

LBRIS

We know
books

ARTA CONECTĂRII UMANE

Legăturile noastre și semnificația lor

PRIYA PARKER

Traducere din limba engleză de
DIANA CIORNENSCHI

PAGINA DE PSIHLOGIE

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

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 numeroase 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.

Pe scurt, concepția noastră despre întruniri – când ne adunăm și motivul pentru care o facem – a devenit neclară. Atunci când ne întrunim, folosim prea des un model al întâlnirilor (cum credem noi că ar trebui să se desfășoare o întâlnire) pentru a înlocui propria noastră viziune asupra acestora. Arta întrunirilor începe cu un scop: Când ar trebui să ne întrunim? Și de ce?

O categorie nu reprezintă un scop

Gândește-te la ultimele întruniri pe care le-ai găzduit sau la care ai participat. Un eveniment de networking. Un club de lectură. Un curs de voluntariat. Dacă te-aș întreba pe tine (sau pe gazda ta) care este scopul din spatele fiecăreia dintre aceste întruniri, nu aș fi surprinsă să aud ceea ce constat adesea în munca mea: ce a trebuit să *faci* la întrunire.

Acea seară de networking, e posibil să-mi spui, a fost menită să ajute oamenii din domenii similare să se cunoască.

Clubul de lectură a fost organizat pentru a ne încuraja să citim o carte împreună.

Cursul de voluntariat a fost organizat pentru a-i instrui pe voluntari.

Scopul micului grup al bisericii tale a fost acela de a permite membrilor bisericii să se întrunească în grupuri mai mici.

Aceasta este logica circulară care ghidează organizarea multora dintre întrunirile noastre.

„Ce este greșit în asta?”, s-ar putea să te întrebi. Scopul unei seri de networking nu este acela de a face schimb de informații? Da, până la un punct. Dar dacă se rezumă la asta, probabil că va decurge ca multe alte seri de networking: oameni care se plimbă de colo-colo și-și oferă cu stângăcie cărțile de vizită, exersându-și prezentările de afaceri pe oricine

este dispus să-i asculte. Probabil că nu va impresiona pe nimeni. S-ar putea chiar să-i facă pe unii invitați să se simtă stânjeniți sau nesiguri – și să decidă să nu mai participe la viitoarele întruniri de networking.

Dacă nu căutăm motivele mai profunde din spatele *deciziei* de a ne întruni, ajungem să apelăm prea repede la reproducerea unor formate învechite și convenționale de adunare socială. Și renunțăm la posibilitatea de a crea ceva memorabil, chiar transformațional.

De exemplu, în planificarea acelei serii de networking, ce s-ar întâmpla dacă organizatorii și-ar pune întrebări precum: Scopul întâlnirii este acela de a ajuta oamenii să găsească parteneri de afaceri sau clienți? Scopul este acela de a-i ajuta pe invitați să-ți vândă produsele sau de a obține sfaturi cu privire la părțile mai slabe ale produsului lor? Scopul serii este acela de a ajuta cât mai mulți oameni din diferite domenii să creeze cât mai multe relații noi sau de a construi un grup care să dorească să se întrunească din nou? Răspunsurile la aceste întrebări ar trebui să ducă la variațiuni foarte diferite ale unei întruniri.

Atunci când ne întrunim, confundăm adesea categoria cu scopul. Ne externalizăm deciziile și presupunerile cu privire la întrunirile noastre către persoane, formate și contexte care nu ne aparțin. Ne lăsăm amăgiți de falsa convingere că, pentru că știm categoria întâlnirii – ședința consiliului de administrație, atelierul de lucru, petrecerea aniversară, conferința de presă – ne va fi mai ușor să o planificăm. De multe ori însă alegem modelul – și activitățile și structura ce-l însoțesc – înainte de a ne fi stabilit scopul. Și facem acest lucru atât în cazul întrunirilor cu impact redus, cât și al celor de importanță majoră, precum un proces.

Centrul de Justiție Comunitară Red Hook, situat în Brooklyn, New York, și-a propus să regândească una dintre cele mai intimidante întruniri din viața publică: procedurile de judecată. Fondat în anul 2000 în urma unei crize, într-un cartier care se confrunta cu sărăcia și criminalitatea, centrul a dorit să schimbe relația dintre comunitate și forțele de ordine. Fondatorii săi¹ s-au întrebat dacă este posibil să creeze un nou tip de sistem de justiție care să remedieze problemele scoase la iveală de o infracțiune, în loc să se limiteze la arestarea infractorilor.

Judecătorul care avea să prezideze experimentul Centrului Red Hook, Alex Calabrese, s-a descris inițial ca având două opțiuni în cadrul sistemului judiciar tradițional: „Fie condamni, fie renunți la acuzații”². Nici măcar judecătorii conștienți de problemele din sistem nu aveau prea multă libertate pentru a ieși din această paradigmă. Astfel, un mic grup de organizatori a ajuns la concluzia că, pentru a schimba modul în care funcționa sistemul de justiție în Red Hook, ar trebui să creeze un nou tip de întrunire. Pentru a face acest lucru, ar trebui să-și pună o întrebare elementară: Care este scopul sistemului de justiție pe care dorim să-l avem? Și cum ar arăta un tribunal dacă ar fi conceput pornind de la acest scop?

O sală de judecată tradițională este antagonistă. Modul său de proiectare derivă din propriul său scop extrem de

1. Centrul de Justiție a fost format ca un parteneriat între Sistemul Unificat de Instanțe al Statului New York și Centrul pentru Inovare în Justiție, o organizație non-profit care activează pentru a reforma sistemul de justiție din New York și din întreaga lume.

2. „Alex Calabrese, Judge, Red Hook Community Justice Center: Interview”, accesat 17 octombrie 2017, <https://www.courtinnovation.org/publications/alex-calabrese-judge-red-hook-community-justice-center-0>.

important: acela de a scoate adevărul la iveală, lăsând părțile în cauză să se certe pe tema lui. Organizatorii din spatele Centrului de Justiție Comunitară Red Hook au fost însă motivați de un scop diferit. Ar fi posibil să folosească o sală de judecată pentru a-i face pe toți cei implicați într-un caz – acuzați, judecători, avocați, grefieri, asistenți sociali, membri ai comunității – să ajute la îmbunătățirea comportamentului, nu doar să îl condamne? „Avem o abordare bazată pe soluționarea problemelor față de cazurile care ne sunt prezentate“, a declarat Amanda Berman, director de proiect al Centrului de Justiție și fost avocat în Bronx. „Atunci când ni se prezintă un caz – fie că este vorba de un caz al tribunalului locativ, de unul penal sau unul de familie – întrebarea pe care o punem la sfârșitul zilei este, care e problema și cum putem lucra împreună pentru a găsi o soluție?“

Acest nou scop a necesitat proiectarea unui nou tip de sală de judecată. O sală tradițională, construită pentru a scoate adevărul la iveală într-o manieră antagonică, a fost concepută pentru a-l face pe judecător să pară intimidant. Aceasta îi separa pe procurori de avocații apărării. Includea gardieni cu chipuri sumbre și asistenți sociali și psihologi binevoitori. Fiecare avea rolul său. Chiar și decorul susținea acest scop. „Sălile de judecată tradiționale folosesc adesea lemn de culoare închisă, transmițând un mesaj de gravitate, judecată și putere“, a spus Berman.

Sala de judecată experimentală din Red Hook a fost creată într-o manieră cu totul diferită. Amenajat într-o școală parohială abandonată din centrul cartierului, tribunalul are ferestre care permit soarelui să-l lumineze, lemn deschis la culoare, iar banca judecătorului este neobișnuită. „Organizatorii au ales să construiască banca la nivelul ochilor, astfel încât judecătorul să poată interacționa într-un mod personal cu justițiabilii care

vin în fața lui, să-i invite lângă el, ceea ce-i place să facă, astfel încât oamenii să poată vedea că nu-i privește de sus, nici la propriu, nici la figurat“, a spus Berman.

Calabrese este judecătorul. Sala de judecată experimentală are jurisdicție asupra a trei secții de poliție care obișnuiau să trimită cazurile către trei instanțe diferite – tribunalul civil, cel pentru familie și cel penal – iar acum îi trimite multe dintre ele lui Calabrese. El prezidează personal fiecare caz, făcându-și timp să cunoască persoanele și istoricul acestora. În multe cazuri, unui inculpat i se atribuie un asistent social, care face o evaluare clinică amănunțită a acuzatului pentru a înțelege imaginea de ansamblu a vieții sale. Această evaluare holistică – ce poate avea loc chiar înainte de prima înfățișare în instanță – include identificarea abuzului de substanțe, a problemelor de sănătate mintală, a traumelor, a violenței domestice și a altor factori. Aceasta este împărțită apoi cu judecătorul, procurorul districtual și apărarea. La procedura propriu-zisă, Calabrese se comportă mai mult ca un unchi strict și grijuliu, decât ca un judecător tradițional. El verifică detaliile cazului și erorile în fața inculpaților. Își face timp să se adreseze personal fiecărei persoane, strângându-le adesea mâna atunci când se apropie de bancă. El le explică cu grijă situația: „Scrisul mărunț spune că, dacă nu te redresezi, vor veni și te vor evacua, lucru pe care nu și-l dorește nimeni, așa ca am scris 30.12 cu cifre mari în partea de sus a paginii.“ Ai senzația că oamenii de aici îi încurajează pe inculpați și pe justițiabili să-ți facă ordine în viață. Se întâmplă adesea ca judecătorul Calabrese să laude un inculpat care a înregistrat progrese. „În mod evident, acesta este un rezultat bun pentru tine.¹ Este, de asemenea, un

1. Alex Calabrese in *Red Hook Justice*, 5:16.

rezultat excelent pentru comunitate și aș dori să te aplaud“, spune el. Iar atunci încep cu toții să aplaude, chiar și polițiștii.

În conformitate cu normele acestei instanțe speciale, judecătorul Calabrese are la dispoziție o gamă variată de posibile instrumente de intervenție. Pe lângă pedeapsa tradițională cu închisoarea pe care o aplică atunci când este necesar, el poate să evalueze fiecare inculpat în parte și, pe baza evaluării clinice și a propriei sale judecăți asupra situației, să atribuie muncă în folosul comunității, tratament medicamentos, servicii de sănătate mintală, consiliere psihologică, mediere familială și așa mai departe. Cu toate acestea, ajunge uneori la concluzia că închisoarea este singura opțiune. „Le oferim toate șansele rezonabile¹ și două abateri. Așa că, atunci când sunt nevoit să-i trimit la închisoare, pedeapsa tinde să fie de două ori mai mare decât cea pe care ar primi-o în mod normal“, a declarat Calabrese pentru *The New York Times*.

Centrul de Justiție începe să înregistreze rezultate tangibile. Potrivit unor evaluatori independenți², acesta a redus rata de recidivă a inculpaților adulți cu 10% și a celor minori cu 20%. Doar 1% din cazurile procesate de Centrul de Justiție se soldează cu închisoarea după proces. „Sunt în sistemul de justiție de 20 de ani“³, spune Calabrese într-un film

1. Jim Dwyer, „A Court Keeps People Out of Rikers While Remaining Tough“, *The New York Times*, June 11, 2015, https://www.nytimes.com/2015/06/12/nyregion/a-court-keeps-people-out-of-rikers-while-remaining-tough.html?_r=0.

2. Cynthia G. Lee, Fred L. Cheesman II, David Rottman, Rachel Swaner, Sivi Hynynen Lambson, Michael Rempel, and Ric Curtis, *A Community Court Grows in Brooklyn: A Comprehensive Evaluation of the Red Hook Community Justice Center*. (Williamsburg, VA: National Center for State Courts, 2013), accesat 15 noiembrie 2017, <https://www.courtinnovation.org/sites/default/files/documents/RH%20Evaluation%20Final%20Report.pdf>.

3. Alex Calabrese in *Red Hook Justice*, 7:18.

documentar despre centru, „și simt în sfârșit că am șansa să abordez cu adevărat problema care determină persoana să ajungă în tribunal.“ Echipa Centrului de Justiție a reușit să facă asta pentru că a înțeles scopul mai amplu pentru care își doreau să se întrunească: voiau să rezolve problemele comunității – împreună. Și au construit o procedură în jurul acestui scop.

La fel ca toate întrunirile repetate, Centrul de Justiție se află într-o continuă dezvoltare. Participanții, a spus Berman, „se asigură în mod constant că rămânem fideli misiunii noastre. Acesta ar trebui să fie un laborator și un model de urmat. Ar trebui să fie un mod diferit de a face lucrurile. Și un mod mai bun.“

Prin faptul că privesc acest tribunal ca pe un laborator, cei de la Centrul de Justiție nu se mai simt așa de constrânși și devin participanți excelenți la întruniri. „Nu există reguli despre cum ar trebui să ne întrunim sau cum trebuie să ne comportăm“, mi-a spus Berman. „Fiecare caz și fiecare client este analizat individual.“ Această atitudine le permite să separe presupunerile legate de cum *trebuie* să arate o procedură judiciară, de modul în care este *posibil* să arate una. Putem să folosim aceeași mentalitate pentru a începe să ne reexaminăm propriile scopuri pentru care ne întrunim.

De multe ori urmăm fără ezitare formatele tradiționale de întrunire, nu doar în cazul adunărilor publice precum sălile de judecată. O categorie poate trece drept scop la fel de simplu, dacă nu chiar mai ușor, în cazul adunărilor noastre personale, în special cele care au devenit ritualuri de-a lungul timpului. Mulțumită tradițiilor străvechi și panourilor moderne de pe Pinterest, este ușor să trecem cu vederea etapa alegerii unui scop clar pentru întrunirile personale. Așa cum mulți dintre noi presupunem că știm care este

scopul unui proces, tot așa credem și în cazul unei petreceri aniversare sau al unei nunți, sau chiar al unei cine festive. Astfel, întrunirile noastre personale tind să nu servească potențialelor scopuri. De exemplu, atunci când omiți să te întrebi care este scopul petrecerii tale aniversare din *acest* an anume, din punctul în care te afli în această clipă a vieții, renunți la oportunitatea ca întrunirea să fie o sursă de dezvoltare, sprijin, îndrumare și inspirație adaptată la momentul din viață în care vă aflați tu și ceilalți. Ratezi șansa ca întrunirea să fie utilă pentru tine și pentru cei prezenți, nu doar să vă distreze. Privind în urmă, asta am făcut atunci când i-am interzis soțului meu accesul la petrecerea pentru viitorul bebeluș.

Așteptam primul nostru copil. Prietenele mele s-au oferit să organizeze o petrecere. Ca majoritatea oamenilor, nu ne-am gândit la motivul pentru care organizam petrecerea pentru copil. Nu era prima pe care o organizam în cercul nostru de prieteni și nu avea să fie nici ultima. Devenise aproape o rutină – marele inamic al întrunirilor pline de semnificație.

Și astfel, odată data stabilită, prietenele mele au trecut direct la detaliile logistice.

Eram entuziasmată. Problema era că și soțul meu era la fel de entuziasmat. Când i-am spus despre petrecere, m-a întrebat dacă putea veni și el.

Am crezut că mă lua peste picior. Apoi mi-am dat seama că vorbea serios. Chiar voia să participe la petrecere.

La început, am crezut că nu avea niciun sens. În timp, însă, m-am întrebat dacă nu cumva a avut dreptate.

Am apreciat dintotdeauna un grup de femei în viața mea, dar nu aceasta era cea mai mare nevoie a mea în cazul respectiv. Dacă m-aș fi gândit mai profund în acel moment la

nevoia pe care o aveam de la această întrunire, probabil mi-aș fi dat seama că este legată atât de pregătirea soțului meu, cât și a mea pentru noile noastre roluri și pentru noul capitol al căsniciei noastre în timp ce așteptam nașterea primului nostru copil. Deveneam mamă. Anand devenea tată. Dar, de asemenea, după cum a subliniat medicul nostru, ne transformam dintr-un cuplu într-o familie. Dacă aș fi fost mai grijulie, aș fi ales o întrunire care să ne ajute să parcurgem această tranziție dificilă. Dar structura și ritualul celor mai multe astfel de petreceri – doar pentru femei, caracterizate prin jocuri, cadouri, confecționarea manuală a unor obiecte pentru copil – se bazau pe un scop diferit. Mi-am dat seama că petrecerile tradiționale pentru bebeluși erau ritualuri pentru mamele însărcinate și o modalitate colectivă de a ajuta un cuplu să acopere costurile de îngrijire a unei noi vieți. Presupusul format al acestui ritual – femei care se adună în jurul altor femei – reflecta o epocă în care singura persoană care trebuia să se pregătească pentru a deveni părinte și pentru o nouă identitate transformatoare era mama. Dar cum ar trebui să arate o petrecere pentru bebeluș atunci când scopul în jurul căruia a fost concepută nu mai reflectă ipotezele sau realitățile persoanelor pentru care este tehnic organizată? (Ar trebui măcar să se numească „petrecere pentru bebeluș“?)

Petrecerea pentru bebeluș nu este singura formă de întrunire ritualizată care se confruntă cu problema scopului. Multe dintre adunările ritualizate din sferele noastre mai intime – nunți, bar mitzvah, ceremonii de absolvire – au fost repetate de-a lungul timpului, astfel încât devenim atașați emoțional de forma lor mult timp după ce acestea încetează să mai reflecte cu acuratețe valorile sau sistemele de credință ale persoanelor care participă la ele.

De exemplu, astăzi, în India, un astfel de conflict ia naștere cu privire la structura și conținutul ritualurilor de căsătorie în cadrul nunții tradiționale hinduse. În formatul tradițional, ceremoniile se încheie cu un bărbat și o femeie care fac șapte pași în jurul unui foc, spunându-și câte un jurământ unul altuia la fiecare pas. Aceste *phera*, sau runde, sunt impresionante din punct de vedere vizual și, pentru multe familii hinduse, sunt încărcate de semnificații și tradiții. Este adesea fotografia lipită pe pereții sufrageriei la care se uită copiii pe măsură ce cresc și își imaginează că într-o zi vor avea propria nuntă. Unele cupluri mai tinere, însă, încep să simtă că vorbele propriu-zise ale jurămintelor descriu o viziune învechită asupra căsniciei. În primul jurământ, bărbatul îi cere soției sale să „îi ofere mâncare“; mireasa este de acord să „se ocupe de gospodărie și de toate responsabilitățile casnice“; doar mireasa jură să „rămână castă“, bărbatul neavând o astfel de obligație; patru dintre cele șapte jurăminte ale mirelui fac referire la copii, însă toate jurămintele miresei fac referire la mire; și așa mai departe. Presupunerile care stau la baza jurămintelor descriu un ideal de căsătorie pe care mulți nu îl mai doresc¹. Atunci când aceștia sugerează însă schimbarea ritualului pentru a reflecta mai fidel valorile lor, părinții sunt socoți și adesea profund răniți, văzând în această dorință o

1. Vezi, de exemplu, Mitali Saran, „I Take This Man/Woman with a Pinch of Salt“, *Business Standard*, 6 decembrie 2014, http://www.business-standard.com/article/opinion/mitali-saran-i-take-this-man-woman-with-a-pinch-of-salt-114120600014_1.html; Sejal Kapadia Pocha, „From Sexist Traditions to Mammoth Costs, Why It's Time We Modernised Asian Wedding Ceremonies“, *Stylist.co.uk*, June 23, 2015, <https://www.stylist.co.uk/life/bride-groom-cost-traditions-why-it-s-time-asian-indian-weddings-changed-modernised/60667>; Jui Mukherjee, „Mom and Dad, You're Not Invited to My Wedding“, *India Opines*, Noiembrie 13, 2014, <http://india-opines.com/sexist-indian-wedding-rituals/>.

respingere a tradițiilor lor. Forma în sine a ajuns să aibă putere datorită repetiției sale de-a lungul generațiilor, chiar și atunci când nu mai servește scopului pretins al nunții pentru cuplul respectiv.

Întrunirile ritualizate nu se limitează la domeniul intim al petrecerilor pentru viitorul bebeluș și al nunților. Acestea ne afectează în egală măsură și instituțiile. Bineînțeles, întrunirile ritualizate nu sunt niciodată ritualizate de la bun început. Ideea inițială apare cu intenția de a rezolva o problemă specifică. Trebuie să găsim o modalitate pentru ca publicul să înțeleagă diferențele dintre pozițiile candidaților. Trebuie să găsim o modalitate de a ne entuziasma echipa de vânzări cu privire la un nou produs. Trebuie să găsim o modalitate pentru a strânge bani pentru un nou centru comunitar în cartier. O structură este concepută pentru a aduce oamenii împreună în jurul acelei nevoi. Acea adunare – o dezbatere prezidențială, de exemplu, sau o conferință de vânzări, ori o gală de strângere de fonduri – se repetă apoi din nou și din nou, an după an, iar elementele întrunirii devin adesea un ritual. Altfel spus, oamenii încep să ofere o semnificație nu doar scopului reuniunii, ci și *forme* acesteia. Se folosește întotdeauna un ciocănel special. Se poartă mereu un anumit guler. Oamenii ajung să se aștepte la aceste elemente de formă și chiar să-și găsească alinarea în ele. În timp, forma joacă un rol în conturarea sentimentului de apartenență a oamenilor la acel grup și a identității lor în cadrul acestuia. *Ăștia suntem noi. Așa procedăm noi aici.*

Acest atașament poate fi extrem de puternic atunci când forma corespunde cu scopul și nevoile grupului. Dar, așa cum este și cazul sălii de judecată, atunci când nevoia începe să se schimbe, iar formatul vizează un scop depășit, este

posibil să ne agățăm de formatul întrunirilor în detrimentul nevoilor noastre.

Atunci când Dean Baquet a preluat funcția de editor executiv al *The New York Times* în 2014, ședința de redacție se desfășura după un format vechi de aproape 70 de ani care nu mai corespundea nevoilor redacției sau ale cititorilor. Ședința pentru „Prima Pagină” de la *Times* era una dintre cele mai importante de pe Pământ. Concepută pentru prima dată în 1946¹, aceasta evoluase în întrunirea în cadrul căreia editorii decideau ce articole vor fi pe prima pagină a zilei următoare. Aceste alegeri au stabilit buletinele de știri pentru întreaga lume.

În perioada de glorie a reuniunii, scopul acesteia era clar, iar formatul și structura sa derivau în mod logic din acest scop. Întrunirea se desfășura în două părți: o sesiune de la ora 10 și una de la ora 16, după care conducerea anunța „lista” de articole pentru ziua următoare. Timp de ani de zile, aceasta a avut loc la sediul *Times*, într-o sală de conferințe de la etajul trei, în jurul unei mese masive de lemn în stil King Arthur, cu 25 sau 30 de redactori îngrămădiți în încăpere. Editorii își prezentau articolele principale, numite „oferte”, argumentând în favoarea celor care credeau că trebuiau să apară pe prima pagină.

„Angajații își aduceau cele mai bune articole și le ofereau în dar zeilor olimpici, apoi erau supuși unui interogatoriu și se luptau pentru a vedea cine ieșea învingător”, mi-a povestit un editor.

1. Kyle Massey, „The Old Page 1 Meeting, R.I.P.: Updating a Times Tradition for the Digital Age”, *The New York Times*, Mai 12, 2015, https://www.nytimes.com/times-insider/2015/05/12/the-old-page-1-meeting-r-i-p-updating-a-times-tradition-for-the-digital-age/?_r=1.

Pe măsură ce ședința s-a repetat de-a lungul deceniilor, a căpătat însușirea unui ritual. Participarea la aceasta era un semn de onoare. A devenit un ritual de inițiere pentru tinerii editori. Atunci când reporterii noi se alăturau redacției *Times*, erau adesea invitați să participe la ședință ca parte a procesului de integrare. „Întâlnirea de la ora 16 a devenit subiect de legendă”, a scris Kyle Massey, un editor al *Times*.

Cu toate acestea, în momentul în care a sosit Baquet, nu mai era necesar să organizeze cea mai importantă întrunire de la *Times*, ședința pentru prima pagină tipărită. Majoritatea cititorilor accesau articolele online, nu achiziționau ediția fizică. Pagina de pornire online și prima pagină tipărită erau complet diferite; prima dintre acestea putea include zeci de articole diferite pe parcursul zilei. Potrivit unui raport intern din 2014 cu privire la inovație, „impactul paginii de pornire este în scădere” pentru că „doar o treime din cititorii noștri o vizitează”¹. Din ce în ce mai mulți cititori accesau articolele online prin intermediul rețelelor sociale, reducând drastic puterea editorilor. În plus, până ca prima pagină a ziarului fizic să ajungă la ușa abonaților, articolul putea exista de ore sau chiar zile întregi în mediul online.

The Times trebuia să se adapteze la noile realități ale erei digitale, iar schimbarea formatului perimat de ședință a fost o modalitate de a reflecta angajamentul față de schimbare – și de a contribui la stimularea acesteia. „Nu mai era util pentru cititorii noștri să ne concentrăm atât de mult pe ediția tipărită. Dar era un lucru negativ și pentru jurnaliști”, mi-a spus

1. A. G. Sulzberger, *The Innovation Report* (New York: *The New York Times*, Martie 2014), <http://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>.