

# 2

ГЛАВА

## Сотрудничество как природный инстинкт

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

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

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

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

