

în flo rire

Arta de a construi cu sens, bucurie și împlinire

Daniel Coyle



Traducere din engleză de Smaranda Nistor

Cuprins

Prolog	9
--------------	---

PARTEA I | Crearea sensului

1. Cei care cântă	17
2. Cum funcționează semnalele de trezire	39
3. Cei care construiesc sens	63
4. Rețeta – o poveste de afaceri	85
5. Lecțiile de muzică – o poveste de dragoste	97

PARTEA A II-A | Edificarea comunității

6. Toți deodată – puterea fluxului colectiv	113
7. Regula Dezordinii Splendide	121
8. Regula Surprizei	139
9. Cum înclinăm albia râului – o poveste despre leadership	159
10. Mingea Montessori – o poveste despre munca în echipă	167
Epilog. Ușile galbene	185
Mulțumiri	191

Prolog

Acum câțiva ani, la puțin timp după moartea părinților mei, am descoperit un citat al psihologului Barry Schwartz, care-mi tot revenea în gând. L-am scris pe un cartonaș cât o carte de vizită și l-am lipit deasupra mesei mele de lucru.

Oamenii fac greșeala de a crede că viața e o vânătoare de comori. Și nu este o vânătoare de comori. Seamănă mai mult a creare de comori.

Cuvintele lui Schwartz mi-au atins o coardă sensibilă pentru că au pus într-o lumină orbitoare un adevăr incomod. Aveam spre cincizeci și cinci de ani și îmi petrecusem mare parte a carierei mele profesionale în modul de funcționare de tip „vânătoare de comori”, concentrat pe obiective și proiecte, într-o permanentă stare de supra-ocupat și sub-meditativ. Deci când părinții mei s-au dus unul după celălalt (probleme cardiace, cancer), m-am trezit alunecând într-o criză existențială cât se poate de banală. Mă simțeam fără vlagă și totuși plin de neastâmpăr, obsedat de întrebări existențiale. Ce înseamnă o viață cu sens, la urma urmei? Cum am putea, soția mea și cu mine, să ne găsim împlinirea și să le ajutăm și pe fiicele noastre s-o găsească pe a lor? Cum am putea ajunge la înțelesul mai profund al vieții? Era genul de întrebări care m-ar fi putut împinge să devin religios (am fost catolic în copilărie; am încetat cu ani în urmă să merg la biserică), să pornesc într-un

pelerinaj sau să mă scufund în meditație. În loc de toate acestea, călăuzit de cuvintele lui Schwartz, am decis să adopt o abordare jurnalistică.

Am început prin a mă ancora într-o definiție științifică a înfloririi: *experiența unei creșteri pline de bucurie și sens, împărtășită cu ceilalți*. Definiția aceasta, susținută cu decenii întregi de cercetare, se bazează pe două idei esențiale. Prima este aceea că nu ajungi să înflorești urmând vreo formulă sau apăsând pe vreun buton – este un proces natural care se formează de-a lungul timpului, influențat de ceea ce facem în fiecare zi și de mediul în care trăim. În al doilea rând, înflorirea nu este un demers solo. Devenim sinele nostru plenar în și prin relațiile noastre unii cu alții – sau, cum spune autoarea Robin Wall Kimmerer: „Orice înflorire este reciprocă”.

După care am adus ideea mai aproape de experiența personală din realitatea imediată, prin prisma unui experiment de gândire:

Imaginează-ți că ai avea un dispozitiv – ceva micuț, gen un telefon – care ar emite o lumină scânteietoare de fiecare dată când simți că înflorești. Ce s-ar întâmpla dacă ai duce cu tine acest dispozitiv peste tot? Ce tipar luminos s-ar prefigura?

În cazul meu, a sărit în ochi imediat un anumit tipar. Pe parcursul ultimelor trei decenii, familia mea și cu mine am petrecut foarte mult timp în orașelul izolat Homer din Alaska, unde mergeam vara când eram copil. Homer este doar ceva mai mare decât un sat (cinci mii de locuitori); are o vreme aspră, iar autocolantul pe care localnicii îl preferă pentru bara din spate a mașinii – *Un sătuc în care se bea și se pescuiește* – descrie destul de fidel realitatea. Dar noi ne întoarcem mereu acolo. Timp de cincisprezece ani a fost locul pe care îl puteam numi „acasă”. Și continuăm să mergem în fiecare vară, nu doar pentru peisajul natural, sălbatic, și atmosfera de comunitate strâns unită, ci

și pentru sentimentul pe care îl avem când suntem acolo. Iar și iar, orașelul generează scânteii puternice de vitalitate, împărțită de toți cei din comunitate.

Un exemplu în acest sens este baletul „Spărgătorul de Nuci” din Homer. Demarat la sfârșitul anilor 1980 de un profesor local de dans, „Spărgătorul de Nuci” din Homer a evoluat într-un improbabil fenomen comunitar. În fiecare an, echipe de voluntari – pescari și pescărițe, profesori, medici și contabili – petrec săptămâni întregi construind decoruri și confecționând costume. În fiecare an, o sută de copii și câteva zeci de adulți pășesc în haosul predării, învățării și executării unui sir de dansuri, cascadorii și sarcini de culise (pot să depun mărturie că e mai complicat decât pare să împrăștii fulgi de zăpadă din plastic de pe o pasarelă deasupra scenei!). În fiecare an, acest spectacol reușește cumva să adune cu efect spectacular, noi generații de copii și părinți pe orbita lui sclipind de paiete.

Toate acestea sunt, dacă stai și te gândești bine, o chestie care aduce a nebunie colectivă. Orașelul investește un volum ridicol de timp, grijă și efort într-un spectacol care ține doar câteva ceasuri, după care se evaporă. Putem vedea lucrurile și altfel – dacă tu ai angaja un consultant profesionist care să îmbunătățească starea generală a comunității tale, pot să bag mâna-n foc că el nu ar spune în niciun caz „Uite care-i mișcarea: toată lumea lasă baltă tot ce face în momentul ăsta și se apucă să pună în scenă un balet complicat”. Și totuși... uite că funcționează. Cumva, irațional și splendid, „Spărgătorul de Nuci” aduce la viață acest orașel.

Deci hai să privim lucrurile mai în profunzime, îndreptând detectorul nostru imaginar de înflorire spre „Spărgătorul de Nuci”, ca să înțelegem ce anume, mai exact, generează această scânteie de energie voioasă. Ce vedem noi aici?

Iată ce vedem: oameni care se adună în culise pentru repetiție, când începe să se audă muzica, parcă trimițând scânteieri în aer. Vedem copii care se căznesc să învețe pași de dans, apoi sincronizându-se perfect în același ritm, care prind parcă scânteii între ei. Vedem copii de clasa întâi, costumați în mielușei, cum se uită la dansatorii adolescenți, gândind în sinea lor, *Aș putea să fiu eu acolo*, și adolescenții uitându-se spre ei și amintindu-și când erau și ei mielușei – o explozie dublă de scânteii. Vedem tot orașul în seara spectacolului, trecând prin parcare plină de zăpadă și intrând în sala bine încălzită, vedem cum luminile se sting treptat, cortina se ridică și toți cei prezenți trăiesc experiența unui lucru pe care l-au făcut împreună – un fluviu de scânteii care se rostogolește prin mulțime.

Ne depărtăm puțin, ca să ne lărgim perspectiva, și vedem că acesta nu este doar un spectacol de balet. Este ceva mai vast, mai ciudat, mai viu. Ceea ce vedem este un fel de ecosistem – un păienjeniș de relații, tipare și practici care transformă cumva dezordinea în conexiune cu sens. Ca o pădure sau ca un recif de coral sau ca o grădină, „Spărgătorul de Nuci” atrage în el energie și o iradiază în valuri mai departe spre exterior. Descătușează potențial și generează inflorescențe de creștere individuală și colectivă. Și creează o vitalitate comună care arată magic și se simte la fel, deși în realitate nu are nimic magic: funcționează conform regulilor. Întrebarea mai profundă este: care sunt regulile? Și cum facem ca să creăm condițiile în care înflorirea se poate produce mai des – pentru noi, pentru cei dragi nouă și pentru comunitățile noastre?

Ca să aflu răspunsul, am petrecut cinci ani vizitând și cercetând ecosisteme – cartiere, firme, școli, echipe și organizații non-profit – care au reușit, accidental sau intenționat, să demonstreze

o extraordinară capacitate de a cultiva creșterea cu bucurie și sens.* Printre ele se numără:

- Un orașel din Noua Anglie, nu mai mare decât un timbru de scrisoare, care a produs unsprezece sportivi olimpici în ultimele câteva decenii, dintre care mulți se întorc să trăiască acolo și să dăruiască înapoi orașului, după ce cariera lor sportivă s-a încheiat
- O organizație nonprofit dintr-o mahala mizeră de lângă Nairobi, care a îmbunătățit calitatea vieții pentru mii de oameni și a dat pe parcurs studenți universităților americane de elită
- Un grup de cercetători care, lucrând dintr-un șir dărăpănat de clădiri cu pereți din placaj, la MIT, a creat câteva dintre cele mai importante inovații din istoria științei
- Un district dezlânat al unei metropole, care s-a transformat într-un cartier unit
- O mică băcănie cu delicatese din Michigan, care a înflorit într-o comunitate de firme cu afaceri de 90 de milioane de dolari
- Un grup de cupluri căsătorite care se pricep atât de bine să gestioneze productiv un conflict, încât certurile dintre soți fac ca relația lor să se consolideze

Am descoperit că înflorirea nu este un fenomen aleatoriu sau predestinat, ci un obicei – de fapt, două obiceiuri, care alcătuiesc cele două părți ale acestei cărți. Partea întâi, „Crearea sensului”, explorează modul în care cultivarea atenției neprecupețite

* Dat fiind că nu există posibilitatea de a lua în calcul inegalitățile care afectează înflorirea, am selectat oameni care îndeplineau criteriile comparându-i cu persoane care aveau obiective, oportunități și resurse similare (n.a.).

crează relații puternice și profunde. Partea a doua, „Construirea comunității”, explică arta de a canaliza acele relații în inițiative care le permit oamenilor să-și croiască viitorul împreună. Cele două obiceiuri merg în tandem: crearea sensului construiește sistemul rădăcinilor, în timp ce comunitatea produce ramurile și mugurii. După cum vom vedea, înflorirea nu ține de respectarea unei formule; este vorba de crearea condițiilor pentru ca dezvoltarea prosperă să aibă loc în singurul mod în care se întâmplă vreodată: natural, prin valorificarea capacităților noastre fundamentale de conexiune sufletească și creștere transformatoare.

Din paginile care urmează vom afla cum să creăm aceste condiții. Vom afla ce avem de câștigat când stăm împreună fără să facem nimic. Vom afla care sunt cele două sisteme concurente ale atenției din creierul tău și cum pot niște simple obiceiuri și acțiuni să-ți permită să le ghidezi tu pe ele – și nu invers. Vom afla că ritualul funcționează ca o poartă de intrare, vom înțelege valoarea pe care o are crearea unor haosuri frumoase și vom afla cum să descătușăm energia grupului punând întrebările potrivite.

Mai presus de orice, vom vedea că înflorirea nu necesită o schimbare radicală, ci, mai degrabă, ne cere să învățăm arta de a purta o conversație mai caldă, mai destinsă și mai plină de sens cu noi înșine, cu alții și cu lumea din jurul nostru. Pentru că, în esență, înflorirea nu este o problemă pe care s-o rezolvi singur; este o comoară pe care o crezi împreună cu ceilalți.

Partea I

Crearea sensului

CUM NE CONECTĂM ÎN PROFUNZIME

În primul rând, nu te mișca.

În al doilea, află ce te învață acest lucru.

Gary Snyder

1 | Cei care cântă

La ora două și cinci minute după-amiaza, în ziua de 5 august 2010, în mina San Jose din nordul statului Chile, muntele a început să scoată un geamăt straniu, cu tonalitate joasă. Muncind în galeriile aflate la câteva sute de metri adâncime în subteran, treizeci și trei de mineri s-au oprit și au ascultat cum geamătul se transformă într-un răget monstruos. Șapte sute șaptezeci de milioane de tone de munte, sfredelite ca un fagure după zeci de ani de minerit, au început să se prăbușească din interior. Pe măsură ce pereții de stâncă se năruiau în jurul lor, minerii au fugit spre adâncime, intrând în galeriile intacte de dedesubt.

Peste câteva ceasuri, la suprafață, o echipă de salvare s-a reunit ca să evalueze situația. Vestea bună? Judecând după amplasarea prăbușirii, era cel mai probabil ca minerii să fi reușit să ajungă la un *refugio* – un adăpost gen buncăr aflat la vreo șase sute de metri mai jos. Vestea proastă? Forarea unui puț prin care să li se trimită mâncare și apă celor din *refugio* putea să ia zile întregi sau chiar săptămâni; realizarea unei galerii suficient de largi încât să permită evacuarea lor putea să dureze luni bune.

Era puțin spus o „veste proastă”. Toată lumea știa că în refugiu nu există decât puține provizii – conserve cu mâncare cât să ajungă maximum câteva zile. Toată lumea știa că jos, în adânc, erau niște condiții de coșmar, cu temperaturi de peste 32 de grade Celsius și un grad de umiditate peste 98%, care nu puteau decât să agraveze eventualele răni suferite de minerii refugiați

acolo. Și toată lumea știa că minerii erau oameni aspri, produsul unei culturi darwiniste a gradului ridicat de risc, guvernată de o regulă nescrisă: fiecare pentru el.

Timp de șaisprezece zile, șase foraje de salvare au înaintat metru cu metru spre refugiu. Cu fiecare ceas care trecea, șansele de supraviețuire scădeau. Psihologul echipei de salvatori, Alberto Iturra, îi sfătuia pe oameni să nu-și facă mari speranțe. Era mult prea conștient de ceea ce se întâmplase în situații similare: salvatorii ajungeau la locul dezastrului doar ca să descopere scene de o grozăvie inimaginabilă.

În a șaptesprezecea zi, unul dintre burghie a perforat tavanul refugiului. Salvatorii au detectat niște bătăi abia perceptibile; când au tras afară burghiul din foraj, au găsit un bilet în care scria că toți cei treizeci și trei de mineri erau în viață. În timp ce echipa cobora o linie telefonică improvizată pentru a stabili contactul prin voce, Iturra avea grijă să țină la distanță familiile minerilor. *Minerii vor fi într-o stare de conștiință alterată, malnutriție severă și instabilitate mintală*, a spus el. *Nu știm ce vom găsi acolo.*

Prin gaură a fost coborât un receptor de telefon. Sus, deasupra, salvatorii s-au adunat în jurul unui difuzor, pregătiți pentru frică, disperare și delir. Dar ce le-a fost dat să audă era mult mai ciudat: o conversație normală.

Au schimbat salutări politicoase, nițel cam formale. Da, erau în viață, și da, erau într-o stare de înfometare, consumând fiecare câte o linguriță de ton din conservă, o dată la patruzeci și opt de ore. Dar minerii nu voiau să vorbească despre ei înșiși. Voiau să primească vești despre altcineva.

„Aveam un coleg care pornise spre ieșirea din mină, un mecanic”, au spus ei. „Nu știm dacă a reușit să ajungă la suprafață.”

Da, i-a informat echipa de salvare, mecanicul reușise să iasă afară.

Minerii au izbucnit în strigăte de bucurie. Conversația a continuat cu actualizări ale situației și informații. Apoi, spre finalul apelului, minerii au început să cânte imnul național.

Puro, Chile, es tu cielo azulado.

Puras brisas te cruzan también.

(Cât de pur ți-este cerul tău de azur, Chile,
Și cât de pur, vântul care adie peste tine.)

La suprafață, Iturra și ceilalți din echipa de salvare s-au uitat unii la alții cu gurile căscate de uimire. Cum vine asta?! Treizeci și trei de inși fără prea multă școală stau blocați de șaptesprezece zile și îndură întuneric, foame și perspectiva aproape sigură a morții, dar primul lucru pe care îl fac este să întrebe dacă tovarășul lor e teafăr și pe urmă cântă împreună?



Operațiunea de salvare a durat cincizeci și două de zile, dar în final toți cei treizeci și trei de mineri au fost aduși în siguranță la suprafață. În zilele următoare, experții au încercat să explice de unde veneau extraordinara lor energie și coeziune și moralul ridicat. Majoritatea teoriilor s-au concentrat pe calitățile de leadership ale anumitor indivizi și pe modul în care aceștia și-au asumat sarcina de a trasa un plan care a conferit grupului un sentiment de stabilitate și scop.

Dar s-a dovedit că acele teorii nu reflectau realitatea. Grupul nu avea unul sau doi lideri; avea mulți. Mai mult decât atât, n-a fost o singură persoană care să preia conducerea sau să pună în aplicare un plan. De fapt, conform studiilor desfășurate de Matías Sanfuentes de la Universitatea Chile,