

Cuprins

<i>Introducere</i>	9
Capitolul 1	
Decide motivul <i>real</i> al întâlnirii	17
Capitolul 2	
Uși închise	54
Capitolul 3	
Nu fi o gazdă detașată	93
Capitolul 4	
Creează o lume alternativă temporară	134
Capitolul 5	
Nu începe niciodată o înmormântare pornind de la logistică	172
Capitolul 6	
Nu-ți afișa cea mai bună variantă a ta la întrunirile mele	222
Capitolul 7	
Provoacă o controversă bună	257
Capitolul 8	
Acceptă că totul are un sfârșit	280

Introducere

Modul în care ne întâlnim cu alți oameni este important. Întrunirile ne acaparează zilele și ajută la conturarea mediului în care trăim, atât în cadrul intim, cât și în cel public. Întrunirea – reuniunea conștientă a oamenilor pentru un motiv anume – modelează modul în care gândim, simțim și dăm sens lumii în care trăim. Legislatorii conștientizează, poate mai bine decât oricine altcineva, puterea inerentă a întrunirilor. În democrații, libertatea de întrunire este unul dintre drepturile fundamentale acordate fiecărui individ. În țările care se adâncesc în autoritarism, unul dintre primele aspecte care se elimină este dreptul de a se aduna. De ce? Din pricina a ceea ce se poate întâmpla atunci când oamenii se reunesc, fac schimburi de informații, se inspiră reciproc, testează noi moduri de a fi împreună. Și totuși, cei mai mulți dintre noi petrecem foarte puțin timp gândindu-ne la modurile propriu-zise în care ne întrunim.

Ne petrecem viața întrunindu-ne – inițial în familie, apoi cu vecinii și prietenii de joacă, la școală și biserică, iar apoi în ședințe, nunți, primării, conferințe, aniversări, lansări de produse, ședințe de consiliu, reuniuni de clasă și de familie, cine, târguri comerciale și înmormântări. Și ne petrecem o mare parte din acest timp în momente dezamăgitoare, neinteresante care nu reușesc să ne capteze atenția, să ne inspire sau să ne conecteze unii cu alții.

Numeroase studii susțin o noțiune evidentă pentru mulți dintre noi. O mare parte din timpul pe care îl petrecem întrunindu-ne cu alte persoane ne dezamăgește. „Cu rare excepții, starea mea de spirit la conferințe oscilează de obicei între plictiseală, deznădejde și furie“¹, mărturisește Duncan Green, blogger și specialist în dezvoltare internațională, în ziarul *Guardian*. Opinia lui Green nu se aplică doar conferințelor: Sondajul *State of Enterprise Work* din 2015 a constatat că „ședințele inutile“² reprezintă principalul obstacol în calea realizării sarcinilor de către angajați.

Nu suntem încântați nici de timpul pe care îl petrecem cu prietenii noștri. Un studiu din 2013, *The State of Friendship in America 2013: A Crisis of Confidence*, a constatat că 75% dintre respondenți erau nemulțumiți³ de aceste relații. Între timp, în *How We Gather*, un studiu recent despre viața spirituală a tinerilor, Angie Thurston și Casper ter Kuile scriu: „Cu toate eforturile religiei tradiționale de a atrage tinerii, milenialii caută răspunsuri în alte zone.“⁴

1. Duncan Green, „Conference Rage: «How Did Awful Panel Discussions Become the Default Format?»“, *Guardian*, 2 iunie 2016, <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2016/jun/02/conference-rage-how-did-awful-panel-discussions-become-the-default-format>.

2. Harris Poll, *The State of Enterprise Work* (Lehi, UT: Workfront, 2015), accesat 10 octombrie 2017, <https://resources.workfront.com/ebooks-whitepapers/the-state-of-enterprise-work>.

3. Tim Walker și Alia McKee, *The State of Friendship in America 2013: A Crisis of Confidence* (Brooklyn: LifeBoat, 2013), accesat 10 octombrie 2017, <https://static1.squarespace.com/static/5560cec6e4b0cc18bc63ed3c/t/55625cabe4b0077f89b718ec/1432509611410/lifeboat-report.pdf>.

4. Angie Thurston and Casper ter Kuile, *How We Gather* (Cambridge: Crestwood Foundation, 2015), accesat 15 mai 2015, <https://caspertk.files.wordpress.com/2015/04/how-we-gather.pdf>.

Oricât de dezamăgiți am fi, avem tendința să păstrăm tiparele anoste ale interacțiunilor noastre sociale. Cei mai mulți dintre noi rămânem pe pilot automat atunci când ne întâlnim, urmând formalități învechite, sperând că atmosfera unei reuniuni, conferințe sau petreceri reușite va veni de la sine, că rezultatele palpitate vor apărea în mod miraculos din contribuțiile de obicei convenționale. De cele mai multe ori ne facem speranțe deșarte.

Aproape întotdeauna credem că cele mai bune sfaturi legate de întruniri le putem obține de la profesioniștii evenimentelor sociale: bucătari, experți în etichetă, artiști florali, planificatori de evenimente. Fără să ne dăm seama, reducem o provocare umană la una logistică. Rezumăm întrebarea legată de oameni, la una legată de obiecte: PowerPoint-uri, invitații, echipament AV, tacâmuri, băuturi răcoritoare. Suntem tentați să ne concentrăm asupra „obiectelor“ din cadrul adunărilor deoarece credem că acestea sunt singurele detalii pe care le putem controla. Părerea mea e că asta reprezintă atât o lipsă de viziune, cât și de înțelegere a aspectelor ce determină un grup să se conecteze și o întrunire socială să conteze.

Nu particip la întruniri ca bucătar sau planificator de evenimente, ci ca o persoană antrenată în dialogul de grup și în rezolvarea conflictelor. Mi-am petrecut o mare parte din ultimii 15 ani din viață studiind, proiectând și consiliind adunările ale căror obiective erau cele de a fi transformaționale pentru persoanele implicate și pentru comunitățile pe care încercau să le influențeze. Lucrez în prezent ca facilitator profesionist. Deși suntem mulți cu această profesie, este posibil să nu fi auzit de noi până acum. Un facilitator este o persoană instruită în abilitatea de a modela dinamica grupurilor și conversațiile colective. Sarcina mea este de a

aduce oamenii potriviți într-o încăpere și de a-i ajuta să gândească, să viseze, să argumenteze, să se vindece și să se conecteze în mod colectiv pentru un anumit scop specific mai larg. Perspectiva mea asupra întrunirilor – cea pe care vreau să ți-o împărtășesc – plasează oamenii și ceea ce se întâmplă între aceștia în centrul fiecărei întâlniri.

În activitatea mea, mă străduiesc să ajut oamenii să aibă un sentiment de apartenență. Probabil că acest lucru are legătură cu faptul că mi-am petrecut propria viață încercând să-mi dau seama unde și cui aparțin *eu*. Din partea mamei, provin din rândul indienilor care se închină la vaci în Varanasi, un oraș străvechi, cunoscut ca centrul spiritual al Indiei, iar din partea tatălui, provin din rândul americanilor care sacrifică vaci în Dakota de Sud. Pe scurt, părinții mei s-au întâlnit în Iowa, s-au îndrăgostit, s-au căsătorit, m-au procreat în Zimbabwe, au lucrat în satele de pescari din Africa și Asia, s-au despărțit, au divorțat în Virginia și au plecat pe drumuri separate. Amândoi s-au recăsătorit, găsindu-și parteneri mai apropiați de propria lor lume și viziune asupra acesteia. După divorț, mă mutam de două ori pe lună între casa mamei și a tatălui meu – pendulând înainte și înapoi între un univers vegetarian, liberal, înșesat de tămâie, adept al budismului, hinduismului și mișcării New Age, și un tărâm creștin evanghelic, consumator de carne, conservator, unde se mergea la biserică de două ori pe săptămână. A fost poate inevitabil să ajung să lucrez în domeniul soluționării conflictelor.

Am descoperit acest domeniu în facultate, în momentul în care am devenit interesată și îngrijorată de starea relațiilor interrasiale de la Universitatea din Virginia. După absolvire, am lucrat în comunități – în Statele Unite și în străinătate – pentru a instrui lideri într-un proces de dialog de grup numit

Dialog Susținut. Aceasta este o tehnică de întrunire ce are ca scop transformarea relațiilor deteriorate indiferent de criteriile rasiale, etnice și religioase. Prin această activitate, am devenit fascinată de ceea ce se întâmplă atunci când oamenii încearcă să se reunească în pofida diferențelor dintre ei.

În anii ce au urmat, am aplicat metodele de soluționare a conflictelor într-o varietate de contexte și probleme. Am organizat întâlniri în hoteluri de cinci stele, în parcuri publice, pe podele din pământ și în camere de cămin universitar. Am condus sesiuni cu săteni din vestul Indiei, care se străduiau să-și reconstruiască societatea după revolte etnice și activiști din Zimbabwe care se confruntau cu amenințarea închiderii ONG-urilor lor de către guvern. Am lucrat la dialoguri între liderii opoziției arabe și omologii lor europeni și americani pentru a explora relația dintre islam și democrație. Am conceput întâlniri pentru oficiali statali și federali din Statele Unite pentru a descoperi cum să revitalizăm un program național de combatere a sărăciei pentru o nouă generație. Am facilitat întruniri pentru companii de tehnologie, firme de arhitectură, branduri de frumusețe și instituții financiare, ajutându-le să poarte discuții complicate și dificile despre viitorul lor.

Locuiesc în New York, unde oamenii au o viață socială foarte activă. Sunt deseori gazdă și de tot atâtea ori oaspete și în ambele roluri sunt intrigată mereu de micile și importante intervenții pe care le putem face cu toții pentru a ajuta grupurile să se consolideze. Printre prietenii și rudele mele, eu sunt persoana căreia oamenii îi scriu sau pe care o sună cu întrebări precum „Ar trebui ca la cina de afaceri să am o discuție ghidată pe o anumită temă sau ar trebui să lăsăm oamenii să converseze liber?” și „Ce ar trebui să fac în privința

voluntarului gură-spartă la biserică?” O prietenă imigrantă, jumătate musulmană, jumătate creștină, m-a întrebat cum ar putea să găsească propria ei versiune a unui shiva evreiesc pentru a marca moartea tatălui ei în Germania cu prietenii din New York care nu l-au cunoscut niciodată.

În toate adunările mele sociale, fie că este vorba de o ședință a consiliului de administrație sau de o petrecere aniversară, am ajuns să cred că *modul* în care se întrunește un grup determină ce anume se întâmplă în cadrul evenimentului și cât de reușit este, micile alegeri de design pe care le poți lua pentru a te ajuta să-ți îmbunătățești întrunirea. *Arta conectării umane* este, prin urmare, o călătorie și în același timp un ghid. Se adresează tuturor celor care s-au întrebat cum să transforme un moment obișnuit alături de alte persoane într-unul de neuitat – și plin de semnificație.

Îmi doresc ca această carte să te ajute să *percepi* diferit interacțiunile sociale. Capitolele urmează structura discuției pe care o port cu clienții și prietenii mei și pe care o folosesc eu însămi atunci când organizez un eveniment important. Deși există cu siguranță unele principii despre care consider că se aplică și în cazul celor mai simple adunări, nu este necesar să urmezi fiecare sugestie sau etapă din această carte. Tu ești cea mai potrivită persoană care să decidă ce anume îți va fi de ajutor și ce este util în contextul întrunirilor tale.

Cartea se bazează pe experiența și ideile mele, atât ceea ce știu că a funcționat, cât și ceea ce nu a funcționat. Totuși, din moment ce adunările reprezintă în mod inerent un efort colectiv, am intervievat peste o sută de alte persoane care iau parte la întruniri pentru a le afla secretele și pentru a-mi testa propriile idei. Am purtat discuții cu organizatori de conferințe,

planificatori de evenimente, coregrafi de circ, funcționari ai adunărilor religioase Quaker, consilieri de tabără, directori de pompe funebre, DJ, licitatori, instructori de zbor în formație, rabini, antrenori, dirijori de coruri, artiști de spectacol, comedianți, designeri de jocuri, maeștri ai ceremoniei japoneze a ceaiului, regizori de televiziune, fotografi profesioniști, consilieri în domeniul patrimoniului familial și colecționari de fonduri, cu toții au influențat ideile din această carte. Am apelat voit la o mare varietate de adunări – muzee, săli de clasă, întâlniri cu partenerii, petreceri aniversare, tabere de vară și chiar înmormântări – pentru a ilustra creativitatea pe care o folosesc oamenii indiferent de context și sper că acest lucru te va inspira să procedezi la fel. Toate poveștile care urmează sunt adevărate, deși am schimbat unele nume, detalii și locații ale evenimentelor și persoanelor în cazul întrunirilor private. Printre varietatea de persoane cu care am discutat, toate au avut în comun o trăsătură esențială: fascinația legată de ceea ce se *întâmplă* atunci când oamenii se adună.

Înainte să începem, permite-mi să-mi declar direct opinia părtinitoare:

Consider că toată lumea are capacitatea de a avea întruniri de succes.

Nu trebuie să fii o persoană extrovertită. De fapt, unii dintre cei mai pricepuți participanți la întruniri pe care îi cunosc suferă de anxietate socială.

Nu trebuie să fii șef sau manager.

Nu ai nevoie de o casă luxoasă.

Conectarea interumană nu se bazează, din fericire, pe carisma ta sau pe calitatea glumelor tale. (Aș avea o mare problemă dacă așa ar sta lucrurile).

Orice întâlnire înflorește și prosperă atunci când este bine gândită, când are o structură (adesea invizibilă) și atunci când gazda are curiozitatea, dorința și deschiderea de a experimenta.

Hai să începem.

Capitolul 1

Decide motivul *real* al întâlnirii

De ce ne întrunim?

Ne întrunim pentru a rezolva probleme pe care nu le putem soluționa singuri. Ne întrunim pentru a sărbători, pentru a deplânge o persoană și pentru a marca anumite tranziții. Ne întrunim pentru a lua decizii. Ne întrunim pentru că avem nevoie unii de ceilalți. Ne întrunim pentru a ne arăta puterea. Ne întrunim pentru a aduce onoruri și omagii. Ne întrunim pentru a construi companii, școli și cartiere. Ne întrunim pentru a întâmpina o persoană și ne întrunim pentru a ne lua rămas-bun.

Iată însă marele paradox al întrunirilor: Există atât de multe motive întemeiate pentru a ne aduna, încât adesea nu știm motivul pentru care o facem. Mulți organizatori uită de prima etapă a unei reuniuni semnificative: angajamentul față de un scop îndrăzneț și bine definit.

Atunci când omitem această etapă, lăsăm adesea presupunerile învechite sau greșite despre motivul pentru care ne adunăm să influențeze forma întrunirilor noastre. Ajungem să ne adunăm în moduri care nu ne sunt utile sau să nu ne conectăm atunci când ar trebui să o facem.

La locul de muncă, ne petrecem zilele în ședințe succesive, multe dintre acestea putând fi înlocuite printr-un e-mail sau o ședință de zece minute. În facultate, ne pierdem vremea în

sălile de curs¹, când aceleași informații ar putea fi transmise mai eficient prin intermediul unei înregistrări video, iar timpul profesorului ar fi mai bine investit pentru a-i pregăti pe studenți cu privire la dificultățile specifice ale materiei. În lumea asociațiilor non-profit, se organizează gale pentru anumite cauze pentru că acesta este scopul asociațiilor respective, chiar dacă profitul nu este mult mai mare decât investiția inițială.

Și totuși, în momentele în care am putea beneficia de pe urma întrunirilor – pentru a hotărî cum putem reda siguranța unui parc din cartier, pentru a elabora împreună cu o prietenă o strategie de a o ajuta în cariera ei aflată în impas, pentru a ne reveni după un ciclu de vânzări dificil – nu ne gândim să ne întrunim, suntem prea ocupați pentru a o face, ori, mai nou, nu vrem să le luăm oamenilor din timpul liber. Într-atât de răspândită este această dorință de a nu deranja, încât un număr tot mai mare de oameni declară că nu doresc o ceremonie de înmormântare după ce mor².

1. Organizațiile de învățare digitală, cum ar fi Khan Academy, au popularizat modelul „clasei inversate”, în care elevii învață materiale din videoclipuri online, iar profesorii devin mai degrabă facilitatori ai învățării decât transmițători de cunoștințe.

2. Alan D. Wolfelt, *Creating Meaningful Funeral Ceremonies* (Fort Collins, CO: Companion Press), 1. Potrivit unui sondaj realizat în 2010 de Funeralwise.com, 31% dintre oameni nu doresc o ceremonie de înmormântare. Wolfelt conduce Centrul pentru pierderi și tranziția vieții, cu sediul în Fort Collins, Colorado. El scrie pe larg despre scopul ceremoniilor funerare autentice. El crede că am uitat numeroasele scopuri ale unei înmormântări și își face griji în legătură cu o tendință tot mai mare a oamenilor care doresc „celebrări ale vieții” mai degrabă decât înmormântări „tradiționale”. „Am confundat cinstirea cu celebrarea și celebrarea cu petrecerea. Și, din păcate, am transferat această idee asupra înmormântărilor”, scrie el.