

Твайла Тарп

Привычка работать вместе

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



Twyla Tharp

The Collaborative Habit

Life Lessons
for Working
Together



Simon & Schuster

New York

London

Toronto

Sydney

Твайла Тарп

Привычка работать вместе

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

*Перевод с английского
Екатерины Петровой*



МОСКВА
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»
2017

УДК 174:792.8
ББК 88.504:85.335.42
Т21

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

Тарп, Твайла
Т21 Привычка работать вместе. Как двигаться в одном направлении, понимать людей и создавать настоящую команду / Твайла Тарп ; пер. с англ. Е. Петровой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 208 с.

ISBN 978-5-00100-659-6

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

УДК 174:792.8
ББК 88.504:85.335.42

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

ISBN 978-5-00100-659-6

THE COLLABORATIVE HABIT

© 2009, W.A.T. Ltd.

All rights reserved

Translation © 2017 by Mann, Ivanov and Ferber

All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

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

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

Экклезиаст 4: 9б

Оглавление

ГЛАВА 1 **Что такое сотрудничество, чем оно важно
и почему за ним будущее?** 11

«Сотрудничество» — ключевое слово нашего тысячелетия. Для некоторых из нас это единственно правильный подход к труду и творчеству; почти для всех — неизбежный опыт.

ГЛАВА 2 **Сотрудничество как природный инстинкт** 33

В детстве все мы учимся работать в коллективе. Став взрослыми, открываем для себя преимущества взаимодействия с окружающими.

ГЛАВА 3 **Сотрудничество: вызовы и испытания
партнерских отношений, которые нас меняют** 55

Сотрудничество между людьми с очень разными взглядами, привычками и темпераментом может принести потрясающие, необыкновенные плоды.

ГЛАВА 4 **Сотрудничество на расстоянии** 71

Благодаря современным технологиям необходимости находиться в одном помещении, чтобы работать вместе, больше нет. Но, возможно, потребуется гибкость и готовность к переменам.

ГЛАВА 5 **Сотрудничество с организациями** 109

В сотрудничестве с организациями есть свои сложности: инфраструктура, посредники и прочно укоренившиеся порядки.

ГЛАВА 6 **Сотрудничество с обществом** 133

Старомодный взгляд на аудиторию как на группу пассивных наблюдателей больше не актуален.

ГЛАВА 7 **Сотрудничество с друзьями** 157

Желание работать с людьми, которых знаешь и любишь, естественно. Но в таком сотрудничестве всегда есть подводные камни.

ГЛАВА 8 **Предполетная подготовка: до начала нового
совместного проекта** 181

Ценные уроки сотрудничества: учиться на опыте прошлого, брать максимум от настоящего и предвидеть будущее.

БЛАГОДАРНОСТИ 203

1

ГЛАВА

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

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

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

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

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

И, что самое страшное, не смеялись зрители.

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

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

Что было не так? Никто не понимал.

Что делать? Это они знали.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Сотрудничество» — ключевое слово нового тысячелетия.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Трафик сайта Обамы в два раза превышал посещаемость сайта его оппонента Джона Маккейна. Трансляции Обамы на YouTube посмотрело в четыре раза больше людей. На Facebook у него было в пять раз больше «друзей». Три миллиона человек подписались на обновления, которые выходили в его ленте пятнадцать-двадцать раз в месяц. А в последние

четыре дня перед выборами добровольцы предвыборной кампании Обамы обзвонили три миллиона человек.

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

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

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

* В Национальной баскетбольной ассоциации самым результативным баскетболистом в сезоне считается игрок с самым большим средним показателем очков за игру.

тридцать очков в решающей игре, но и потому, что отдал десять результативных пасов.

В спорте результаты всегда зависели от сплоченности команды.

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

Поэтому естественно, что в контексте совместной работы вас часто тревожит лишь одно: это не работа, а западня, с такими людьми просто невозможно работать. Но у меня хорошая зарплата и соцпакет, они нужны мне. Как выстроить отношения с коллегами так, чтобы действительно достигать целей и получать результаты?

На самом деле вы находитесь в той же ситуации, что и команда спортсменов на соревнованиях, группа крупнейших

ученых мира или, например, танцовщики на репетиции нового балета.

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

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

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

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

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

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

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

Важное замечание: нельзя принудить людей к сотрудничеству. Они могут трудиться в одном офисе или исполнять свои обязанности в рамках работы команды, но если они

не заинтересованы в общем деле — толку не будет. Без личного участия — на эмоциональном уровне — многого не добиться.

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

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

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

Своей книгой я развенчала романтический взгляд на творчество. Мой друг и коллега Милош Форман в своем «Амадее» представил Моцарта одним из величайших чудес природы.

Он решил не делать акцент на том, как Моцарт стал Моцартом на самом деле, — такая история не понравилась бы зрителю. Правда в том, что Моцарт не родился гением. Его отец рано разглядел в нем способности и заставлял мальчика много работать. К двадцати восьми годам руки у Моцарта были деформированы из-за бесчисленных часов практики, концертов и записи пером сочинений.

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

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

Видение? Сотрудничество — вещь практическая, это способ работать в гармонии с окружающими, но начинается оно

с точки зрения. Можно ли улучшить взаимоотношения? Для начала задумайтесь: не кроется ли проблема (или существенная ее часть) отношений в вас самих?

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

Как полюбить себя сильнее?

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

Легко заявлять, что хочешь быть частью чего-то большего и более значимого, чем ты сам, вносить вклад в общее дело и приносить пользу. Все по-своему уникальны в той же мере, в какой похожи друг на друга. Подходит ли ваш характер и темперамент для работы в команде? Или вы убеждены, что

все вокруг существуют лишь для того, чтобы подавать вам мяч, пока вы забиваете голы и получаете очки?

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

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

Я сотрудничаю с юристами, дизайнерами, композиторами, спонсорскими компаниями, их балетмейстерами и не в самую последнюю очередь — со зрителями. Когда занавес поднимается, мы надеемся, что все поверят в придуманный нами мир.

Но каждый спектакль для меня — результат совместных усилий и тяжелого труда в реальном мире.

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

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

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

МАЙК КРЖИЖЕВСКИ

На протяжении двадцати восьми сезонов Майк Кржижевски тренировал баскетбольную команду Университета

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

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

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

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

— Он замечал любой личный вклад в командную стратегию и всегда заострял на нем внимание команды — преподносил как подвиг. На языке Южной Африки такой подход называется «убунту», или

* Тренер К (*англ.* coach К) — прозвище Майка Кржижевского, которое дали ему спортсмены.

самоотречение. Каждого игрока превозносят, когда чествуют всю команду; индивидуальные достижения умяляют успехи всего коллектива.

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

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

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

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

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

2

ГЛАВА

Сотрудничество как природный инстинкт

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

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

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

* Квакеры (*англ.* Quakers, буквально «трепещущие») — изначально протестантское христианское движение, возникшее в годы революции (середина XVII века) в Англии и Уэльсе. Официальное самоназвание — «Религиозное общество Друзей» (*англ.* Religious Society of Friends).

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

Понедельник

6.00–6.15: одеться для тренировки.

6.15–7.15: балет.

7.15–8.00: скрипка.

8.00–8.30: одеться, убрать комнату и позавтракать.

8.30–9.00: дорога в школу.

9.00–15.00: занятия в школе.

15.00–15.15: дорога на урок скрипки.

15.15–16.00: скрипка.

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

16.30–17.00: батон твирлинг.

17.00–17.30: чечетка.

17.30–18.00: батон твирлинг.

18.00–19.00: детский балет.

19.00–19.30: детский батон твирлинг.

19.30–20.00: детская чечетка.

20.00–21.00: домашнее задание, на скорую руку.

21.00–21.30: ужин, подготовка ко сну.

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

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

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

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

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

Год я проучилась в колледже Помоны, но урокам танца там уделялось, по моему мнению, недостаточное внимание, поэтому я перевелась в Барнард-колледж, где меня ждали танцевальные классы и нечто большее: полдюжины нью-йоркских танцевальных трупп мирового уровня.

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

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

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

Мерс Каннингем, великий танцовщик, обладал также даром преподавателя. Труппу он собрал себе под стать: все

прекрасные танцовщики и искусные учителя. Одни старше, другие мои ровесники; самым удивительным и прекрасным в той команде была возможность работать вместе и при этом не терять своей неповторимости. Сильной стороной Мерса как танцовщика, так и хореографа была его открытость к самовыражению.

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

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

Конечно, была еще одна простая причина: я сама хотела ставить танцы и учить им танцовщиков. С одной стороны, это звучит как заявление упертого индивидуалиста. С другой — это признание того, что танец — тяжелый труд и, если хочешь чего-то достичь в танцевальном мире, нужно полностью отдать

себя делу. Следовательно, если не можешь найти коллектив, готовый воплощать твои идеи, не лучше ли самостоятельно начать проект и посмотреть, кто захочет присоединиться.

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

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

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

Юнус составил список женщин, которые были, по его мнению, надежными заемщиками, и из собственного кармана

выдал каждой по 27 долларов. Обеспечения кредита он не потребовал, поскольку решил, что они будут честны и вернут долг. И оказался прав.

Это история не про феминизм. Она про практический идеализм.

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

Продуманная и четко сформулированная общая цель — основа успешного сотрудничества.

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

выбрать. И успех зависит лишь от правильно поставленной цели и осознанности устремлений.

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

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

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

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

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

Как это делается?

Обычно с большим трудом.

Но даже имея твердое намерение и большое желание составить график и установить порядок совместной работы, можно столкнуться со сложностями. У всех членов группы разное чувство времени. У всех свои приоритеты. А оценка объема предстоящей работы всегда субъективна.

Как разработать хорошее расписание?

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

В Японии в некоторых компаниях такой вовлеченности добиваются за счет системы принятия управленческих решений — «ринги». Это способ собрать мнения всех, кого коснутся последствия

принятия того или иного решения. Работает она так: сначала создается документ. Затем он обсуждается. По мере обсуждения в документ вносятся изменения до тех пор, пока все участники не будут с ним согласны. Далее все, кто имеет отношение к принятому решению, подтверждают свое согласие с документом, поставив на него личную печать. Слишком затянута и отнимает много времени? Вовсе нет, потому что, согласившись с решением, никто в дальнейшем не подвергает его сомнению и не предлагает свои коррективы. Все работают, работают и работают.

Первое необходимое условие сотрудничества — вовлеченность всех участников.

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

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

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

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

Время меняет все, даже объединенную одной целью труппу. Частная жизнь, которую мы старательно отделяли от профессиональной, настойчиво давала о себе знать неоплаченными счетами и напряженными отношениями с требующими внимания членами семьи. Мой брак распался, и я осталась с ребенком на руках, которого мне предстояло растить одной. Нужно было что-то менять. Нам необходимо было зарабатывать на жизнь.

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

Изменили ли мы своим принципам? Можно сказать и так. Но я смотрела на ситуацию по-другому. Я подумала: «Я играю роль, использую привлекательную оболочку для создания

образа, который должен нравиться другим». Я не меняла свою технику и подходы к работе, просто позволила зрителям увидеть в нас женщин, которые могут нравиться.

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

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

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

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

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

Боб им стал. За свою карьеру он достаточно долго работал под патронажем и понял — задолго до меня, — что я успешно справлюсь со своей задачей, только если улаживанием проблем с руководством и танцовщиками займется он. И он занялся, хотя это не входило в его обязанности. Он хотел для своей труппы успеха и знал, что мы добьемся его, лишь если позволить мне определять, каким он должен быть.

Хорошо иметь в команде куратора.

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

Но между моими танцовщиками и труппой Джоффри было мало общего. Все пять лет своего существования мы работали на необычных сценах: в парках, спортзалах, музеях. Со сценой

в классическом ее понимании мы не были знакомы до «Восьми рулетов с джемом». Нас никогда не вызывали на поклон. Мы давали спектакли без зрителей: танцевали в 5.30 в парке музея Клойстерс, однажды даже в поезде — нам было все равно. У нас не было второго состава на случай, если ведущий заболит, поэтому мы просто условились никогда не болеть! У Джоффри, напротив, была большая труппа по правилам и классическим традициям, и их техника танца не предусматривала спортивной подготовки, которой требовал мой подход к хореографии.

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

Как мне удалось выйти из этого тупика? Когда мы начали работать, я объявила, что не собираюсь навязывать танцовщикам Джоффри стиль Тарп. Сказала, что мне нужен контраст:

каждый артист будет делать то, что он или она учились и привыкли делать. Возможно, труппа Джоффри не поверила мне в первый раз. И во второй раз они, наверное, сочли мои слова уловкой. Почему же они все-таки решили мне довериться? Потому что так им сказал Боб.

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

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

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

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

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

ОРВИЛЛ И УИЛБУР РАЙТЫ

Когда братья Райт были детьми, отец подарил им летающую игрушку, мотор которой приводился в действие резинкой. Иг-

рушка вскоре сломалась, но она успела изменить жизнь братьев.

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

Уилбур и Орвилл начали свое сотрудничество как братья Райт, когда им было двадцать два и восемнадцать: собрали печатный пресс из разрозненных деталей от разных механизмов. Несколько лет спустя, купив велосипеды, ребята забросили печатный бизнес ради веломастерской. Вскоре она превратилась в цех по производству собственных

велосипедов. Орвилл задумался было над автомобилями, но Уилбур сказал: «Может, проще построить летательный аппарат?»

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

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

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

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

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

Случались ли у них размолвки? Часто. «Обожаю спорить с Орвом, — говорил Уилбур. — Орв — отличный спорщик». Но все споры шли на пользу проекту, а не на потеху самолюбию. Через несколько

лет после Китти-Хоук Орвилл получил от брата замечание, что не стоит делать заявления от своего имени так, как будто он единственный изобретатель в семье Райт. Орвилл немедленно исправился, и Уилбуру больше не пришлось говорить с ним на эту тему.

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

3

ГЛАВА

**Сотрудничество: вызовы
и испытания партнерских
отношений, которые нас
меняют**

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

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

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

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

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

Сотрудничество гарантирует перемены, потому что вынуждает принимать точку зрения партнера — и принимать в нем все, чем он от нас отличается. Наши различия очень важны. Чем больше мы полагаемся на сильные стороны партнера

и не даем спуску его слабостям, тем больше шансов, что взаимоотношения сложатся удачно.

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

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

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

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

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

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

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

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

Как можно реагировать на подобный напор обаяния со стороны человека, с которым видишься впервые в жизни?

Сглотнуть, выдавить ответную улыбку и согласиться на предложение.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Премьера «Последней надежды» (Push Comes to Shove). Выходит блестящий Барышников со шляпой. Он танцует. Он кружится. Проводит рукой по волосам. И вот он в воздухе. По высоте прыжков он побил все рекорды. Он осчастливил

публику уже одним своим присутствием, они получили то, за чем шли. Но в тот вечер он дал им гораздо больше, чем они могли ожидать, преподнес им множество сюрпризов.

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

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

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

Вскоре после премьеры «Надежды» нам с Барышниковым снова выпал шанс поработать вместе. Для гала-концерта в АТБ мы поставили парный танец на музыку Фрэнка

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

Я почувствовала себя новичком со скрипкой Страдивари. Я уже имела дело с постановкой парных движений для «Двойки-купе» и «Надежды», но подъемы, поддержки и вращение партнерши — элементы, которые трудно воплотить в труппе, состоящей только из женщин. Работая с Барышниковым, я получила возможность увидеть парный танец с другой стороны.

Я поставила еще два небольших балета с Барышниковым и АТБ, после чего в 1985 году получила предложение поработать над танцевальными сценами фильма «Белые ночи».

Моей задачей была режиссура движений двух главных героев, роли которых исполняли Барышников и Грегори Хайнс. По задумке сценариста, танцевали они в помещении, которое изображало репетиционный зал в Ленинграде. Здесь можно было сыграть на контрасте: великая звезда балета и признанный чечеточник.

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

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

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

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

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

Я работала с ними по отдельности и всегда просто искала способы, которые помогли бы каждому продемонстрировать все свое мастерство, хотя сцены, где они танцевали вместе, я ставила в собственном стиле. И, можно сказать, эти несвойственные обоим элементы объединили их в единое целое.

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

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

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

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

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

ФРЕД АСТЕР И ГЕРМЕС ПЭН

Фред и Джинджер... О ком идет речь, ясно и без фамилий. Они часть нашего куль-

турного ДНК: фильмы, в которых они снялись в 1930-х годах, увековечили память о лучшем танцевальном дуэте, когда-либо запечатленном на киноплёнке.

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

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

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

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

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

— А у меня получится так? — спросил Астер.

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

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

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

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

4

ГЛАВА

Сотрудничество на расстоянии

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

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

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

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

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

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

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

В процессе постановки возникали сложности. На прогонах в Чикаго я согласилась со зрителями, что шоу нужна доработка. Эти зрители стали моими самыми полезными партнерами. Я пыталась усидеть одновременно на трех стульях — сценариста, хореографа и режиссера, — и без их откликов мне пришлось бы трудно.

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

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

И вот однажды сбился мой кошмар. Последствия одного из несчастных случаев превзошли все мои самые страшные опасения: Уильям Мерри попал в аварию и скончался в больнице, не приходя в сознание. Я была убита горем. И в бешенстве.

Рано утром я собрала всех на репетиции. «Я не могу *запретить* вам ездить на мотоцикле, — объявила я им. — Но я *прошу* вас перестать. Мне *нужно*, чтобы вы перестали. Пока не закончим работу — *никаких больше мотоциклов*».

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

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

Боб Дилан — обаятельный, умный, с чувством юмора и, как и Билли Джоэл, очень занятой. Когда он позвонил и предложил вместе поработать над мюзиклом, было очевидно: компенсировать его отсутствие придется мне.

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

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

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

— Не больше, чем вам, — париовала я.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

располагать гарантированным запасом времени до премьеры балета.

Но дело было не только в этом.

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

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

У меня была еще одна причина для предусмотрительности. Элвис Костелло — знаменитость, а за знаменитостями всегда стоит целый штат людей, как правило, работающих одной командой: пресс-секретари, пиарщики, адвокаты, менеджеры. И они заботятся не только о звезде, но и о полной

и своевременной оплате своих услуг. Можно сказать, конгломерат этих людей формирует 350-килограммовую гориллу, с которой вам предстоит иметь дело.

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

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

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

На первой встрече мы устроили друг другу презентацию. Элвис принес записи нескольких песен, аллюзии на которые

хотел использовать в музыке для спектакля, а также несколько новых музыкальных зарисовок. Я же использовала фрагменты видеозаписей моих старых работ, наложив их на композиции Элвиса. Я считала это искрой, из которой может разгореться пламя.

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

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

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

Эдди для меня идеальный партнер — он понимает, что извечный вопрос — танцуешь ты балет или модерн? — не имеет смысла. Со времени постановки «Двойки-купе» для труппы Джоффри все, чем я занималась, было объединением и взаимопроникновением

этих стилей. Очевидно, Эдди были близки мои подходы. И я не приехала бы в Майами, если бы не он.

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

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

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

Ассистент нужен для того, чтобы отражать ваши идеи, давать им новую интерпретацию. По сути, наличие ассистента удваивает эффективность репетиционного процесса: в два раза больше за то же время. А подмигивание в конце изнуряющего дня говорит, что еще не меньше пятнадцати минут, чтобы все исправить. Со временем, когда ассистент вникнет во все нюансы, можно быть в полной уверенности, что представление состоится, даже если вас собьет автобус.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

И наконец, о моих партнерах — танцорах.

Первое, что я сделала в Майами, — посмотрела, как Эдди проводит экзерсисы у станка. Было очевидно, что его танцовщики выполняли эти движения уже сотни, если не тысячи, раз. Но никто не скучал за этим занятием — все понимали, что к упражнениям нужно возвращаться ежедневно. Танцовщики выходят в центр, и я понимаю: они закалены суровой дисциплиной. Глядя на восхитительных женщин и прекрасных мужчин,

каждая часть тела которых готова к работе, я всегда чувствую одно и то же: глубочайшую признательность к их тренерам, инструкторам и преподавателям, которые с любовью выполняли возложенные на них обязанности день за днем и год за годом. Они создали их для меня. Благодаря этим безмолвным и невидимым партнерам у меня есть шанс воплотить свои идеи.

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

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

У нее хрупкое телосложение, она сконцентрирована до предела. Рядом с ней танцовщица помоложе очень аккуратно одета, каждая складка на своем месте, спокойная и собранная. Дальше хорошо сложенный мужчина — подвижный, ловкий, с плавными движениями. Он явно очень понятлив. За другим станком две пары близнецов, которые, похоже, могут внести

бесконечную путаницу в любую постановку. И кубинцы. Сначала кажется, что они предоставлены самим себе, но потом почти все присутствующие начинают говорить по-испански.

Первые минуты в студии с превосходными танцовщиками всегда волнительны. Я с воодушевлением жду ожидающих меня трудностей. Сможем ли мы найти цель, которая сплотит всех нас и позволит каждому внести свою лепту в общий замысел?

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

Во вторую неделю я попросила танцовщиков принести свои любимые латиноамериканские мелодии. Для этого у меня были две причины. Во-первых, двигаясь под любимую музыку, они становятся раскованными и могут по максимуму продемонстрировать свои способности. Вторая причина — психологического характера: хорошо дать танцорам возможность ощутить свою причастность, внести свой вклад в постановку. Так они могут понять, что их мнение ценят. Я хочу, чтобы они знали, что мне важна их вовлеченность и они могут принять участие в воплощении моей мечты, не ущемляя моих интересов.

Потому моя цель и видение останутся в поле моего зрения, даже если смотреть на них чуть слева или справа, глазами других участников.

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

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

Учитывая расписание в Майами — две недели репетиций весной и еще пять осенью, по пять часов в день, итого

175 часов, — я могла себе позволить и не торопиться. Времени предостаточно. Но это не так. Это капля в море. Однако занятия с танцовщиками продвигались очень успешно, и я решила, что мы можем позволить себе дополнительные часы между неделями импровизации. Так моя часть работы была закончена еще до того, как начались репетиции.

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

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

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

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

Но Элвис пропустил и второй срок. Почему? Он был на гастролях, на разогреве у Боба Дилана! Он написал мне на электронную

почту, что работает над музыкой в своем трейлере, который стоит рядом с трейлером Дилана, но «очень трудно удержаться от использования в ней All Along the Watchtower». Я ответила ему: «Я вас понимаю».

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

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

Элвис согласился.

Так наше сотрудничество стало виртуальным.

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

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

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

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

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

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

Не нужно подавлять свою человечность.

Один мой друг, чтобы получить от партнеров желаемое, сначала старается дать им то, что, по его мнению, нужно им:

удобочитаемое электронное письмо. Он убежден, что шаблон письма слишком широкий и глазу неудобно так сильно смещаться вправо. Поэтому он использует только половину ширины, и все его сообщения выглядят как колонка белого стиха. Он очень занятой человек, каждый день ему приходится писать по многу писем, но он никогда не забывает облечь этот способ коммуникации в красивую и удобную форму.

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

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

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

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

Почему же я пошла на это?

Сотрудничество дает нам уроки реальной жизни. Всякий раз неожиданные.

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

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

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

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

Итак, решено: мы с Элвисом работаем дистанционно. У меня уже был подобный опыт. В конце шестидесятых я танцевала на ферме в северной части штата Нью-Йорк и обзавелась поддержанной видеосистемой, чтобы продолжать работу с двумя танцорами, один из которых находился в Уругвае, а другой в Индии, — лишившимися вида на жительство

в США. В последующие сорок дней я документировала работу в форме видеодневника, отчасти чтобы отслеживать свой прогресс как исполнителя и хореографа, а отчасти для того, чтобы иметь под рукой ценный материал, — как композиторы обращаются к записанным мелодиям, которые ни разу не использовали, но таким образом смогли не забыть.

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

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

Испытывая муки совести, Элвис прикладывал титанические усилия. Он присылал мне письма и записи в любое время

дня и ночи, из разных часовых поясов, втискивая работу в свой гастрольный график, и без того насыщенный настолько, что на семью оставалось очень мало времени.

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

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

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

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

Мы столкнулись с рядом проблем, начиная с электронных писем.

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

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

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

Поэтому о виртуальном сотрудничестве у меня сложилось двойственное мнение. К сожалению, технологии вынуждают действовать быстро, устанавливают собственные правила и заставляют принимать решения — да! нет! — быстрее, чем вы готовы их принять. И мне не нравится, что для любого

компромисса с ними требуется уступка со стороны человека. Мы приспосабливаемся к компьютеру, никогда не наоборот. Поэтому для меня иногда все еще важна и принципиальна возможность общения лицом к лицу.

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

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

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

Майами. Три дня до премьеры. Приезжает Элвис.

Придя сразу на репетицию оркестра, он начинает оценивать трудности, с которыми ему предстоит иметь дело. Струнная секция слишком мала, чтобы воспроизвести грандиозный

«голливудский» звук. Акустическая система на полной мощности выдает отпадный (но не в хорошем смысле) звук. Некоторые музыканты латиноамериканской группы не понимают всей сложности музыки, поэтому потребуются доработки и дополнительное время.

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

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

Поэтому мое решение остаться в стороне — лучшее, что я могу сделать для Элвиса. У меня достаточно своих проблем со светом, костюмами и травмами. Может быть, я и режиссер

спектакля, но живая музыка не входит в зону моей ответственности.

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

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

Хорошо.

Хорошо? Да, потому что это примета: чем ужаснее генеральная репетиция, тем больше шансов на хорошую премьеру. Конечно, полагаться на приметы я не могу, поэтому молча терзаюсь. Говорят, хороший руководитель в стрессовых ситуациях остается спокойным. Это неправда. Примеров такого спокойствия я за свою карьеру видел очень мало, хоть и стараюсь всю жизнь стать одним из них. Когда напряжение нарастает,

я пытаюсь тренироваться больше, чем обычно, в надежде, что, как это часто бывает, физическая нагрузка поможет снизить уровень тревоги.

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

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

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

Премьера, подготовленная или нет, также повод для гала-вечера — праздника, который — как в Майами — является

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

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

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

Балет? Эта программа обеспечила труппе самые большие кассовые сборы за всю историю ее существования. Но если

гостям гала-вечера предоставляют возможность посмотреть танец или лично пообщаться со знаменитостью, личное общение всегда будет выигрывать. Не музыка. Не танец. Вот когда участие знаменитости приносит дивиденды.

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

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

«“Ночной клуб” (Nightspot) в Майами всем очень понравился. В воскресенье весь зал стоял еще до того, как опустился занавес! Раньше я такого здесь не видела. Аплодисменты звучали на протяжении всего спектакля, был полный аншлаг. Таких продаж наш театр еще не видел. Благодаря вам мы все повысили свой уровень. Многие из тех, с кем я обсуждала балет (друзья, родители детей из “Щелкунчика”, студенты), сказали, что это была лучшая постановка в нашем репертуаре.

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

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

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

ДЭВИД БИРН

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

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

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

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

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

Спустя четыре года после выхода первого альбома Дэвид все еще был полон энтузиазма. В 1981 году он работал с влиятельным

и изобретательным продюсером и музыкантом Брайаном Ино над альбомом *My Life in the Bush of Ghosts* — одним из первых, где были использованы сэмплы записей других музыкантов. Несколько месяцев спустя, когда мы познакомились, он был готов к новому эксперименту: к сотрудничеству с хореографом, чьи ранние постановки имели мало общего с его напряженными, угловатыми сценическими движениями.

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

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

Оглядываясь назад, я вспоминаю большое количество партнеров, которые были связаны с музыкой. Боб Дилан был поэтом — для него на первом месте стояли слова. А в первые — фолковые — годы карьеры было важно, чтобы тексты имели политический и духовный контекст. Элвис Костелло, родившийся на тринадцать лет позже Дилана, писал

песни, в которых тексты тоже имели значение, но бóльшая их часть была сплавлена с настолько энергичной музыкой, что казалось, вместе они воздействуют как физическая сила. Дэвид Бирн, современник Костелло, видел музыку способом слияния моды, общества, технологий и урбанистического духа. Великий дар Билли Джоэла — в его открытости и способности рассказывать истории о возвышенном, скрытом под маской обыденности.

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 угрозу 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 бóльшую 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 лего не так просто: многие танцовщики получили травмы и не могли работать в текущем репетиционном периоде. В целом этот этап закончился видеоверсией 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 лего — 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 выступить. 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 дню, 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, зааплодировать и затаить дыхание — не даст ли о себе знать травма. Но Палома 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 продирааться 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 удается 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 Таймсквер, 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 публичке: 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 плии. 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 Ондрижека 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 удовольствия, 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 многого 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 бóльшим 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 фотографами. 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 замечая, 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 коммуни-
кации: нужно говорить с правиль-
ным 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 пришелся 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 подружались 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 троицу» (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 сохраняю 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 НЙСБ. 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 лиценциата 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, переложив 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 предрешен».

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 сногсшибательный 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 лиричных 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? Торжествуйте.

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 Сойер (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.

Издание для досуга

Твайла Тарп

Привычка работать вместе

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

Главный редактор *Артём Степанов*
Руководитель направления *Вера Ежкина*
Ответственный редактор *Наталья Довнар*
Литературный редактор *Эмма Каирова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Иллюстратор *Галина Панченко*
Дизайн макета *Екатерина Пысларь*
Верстка *Елена Бреге*
Корректоры *Елена Бреге, Олег Пономарев*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/miftvorchestvo
www.vk.com/miftvorchestvo
instagram.com/miftvorchestvo

ЕАС

Наши результаты зависят от умения договариваться с окружающими.

С книгой «Привычка работать вместе» вы:

- осознаете ценность командной работы;
- научитесь находить общий язык даже с самыми трудными людьми;
- поймете, в чем залог успешного сотрудничества;
- рассмотрите виды партнерских отношений;
- узнаете про подводные камни и преимущества совместных проектов;
- изучите множество примеров из искусства, спорта, бизнеса и политики.

Ведущий американский хореограф Твайла Тарп делится секретами успешного сотрудничества — навыка, который требуется не только творческим людям, но и всем, кто ставит перед собой цели и движется к их достижению.

ISBN 978-5-00100-659-6



9 785001 006596 >

**издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**

 facebook.com/miftvorchestvo

 vk.com/miftvorchestvo

 instagram.com/miftvorchestvo

