

## СОДЕРЖАНИЕ

Вступление .....	5
<i>Один</i> Нет, почему мы на самом деле собираемся вместе? .....	11
<i>Два</i> С кем и где? .....	41
<i>Три</i> Не будьте хладнокровным хозяином .....	69
<i>Четыре</i> Создайте временный альтернативный мир .....	101
<i>Пять</i> Не начинайте похороны с логистики .....	129
<i>Шесть</i> Дайте людям возможность раскрыться .....	167
<i>Семь</i> Провоцируйте здоровую конфронтацию .....	193
<i>Восемь</i> Смиритесь с тем, что все когда-нибудь заканчивается .....	211

## ВСТУПЛЕНИЕ

Совместное времяпрепровождение составляет важную часть нашей жизни, наполняя ее смыслом и во многом определяя наше мышление, мировосприятие и умонастроение. Пожалуй, правительства понимают это лучше других, поэтому в демократических государствах свобода собраний – это одно из основных гражданских прав, закрепленных конституцией. Почему? Потому что собрания – намеренные коллективные встречи – дают людям возможность обменяться информацией, вдохновиться новыми идеями, поддержать друг друга и решить глобальные – и не очень глобальные – проблемы. Несмотря на это, большинство из нас редко задумывается над тем, как мы проводим вместе время.

А ведь, по сути, мы участвуем в разных мероприятиях всю свою жизнь. Сначала это посиделки в семейном кругу, потом классные собрания и школьные вечеринки, затем свадьбы, собрания, корпоративы, конференции, презентации, советы директоров, банкеты, ярмарки и похороны. Многие из этих мероприятий не оставляют в нашей душе никакого следа, не делают нас лучше и не сближают друг с другом.

Многочисленные научные исследования подтверждают очевидную для многих истину: очень часто мы сожалеем о времени, которое проводим вместе с другими людьми, начиная от торговых презентаций и заканчивая семейными торжествами.

«За редким исключением, мое настроение на конференциях обычно колеблется между скукой, отчаянием и яростью», – признается блогер и советник по торговле и развитию в Департаменте международного развития (DFID) Дункан Грин в своем интервью газете *The Guardian*. Грин в этом не одинок: по данным исследования «Анализ производительности труда офисных работников» (State of Enterprise Work, 2015), «бесполезные собрания» отнимают львиную долю времени и отвлекают людей от выполнения прямых обязанностей.

Похоже, что нас не воодушевляет даже то время, которое мы проводим с друзьями. Исследование «Состояние дружбы в Америке: кризис доверия» (The State of Friendship in America: Crisis of Confidence, 2013) выявило, что 75 процентов респондентов не удовлетворены своими дружескими отношениями. Энджи Тэрстон и Каспер тер Кюль в статье «Как мы проводим вместе время» (How We Gather), посвященной духовной жизни молодежи, пишут: «Пока традиционная религия отчаянно пытается привлечь на свою сторону молодежь, миллениалы все с большим нетерпением взирают по сторонам».

Однако, несмотря на скуку и разочарование, мы продолжаем действовать на автопилоте и выбирать все те же банальные, заезженные форматы. Мы надеемся на то, что все чудесным образом само собой сложится и стандартные меры дадут выдающиеся результаты. В большинстве случаев эти надежды тщетны.

Если же мы и обращаемся за советом, то почти всегда ищем его у тех, кто фокусируется на «механике» проведения мероприятий: шеф-поваров, специалистов по этикету, флористов и ивент-менеджеров.

Тем самым мы неизбежно сводим человеческий аспект к логистике и, вместо того чтобы думать о людях, начинаем думать о вещах: презентациях, приглашениях, оборудовании,

меню, прохладительных напитках и т. п. Нас уговаривают сосредоточиться на материальной стороне дела, потому что это якобы единственное, что мы можем контролировать. Я считаю такой подход недалновидным и в корне неправильным, поскольку он формирует неверное понимание того, зачем люди собираются и проводят вместе время.

Я подхожу к мероприятиям не как шеф-повар или ивент-менеджер, а как специалист по групповому взаимодействию и урегулированию конфликтов. Последние пятнадцать лет своей жизни я посвятила разработке и сопровождению мероприятий с гибкими, преобразуемыми целями как для организаторов, так и для участников. Сегодня я работаю профессиональным консультантом в сфере групповой динамики и коллективного общения, и моя работа заключается в том, чтобы сводить вместе нужных людей и помогать им коллективно думать, мечтать, спорить, разрабатывать стратегии и принимать решения для достижения общей цели. Мой подход к организации любого мероприятия ставит во главу угла людей и все, что между ними происходит.

Моя задача – помочь людям ощутить чувство принадлежности. Возможно, это связано с тем, что я всю жизнь пыталась понять, к какому кругу принадлежу я: по материнской линии у меня индийские корни, а по отцовской – американские. Мои родители встретились в штате Айова, влюбились друг в друга, поженились, переехали в Зимбабве, где родилась я, развелись в Вирджинии и разошлись в разные стороны. Оба повторно завели семьи и нашли себе спутников жизни с похожим воспитанием и мировоззрением. После их развода я поочередно жила то с отцом, то с матерью, курсируя каждые две недели между вегетарианской, свободной буддистско-индусской вселенной и консервативной, евангелистской христианской реальностью, так что мой интерес к урегулированию конфликтов не случаен.

Сегодня меня приглашают работать с людьми, которым нужна помощь в принятии ответственных, жизненно важных решений и формировании групповой идентичности. Я проводила встречи в пятизвездочных гостиницах, общественных парках и обшарпанных студенческих комнатах. Я общалась с крестьянами западной Индии, восстанавливающими общину после этнических столкновений, и с активистами Зимбабве, борющимися против закрытия своих неправительственных гуманитарных организаций. Я содействовала диалогу лидеров арабской оппозиции и их европейских и американских противников. Я разрабатывала заседания государственных и федеральных чиновников по возрождению национальной программы борьбы с нищетой. Я консультировала технологические компании, архитектурные фирмы, косметические бренды и финансовые институты, облегчая им процесс ведения переговоров и разработку стратегии будущего развития.

Сейчас я живу в Нью-Йорке, где жизнь бьет ключом, и часто выступаю как в роли гостя, так и в роли хозяина. Мои друзья и родственники знают, что мне можно запросто позвонить или сбросить эсэмэс с вопросом: «Как лучше поступить с деловым ужином: вести организованную беседу или дать людям просто пообщаться?» или «Что делать с волонтером, который слишком много болтает?» Моя приятельница, по одному из родителей мусульманка, по другому – христианка, как-то спросила меня, можно ли организовать поминки по отцу, погибшему в Германии, с друзьями, которые его не знали, в Нью-Йорке и в еврейском стиле.

На всех мероприятиях, будь то совет директоров или день рождения, я в очередной раз убеждаюсь в том, что залогом успеха является *атмосфера*.

Данная книга – это отчасти путешествие, а отчасти практическое руководство. Оно предназначено для всех, кто давно хотел научиться делать обычные моменты незабываемыми и значимыми.

Надеюсь, что эта книга поможет вам изменить свои *представления и подходы* к организации совместного досуга. Она структурирована в соответствии с основными принципами и этапами разработки любого мероприятия, но это не значит, что нужно в точности следовать всем предложенным здесь рекомендациям. Только вы знаете специфику ситуации и то, что вам больше подходит.

Книга базируется на моем опыте и идеях, эффективность которых я с переменным успехом проверила на практике. Кроме того, я пообщалась с организаторами собраний, конференций, соревнований, похорон и свадеб, ивент-менеджерами, диджеями, цирковыми хореографами, аукционерами, раввинами, коучами, дирижерами, артистами, комедиантами, мастерами чайных церемоний, директорами телевизионных каналов, профессиональными фотографами, консультантами по здоровому образу жизни и фандрайзерами, чтобы узнать их секреты организации мероприятий и продемонстрировать креативность, которую проявляют люди независимо от ситуации. Примечательно, что все они отмечали один и тот же ключевой аспект любого мероприятия – *атмосферу*. Все изложенные здесь истории являются правдой, но некоторые имена, названия и детали я изменила.

Мне кажется, что любой человек способен организовать мероприятие.

Для этого не нужно быть экстравертом. На самом деле одни из лучших ивент-мейкеров в свое время страдали от социофобии.

Для этого не нужно быть руководителем или менеджером.

Для этого не нужно иметь роскошный дом.

К счастью, искусство проведения мероприятий не базируется на харизме или чувстве юмора. (Иначе у меня были бы с этим проблемы.) Оно базируется на продуманном подходе, четкой (часто невидимой) организации, а также желании и щедрости души хозяина.

Что ж, давайте приступим.



## НЕТ, ПОЧЕМУ МЫ НА САМОМ ДЕЛЕ СОБИРАЕМСЯ ВМЕСТЕ?



**П**очему мы собираемся вместе? Мы собираемся, чтобы решить проблемы, которые не в состоянии решить сами. Мы собираемся, чтобы отметить какое-то событие, обсудить планы на будущее, поделиться своими успехами, установить дружеские и деловые отношения. Мы собираемся, потому что мы нужны друг другу.

Но в этом весь и парадокс: существует столько поводов собраться, что мы часто не можем расставить приоритеты. И когда мы пропускаем этот первый этап – определение точной и ясной цели, – то часто идем на поводу устаревших или ложных представлений о том, как следует организовывать то или иное мероприятие, и в результате испытываем разочарование.

На работе мы целыми днями проводим время за встречами, переговорами и многочасовыми совещаниями, большинство из которых можно было бы заменить электронной перепиской или десятиминутной планеркой.

В образовательных учреждениях мы разрабатываем планы занятий исходя из убеждения, что «учителя учат», вместо того чтобы сначала определить цель обучения. Если, как полагают некоторые сторонники образовательных реформ, дети могут легко – и даже более эффективно – обучаться на видеоматериалах лучших преподавателей мира, то, возможно, обычные уроки было бы разумнее использовать для тестирования полу-



ченных знаний, индивидуальных занятий и обучения социализации.

В организациях мы устраиваем фандрайзинговые гала-представления исходя из стереотипов о «благотворительных пожертвованиях». Однако позже мы понимаем, что собранных денег хватило аккуратно на то, чтобы покрыть расходы на это мероприятие, и что оно только отвлекло нас от реальных дел, но никак не улучшило финансовое положение.

Когда же нам действительно стоило бы собраться с целью обсудить безопасность местного парка, помочь другу с бизнес-стратегией или просто отдохнуть после тяжелой трудовой недели, нам не приходит это в голову, либо мы слишком заняты, либо не хотим кого-то утруждать, отнимать у людей время. Например, сегодня все чаще приходится слышать о том, что люди просят не устраивать после их смерти похороны.

Короче говоря, наше представление о совместном времяпрепровождении весьма размыто, и мы часто руководствуемся стереотипами, а не собственным мнением. Между тем искусство совместного времяпрепровождения начинается с цели: зачем и когда нам следует собраться?

## ФОРМАТ - ЭТО НЕ ЦЕЛЬ

Вспомните последние мероприятия, которые вы организовывали или посещали: нетворкинг, книжный клуб, тренинг и т. п. Если бы я спросила вас (или организаторов) о цели их проведения, то, вероятно, услышала бы стандартный ответ: «Цель мероприятия соответствует его *формату*». Иными словами, нетворкинг подразумевает установление социальных связей, книжный клуб – чтение и обсуждение книг, тренинг – развитие умений и навыков.

Такая циркулярная логика лежит в основе планирования многих мероприятий.

«Ну и что в этом плохого? – спросите вы. – Разве цель нетворкинга – не создание сети контактов?» В общем, да. Но тогда ваше сетевое мероприятие будет таким, как все: народ тусуется, неуклюже раздает визитки и обрушивает свою «элеваторную» речь на всякого, кто готов ее выслушать. Оно никого не зацепит, а у кого-то может отбить желание посещать подобные мероприятия в будущем. Когда мы не задумываемся об истинных причинах, которые нами *движут*, то следуем привычным, устоявшимся форматам – и упускаем возможность создать что-то запоминающееся.

Между тем планирование нетворкинга следует начинать с вопросов: «Какую цель мы ставим перед собой? Помочь гостям найти деловых партнеров и клиентов? Помочь людям реализовать свою продукцию/услуги или получить информацию о слабых сторонах своего продукта? Помочь представителям разных сфер деятельности установить полезные контакты?» Ответы на эти вопросы подразумевают разные форматы мероприятия.

Мы же часто действуем наоборот: выбираем вид мероприятия – а вместе с ним и форму его проведения – до того, как четко определим цель. Мы ошибочно полагаем, что знания формата мероприятия – совет директоров, семинар, день рождения, официальный прием – достаточно для его успешного проведения. Это касается не только нетворкинга или рабочего семинара, но и таких архиважных событий, как судебный процесс.

Центр правосудия Red Hook – индустриального района Бруклина – решил пересмотреть одно из самых нелицеприятных мероприятий публичной жизни – судебный процесс. Основанный в 2000 году, на заре кризиса общества и роста преступности, как некоммерческое объединение унифицированной судебной системы штата Нью-Йорк и Центра судебных инноваций, Центр правосудия занимается вопросами реформирования локальной и международной правовой системы.

Сотрудники Центра задалась целью изменить отношения между обществом и его правовой системой и посмотреть, насколько это окажется эффективным. Для этой цели Центр правосудия сфокусировался на ключевом «мероприятии», где пересекались представители общества и системы правосудия, – судебном заседании.

«Суды лишь усугубляют проблему, когда заводят дело на наркомана, рассматривают его, а потом выставляют этого наркомана на улицу. И мы поступаем так снова и снова. Ситуацию нужно менять» – так охарактеризовала свою роль в традиционном суде главный судья штата Нью-Йорк Джудит С. Кай.

Чтобы изменить результат, организаторам реформ требовалось изменить формат мероприятия. А чтобы определить нужный формат, им нужно было прежде всего отделить категорию, или вид, мероприятия, от его цели, или причины проведения. Для этого они должны были задать себе главный вопрос: в чем заключается цель судебной системы, и как реализовать эту цель в судебном заседании?

Не удивительно, что Центр правосудия привлекал людей, разочарованных форматом мероприятий, которые они проводили в традиционной системе уголовного судопроизводства. В частности, Алекс Калабрезе, возглавивший новый товарищеский суд, признался, что раньше он чувствовал себя ограниченным в выборе решений: «Я мог либо привлечь человека к уголовной ответственности, либо освободить от занимаемой должности».

Руководитель проекта «Центр правосудия», Аманда Берман, до этого работала общественным защитником в Бронксе. «Я вращалась совсем в другом мире, где принято считать, что у всех участников судопроизводства разные цели, задачи и позиции, поэтому общих точек соприкосновения быть не может», – сказала она мне. Многие сотрудники Центра правосудия на определенном этапе пришли к пониманию, что суд в том виде, в котором он существует, не решает проблемы обще-

ства. «В традиционной судебной системе ежедневно рассматриваются сотни дел, и слишком часто все решают деньги», – с горечью призналась Аманда. Другими словами, цель судебного процесса сводится к обсуждению меры наказания.

Опасность отождествления категории мероприятия с целью заключается в том, что мероприятие перенимает формат, соответствующий этой категории, и ассоциируется с определенными стереотипами. Центр правосудия Red Hook задался вопросом, всегда ли судопроизводство должно носить состязательный характер, а его участники – занимать непримиримую позицию. Возможно, у всех вовлеченных в судебный процесс – обвиняемых, судей, адвокатов, служащих, свидетелей по делу – есть какая-то высшая и более значимая цель?

Им требовалось разработать мероприятие, направленное не столько на обсуждение и вынесение вердикта, сколько на выяснение и устранение причин девиантного поведения. «Мы применяем проблемный подход. Когда нам поступает иск по вопросам жилищного, семейного или уголовного права, мы первым делом задаем себе вопрос: в чем заключается проблема и как мы ее можем вместе решить?» – объяснила Берман. Они трансформировали стандартное судебное заседание в спор, ведущийся в нескольких юрисдикциях и основанный на принципе «решения правовых проблем».

Центр правосудия разместился в здании заброшенной приходской школы в самом центре Red Hook. «Обычно залы судебных заседаний оформляются в мрачных тонах и обставляются мебелью из темного дерева, чтобы создать гнетущее ощущение “страшного суда”, – рассказала Берман. – Мы же сделали все помещения светлыми, а скамью судьи разместили на уровне глаз ответчиков, чтобы судья мог общаться с людьми на равных, а не взирать на них сверху вниз – как буквально, так и фигурально».

Суд подчиняется единственному судье – Алексу Калабрезе – и обладает юрисдикцией в вопросах гражданского, семей-

ного и уголовного права, которые в обычной системе рассматриваются в трех разных судах. Калабрезе возглавляет все судебные заседания, что позволяет ему быть в курсе каждого дела, знать жизнь своего района. Во многих случаях подсудимого «курирует» социальный работник, который дает полную клиническую оценку подсудимому и помогает лучше понять его жизнь и мотивы тех или иных поступков. Эта комплексная оценка включает злоупотребление психотропами, умственные отклонения, травмы, насилие в семье и другие факторы и может проводиться до первоначального появления в суде, а затем рассматривается судьей, окружным прокурором и защитой. Тем самым Центр правосудия бросил вызов традиционным судам, где эти две процедуры осуществляются раздельно.

И наконец, самое важное и радикальное отличие Центра правосудия от обычных судебных инстанций заключается в том, что судья Калабрезе обладает целым рядом инструментов, позволяющих не просто урегулировать конкретный прецедент, но и предотвратить подобное поведение в будущем. Он применяет индивидуальный подход и на основе клинической оценки, а также собственного видения ситуации может назначить исправительные работы, лечение от наркотической зависимости, помещение в психоневрологический интернат, консультации психотерапевта и т. д. В некоторых случаях единственной альтернативой является традиционное тюремное заключение. «Мы даем им все возможные и невозможные шансы, поэтому, если уж я и отправляю кого-то в тюрьму, они получают в два раза больший срок, чем обычно дают в таких случаях», – сказал Калабрезе в интервью *The New York Times*.

«Значительная часть нашей работы направлена на то, чтобы помочь осужденным избавиться от наркотической зависимости или других проблем и начать жить праведной жизнью», – добавляет Джерианна Абрайано, бывший начальник прокуратуры округа Кинг. (Сейчас она работает судьей в

криминальном суде Манхэттена.) На судебных заседаниях Калабрезе ведет себя скорее как строгий, но заботливый дядюшка, нежели как судья. Он рассматривает каждое дело, вникает во все детали и исправляет неточности прямо в зале заседания, перед ответчиками или обвиняемыми. Он ничего не упускает из виду, находит время лично обратиться к каждому участнику процесса и даже обменяться рукопожатиями, параллельно объясняя людям «логистику» их дела: «Вот видите: здесь черным по белому написано, что если вы не выполните предъявленные вам требования, то вас вышлют на улицу. А поскольку никто не хочет, чтобы это произошло, я большим шрифтом написал вверху страницы 12/30». Создается ощущение, что люди здесь сами вершат свои судьбы. Нередко даже можно услышать, как Калабрезе хвалит подсудимых за какой-то прогресс: «Очевидно, для вас это хороший результат. Это также замечательный результат для общества, поэтому мы вам дружно поаплодируем». И все присутствующие в зале – даже полицейские – аплодируют.

Центр правосудия медленно, но верно движется к своей цели. По оценкам независимых экспертов, количество повторных правонарушений, совершенных взрослыми лицами, сократилось на 10 процентов, подростками – на 20 процентов, и только 1 процент осужденных был приговорен к тюремному заключению. «Я работаю в судебной системе почти двадцать лет, и наконец у меня появилась возможность реально помочь оступившемуся человеку и устранить причину той проблемы, которая привела его на скамью подсудимых», – сказал Калабрезе в документальном фильме об этом уникальном проекте. Это стало возможным потому, что команда Центра выработала общую миссию своей совместной деятельности. «Нам удалось определить ряд принципов и конечных целей, которые для всех являются базовыми», – сказала Берман.

И они не стоят на месте. По словам Берман, «это что-то вроде лаборатории, где мы ищем новые, более совершенные

подходы к судопроизводству, но при этом всегда остаемся при-  
верженными своей миссии».

Позиционирование себя с экспериментально-исследова-  
тельским учреждением освобождает людей от необходимости  
соответствовать каким-то стандартам. «Мы не думаем о том,  
как нам следует собираться или как это должно выглядеть», –  
рассказала мне Берман. – Каждое дело и каждый клиент тре-  
буют индивидуального подхода». Такое мышление позволяет  
им переключить фокус внимания с того, как *следует* проводить  
судебное заседание, на то, как его *лучше* провести. И мы опре-  
деленно можем взять это на заметку применительно к любым  
мероприятиям.

Дело в том, что мы беспрекословно следуем традиционным  
форматам и легко подменяем цель категорией. Это касается не  
только общественных, но и – пожалуй, даже в большей степе-  
ни – личных мероприятий, особенно тех, которые со временем  
стали ритуалом. Благодаря традициям и современным сервисам  
вроде Pinterest этап определения истинной цели совместного  
времяпрепровождения часто выпадает из виду. Многие из нас  
ошибочно полагают, что и так понятно, для чего устраиваются  
день рождения, свадьба или праздничный ужин. Как результат,  
наши мероприятия часто не оправдывают наших ожиданий.  
Когда вы не удосуживаетесь задать себе вопрос, с какой целью  
вы отмечаете день рождения в *этом* году и на каком жизненном  
этапе находитесь *сейчас*, то упускаете возможность превратить  
свое мероприятие в источник роста, дружеской поддержки и  
вдохновения. Вы упускаете возможность помочь себе и другим,  
а не просто хорошо провести время. Именно так я когда-то  
поступила, отвадив своего мужа от Baby Shower\*.

---

\* Baby Shower – вечеринка для будущей мамы в честь предстоя-  
щего рождения ребенка. – *Прим. перев.*