил бы Фома Кемпийский, я все это время носила его с собой.

Итак, сотрудничество — ключевое слово нового тысячелетия. Но будем ли мы сотрудничать впредь?

Мы принадлежим культуре, которая потребляет и выбрасывает одним движением. Только подумайте, сколько блестящих идей более эффективного и бережливого труда появилось и исчезло за последние несколько десятилетий. Управление целями, всеобщее управление качеством, матричный менеджмент, командный менеджмент, реинжиниринг бизнес-процессов — как они набирали обороты, повсеместно обсуждались, а потом исчезали, будто оказывались неправдоподобными сказками для детей младшего школьного возраста.

Всеобщая неутолимая жажда новизны — в теориях, подходах, методах — заставляет меня опасаться, что идея сотрудничества тоже может стать лишь недолговечной и поверхностной модой с последующим быстрым выгоранием. И тогда, если кто-то предложит объединить усилия для общего дела, мы точно будем знать, что ответить: «Так уже пробовали, помнишь? Религиозные общины в 1800-х? Общины в 1960-х? И на самых разных проектах примерно в 2010 году? Так и не сработало».

Те, кто умеет сотрудничать, знают лучше: оно действительно работает. Работало раньше. И будет всегда.

Единственный вопрос: настроены ли мы на него, готовы ли мы прикладывать усилия?

Жизнь будет бросать вызовы и преподавать жестокие уроки. Можно жить «по-своему», борясь в одиночку, или «по-нашему», объединяя усилия для борьбы. Иногда будет получаться. Хотя многим будет казаться, что вы потерпели неудачу. Но независимо от результатов сотрудничества вы окажетесь в плюсе: получите шанс посмотреть на мир другими глазами — глазами партнеров — и развить новую систему ценностей.

Наша жизнь — театр. Театр, в котором все мы играем главную роль в пьесе, написанной для самих себя. И финал ее зависит не только от того, кто вы, но и от того, как вы будете взаимодействовать с другими персонажами пьесы.

В конце концов, каждое сотрудничество — это история любви.

- **Когда идешь к важной цели, мелкие ежедневные неприятности не кажутся такими уж существенными.**
- **Взаимное уважение помогает примириться даже с непреодолимыми разногласиями.**
- **Со временем эмоциональный предел партнеров, вовлеченных в сотрудничество, уравнивается.**
- **Люди с долгим опытом сотрудничества знают, когда «пора уходить».**

«КВАРТЕТ ГВАРНЕРИ»

Две скрипки, альт, виолончель — четыре равноправных участника. Нужен ли струнному квартету лидер? Его участники надеются, что нет. В творческих отношениях, которые часто сравнивают с матримониальными, появление лидера — плохой знак. Их творческая цель — гармония, а не зрелище. В квартете должен быть баланс.

Играть в гармонии с остальными участниками. Контролировать свое эго. И путешествовать вместе, жить вместе, вдали от семьи, в безымянных отелях — неделю за неделей. Это серьезные испытания.

И это только внутренние ограничения. До недавнего времени у квартета не было выстроенных бизнес-процессов. В дирижере нет необходимости, к тому же он не по средствам. Организатор концертов? Не интересуемся. Обязанности администратора? Немногие согласятся. Поэтому унылая повседневная рутина шоу-бизнеса — организация гастролей и бронирование — легла на плечи музыкантов.

И все ради чего? До середины XX века струнный квартет не считался серьезным профессиональным коллективом. Было мнение, что одаренные музыканты либо играют в успешных оркестрах, либо делают сольную карьеру и дают концерты. Камерную музыку относили ко второму эшелону. Или, возможно, к способу подзаработать «на стороне», развлекая гостей частных вечеринок.

В 1964 году перспектива буквально жить в маленькой творческой группе и негостеприимность шоу-бизнеса не смутили участников Guarneri («Квартета Гварнери»).

Арнольд Стайнхардт, Джон Дэлли, Майкл Три и Дэвид Соьер (он ушел на пенсию в 2001 году, и его сменил Питер Уайли) «случайно» собрались вместе. И «случайно» продержались вместе до 2009 года, устраивая незабываемые концерты, расширив аудиторию камерной музыки настолько, что сейчас каждый вечер можно выбирать из полудюжины концертов, которые дают хорошо известные квартеты.

Сорок пять лет! Во времена, когда распадается половина браков, четверо мужчин умудрились сохранить отношения?

Майкл Три: «Важно уважение — взаимное уважение друг к другу. И необходимо определенное сходство вкусов, я думаю... Мне кажется, мы просто соглашались во всем, кроме некоторых рабочих моментов во время репетиций. И вот тут на первое место выходил вопрос взаимного уважения».

Арнольд Стайнхардт: «Мы стали друг другу как родные братья, мы не стесняемся сказать: “Тут было слишком громко!”, или “Здесь надо исправить интонацию”, или “Почему так быстро? Моцарт не писал в таком быстром темпе!” Мы прямо говорим о многих вещах, как члены одной семьи, которые в общении между собой могут опускать реверансы, понимаете?»

Честность и прямота, но не та, что может ранить. Взаимное уважение, но не до формальности и зажатости. Общие ценности, которые позволяют группе преодолеть неизбежные препятствия на пути к цели. И разумеется, реальные достижения, которые обеспечат поддержку поклонников.

Как заканчивается такое сотрудничество? Без катастроф. Однажды прозвучала идея разойтись, и поскольку между членами квартета сохранилось доверие, к консенсусу они пришли за пять минут. Почему бы и нет? После сорока пяти лет они могли заглянуть друг другу в мысли, сердце и душу. Они постигли идеал сотрудничества.

Благодарности

Джесси Корнблюту, моему очень хорошему другу — писателю и человеку слова.

Дэвиду Розенталю, Рут Фесич и Джулиану Пиплоу — моим партнерам по команде в Simon & Schuster. Во второй раз наше сотрудничество сложилось еще лучше.

Эндрю Уайли, моему агенту. Да сопутствует нам процветание!

Тем, чье мнение для меня важно: Ричарду Берку, Джину Фельдману, Роберту Готтлибу, Эллен Джейкобс, Бредо Джонсен, Джинджер Монтель, Норме Стивенс, Пэтси Тарр.

Четырем поколениям танцоров, которые помогают мне двигаться от прошлого к настоящему.