

## **Исследовательские проекты**

**VR** В данной рубрике мы публикуем материал *В.В. Радаева*, посвященный тому, как организовать исследовательский семинар. Это только что написанный текст, который войдет в подготавливаемое нами новое издание книги: Радаев В.В. Как организовать и представить исследовательский проект: 75 простых правил. М.: ГУ ВШЭ; ИНФРА-М, 2001. Книга будет выпущена в электронном формате (на CD-ROM) с большим количеством дополнительных материалов и обилием удобных функций.

**Радаев Вадим Валерьевич**

**Как организовать и представить исследовательский проект. Глава 7**

### **ПРАВИЛА ОРГАНИЗАЦИИ АКАДЕМИЧЕСКОГО ОБСУЖДЕНИЯ**

*Разработка сценария. – Как организовать обсуждение. – Определение состава участников. – Как спланировать время. – Как контролировать порядок обсуждения. – Техническая и информационная поддержка.*

Проект не завершается получением результатов. Нужно еще позаботиться об их распространении (или, как ныне модно говорить, «диссеминации»). Мы как авторы проекта и сами в этом кровно заинтересованы. К тому же, в большинстве случаев это требование выдвигает финансирующая организация. Конечно, сдавая письменный отчет, публикуя итоги проекта в печати и выступая на конференциях, мы именно этим распространением и занимаемся. Но, как правило, от нас ожидают дополнительных специальных усилий по продвижению наших результатов.

Возможные способы такого продвижения многообразны и зависят от характера проекта. В данной главе мы остановимся на наиболее популярном способе – организации коллективного обсуждения в форме специального семинара или серии семинаров. Речь пойдет о том, как разработать сценарий и формат обсуждения, привлечь возможных участников, грамотно спланировать время обсуждения и добиться соблюдения регламента, наконец, обеспечить участников необходимой информацией и техническими средствами.

#### **Разработка сценария**

Каждый из нас участвовал в проведении семинаров и конференций, многие занимались их организацией и на собственном опыте знают, что ничего принципиально сложного в этом деле нет. Однако есть множество простых вещей, о которых не следует забывать и которые нужно контролировать, дабы не загубить дело на корню. Мы же не хотим, чтобы семинар превратился в скучнейшее формальное мероприятие, проводимое «для галочки».

Прежде всего, требуется сценарий. Он должен включать следующие основные элементы:

- цели обсуждения;
- тему и вопросы для обсуждения;
- статус мероприятия;
- состав выступающих и участников обсуждения;
- место и время его проведения;
- программу и регламент выступлений;
- условия для неформального общения.

Вопросы о составе участников и планировании времени вынесены нами в отдельные разделы. Здесь же рассмотрим остальные элементы.

Начинать разработку сценария, как ни банально это звучит, нужно с определения *цели обсуждения*, ради которой, собственно, мы решили его организовать. Возможно, мы хотим ознакомить коллег и более широкую общественность с полученными результатами или просто отчитаться перед спонсорами. А может быть, мы намерены поставить и обсудить интересующую нас проблему, столкнуться и сопоставить разные мнения. Важно осознавать, какие задачи – исследовательские или учебные, просветительские или политические – мы перед собою ставим. Мы же не собираемся просто поговорить и разойтись.

От поставленных целей и задач напрямую зависит то, как формулируется *тема обсуждения*. Она может звучать формально или, напротив, провоцировать критические реакции, быть очевидно актуальной или содержать какой-то парадокс, делая попытку заинтриговать. Так или иначе, тема обсуждения – это первый «крючок», на который мы собираемся «поймать» его участников. К теме нелишне добавить три-четыре *вопроса для обсуждения*, которые если и не спровоцируют дискуссию, то, по крайней мере, помогут участникам заранее настроиться на тематическую волну.

Теперь разберемся со *статусом обсуждения*. Это может быть закрытый семинар «для своих», когда все его основные участники известны заранее, хорошо информированы и относительно высоко мотивированы. Но чаще всего речь идет об открытых мероприятиях, где круг фактических участников напрямую зависит от темы и широты оповещения о предстоящем событии. Открытый семинар, в свою очередь, может ориентироваться в первую очередь на коллег из своего собственного учреждения, а может ставить задачи активного привлечения внешних участников. В одних случаях всячески акцентируется официальный характер мероприятия, в других – все подчеркнуто неформально и демократично.

От статуса мероприятия в сильной степени зависит выбор *площадки для обсуждения*. Здесь решаются вопросы о том, кому мы создаем наибольшие удобства, и в какой мере для нас важен внешний антураж. Приведу пример из моей собственной практики: начиная в 2003 г. в ГУ ВШЭ новую серию семинаров по социологии рынков, я столкнулся с дилеммой: проводить их в главном здании в центре города, куда легче приехать любому внешнему участнику, или в более отдаленном от центра здании факультета социологии, что удобнее для студентов и преподавателей «своего» факультета. Меня всячески подталкивали в сторону «центрового» варианта. Но исходя из целей семинара, который был позиционирован прежде всего как факультетское мероприятие, выбор был сделан в пользу факультетской площадки. Так или иначе, каждое такое решение влечет за собой неизбежные издержки: заполучив одних возможных участников, мы с большой вероятностью теряем других.

Далее нам предстоит определить *формат обсуждения*, которое может проводиться в виде «сцепки» фиксированных выступлений или в виде свободного обсуждения (со всяческими их комбинациями). Здесь мы сталкиваемся с любопытным парадоксом. Организаторы обсуждения почти всегда заявляют о своих намерениях развернуть открытую дискуссию. Но чаще всего, вопреки их декларациям, фактическое обсуждение страдает высокой степенью *формальной регламентации*. Как это происходит? Заранее объявляется список выступающих. Поскольку хочется, чтобы этот список был как можно более представительным, он удлиняется за счет включения в него все новых достойных кандидатов. В результате оказывается, что фиксированные выступления поглощают все отведенное время. Кроме того, организаторы пытаются подстраховаться на тот случай, когда часть заявленных докладчиков может не появиться. Если же все они приходят, организаторы, с одной стороны, радуются успеху, а с другой – осознают, что времени ни на что другое, кроме объявленных выступлений, уже не остается. И начинаются невинные хитрости в виде обращений к аудитории со словами «Давайте посоветуемся...» В результате принимается неизбежное волевое решение – не задавать вопросов после каждого выступления, чтобы осталось время для «свободной дискуссии» в самом конце, или задавать вопросы любому докладчику по завершении всех выступлений. А поскольку чуть ли не каждый докладчик норовит нарушить оговоренный регламент, и без того дефицитное время,

предназначенное для свободного обсуждения, неумолимо «съедается». Вдобавок, под конец участники начинают выдыхаться, и желание разворачивать какие либо дискуссии ослабевает. В результате мероприятие проходит «на высшем уровне», а удовлетворения никто не испытывает: участники считают, что им «не дали сказать», а докладчики не получают никакой стимулирующей или, наоборот, успокаивающей обратной связи.

Формальная фиксация выступлений часто подкрепляется также инструментами *скрытой регламентации*. Так, например, объявляется свободное обсуждение, список заявленных выступающих вроде бы ограничен, и остается достаточно нерегламентированного времени. Но при этом организаторы предварительно договариваются о выступлениях с выбранными ими экспертами, имена которых формально в программе не фигурируют. И результат оказывается тем же, но уже с видимостью открытой дискуссии.

Откуда возникает эта хроническая нелюбовь организаторов к свободному обсуждению? Она вполне объяснима. Такое обсуждение хорошо для закрытого семинара с небольшим количеством участников, где каждый является специалистом по заявленному вопросу. Если же обсуждение открытое и круг участников широк и разношерстен, то в рамках свободного обсуждения мы рискуем получить вперемешку выступления грамотных экспертов, просто умных людей, высказывающихся не по делу, и протокольных сумасшедших, которые забредают на любое мероприятие, где непременно хотят поделиться своими «гениальными» идеями. Понимая все это, предложим следующее правило:

*Правило 70. Отсутствие явной или скрытой регламентации обсуждения повышает риски для его организаторов. Но идти на полную регламентацию все равно не стоит.*

### **Как организовать обсуждение**

Стандартная форма семинара, к которой мы все успели привыкнуть, выглядит так. После короткого вступительного слова ведущий предоставляет слово основному докладчику. Конечно, докладчик непременно обещает быть кратким, но почти никто не держит своего слова, и выступление затягивается. Он говорит как минимум половину времени, отведенного на весь семинар, а затем чуть ли не все оставшееся время отвечает на вопросы (часть которых является завуалированными выступлениями). На обсуждение уходит жалкий остаток временного ресурса, после чего заключительное слово вновь предоставляется основному докладчику.

В чем состоит основное достоинство этой (безусловно, превалирующей сегодня) формы? Она наиболее комфортна для основного докладчика. В чем заключается ее основной недостаток? Основная часть времени уходит на пересказ того, что уже изложено в исходном материале. Споры нет, его авторское изложение тоже стоит послушать, особенно если докладчик окажется искусным оратором и зарядит аудиторию своей интеллектуальной и эмоциональной энергией. Обсуждение от этого, несомненно, выиграет. Однако в этом отношении везет далеко не всегда. И главное, содержательное обсуждение материала отодвигается на периферию (многие слушатели вообще уходят до того, как оно начнется).

Справиться с подобными трудностями, кроме как сокращением списка фиксированных выступлений, нам может помочь применение *нестандартных приемов* организации обсуждения. Сильным, хотя по-прежнему весьма нетрадиционным, ходом является отказ от вступительного слова в том случае, если предварительно был разослан полный материал предлагаемого доклада. Это позволяет перевернуть логику обсуждения. Вместо того, чтобы оставлять первое и последнее слово за докладчиком, можно сразу переходить к вопросам, а после того, как докладчик ответит на них, пояснив свою позицию, разворачивать содержательное обсуждение. В результате первое и последнее слово останется за аудиторией. Это значительно экономит время, но оказывается психологически более

жесткой формой по отношению к докладчику, и не все бывают к этому готовы. К тому же такой способ организации семинара предполагает, что все его участники не только имели возможность заранее ознакомиться с исходным материалом, но и реально это сделали. Чтобы добиться подобной активности, приходится проявлять определенную настойчивость. Тем не менее, каждый год я использую эту схему в организации семинара, на котором магистры представляют проекты своих будущих диссертаций, и вроде бы дело идет неплохо.

На нескольких западных конференциях мне довелось участвовать в реализации схемы, когда вместо автора доклада, которому не дают никакого вступительного слова, его материал представляет официальный дискуссант, сопровождающий презентацию чужого доклада своими критическими замечаниями и комментариями. Автор же участвует в обсуждении вместе с другими коллегами. В свою очередь, автор выступает в качестве дискуссанта по другому докладу. Такое перекрестное представление докладов вносит в обсуждение свежую струю, держит его участников в большем напряжении, но его организация требует тщательной подготовки. Нужно, чтобы дискуссанты не подвели, а ведущий проявил политическую волю, не давая автору вмешаться в презентацию своего доклада (автору ведь всегда кажется, что его недопоняли или представили неполно и неадекватно).

Самый сложный вариант – организация *гибкого обсуждения* без заранее заданного списка выступающих, когда каждый участник может многократно вступать в дискуссию. Здесь особая нагрузка ложится на ведущего (медиатора), который должен быть достаточно уверен в себе, хорошо понимать рассматриваемые проблемы и направлять обсуждение посредством проблематизирующих вопросов и регулирования порядка выступлений. Такому искусству формальными средствами не обучишь и в данном случае ограничимся сказанным.

Обычный семинар с основным докладом – куда менее рискованное предприятие. Но здесь мы сталкиваемся с другой проблемой: мы хотим устроить дискуссию, но она с большой вероятностью не возникает или ограничивается парой мелких вопросов. Почему? Разгадка кроется в неготовности или нежелании участников разворачивать реальную полемику. Безусловно, есть коллеги, одержимые духом противоречия, которые готовы оппонировать по любому поводу или не отказывают себе в удовольствии «припечатать» и «размазать» какого-то конкретного докладчика. Но основная часть участников обсуждения очень тяжело подвигается к реальной критике. Куда легче хвалить доклад или вообще говорить о своем.

К сожалению, нередко для содержательного оппонирования не возникает серьезного повода. Ведь даже хороший материал может не вызывать дискуссий, особенно если работа имеет специальный эмпирический характер, – присутствующим не хватает компетенции, аргументы убедительны, а данные не имеют прямых аналогов для сопоставления. Но даже если материал доступен для компетентной критики, все равно нередко дискуссия не возникает – в частности потому, что бояться обидеть докладчика, особенно если это гость и большой авторитет. Поскольку культура обсуждений у нас в принципе не слишком высока, высказывание критических аргументов нередко по инерции воспринимается как личный выпад. Всем это прекрасно известно, и большинство коллег стараются уйти от прямых столкновений, заранее отказываясь выступать против своих явных оппонентов, а если соглашаются прийти и выступить, то риторически сглаживают острые углы. Разобрать работу по существу, подвергнув ее содержательной критике, не обидев при этом автора, способны, к сожалению, не многие. Такие принципиальные и квалифицированные эксперты – на вес золота.

Но чаще всего оппоненты выступают по стандартному сценарию. Сначала раздаются расширенные комплименты в адрес работы и лично самого докладчика, затем («для порядка») высказывается несколько не слишком принципиальных критических суждений, которые «не ставят под сомнение достоинства работы», и наконец, оппонент начинает говорить о своем, демонстрируя собственную квалификацию и продвигая результаты собственных наработок.

Последнее касается не только оппонентов. Самая тяжелая проблема всякого обсуждения заключается именно в том, что относительно независимо от выбранной темы большинство выступающих, как правило, говорят о своем (о сфере своей непосредственной компетенции или просто о наболевшем). Причем переломить этот порядок почти невозможно – договаривайся заранее или не договаривайся. Это выводит нас на самый ключевой вопрос всего нашего предприятия – кто будет участвовать в семинаре.

### **Определение состава участников**

Правильно развернуть тему и построить формат обсуждения – дело далеко не последнее. Но не стоит рассчитывать на то, что если мы объявим какую-то «забойную» тему, все сразу же к нам сбегутся и будут ходить каждый раз как заведенные. Куда более важным «крючком», цепляющим возможных участников, являются фамилии выступающих, прежде всего основного докладчика (если он предполагается). Вопреки расхожему мнению о привлекательности актуальных тем самих по себе, фигура выступающего (человека известного, квалифицированного, оригинального или просто статусного), как правило, важнее. В целом можно сказать, что сильный оратор – залог успеха мероприятия, относительно независимо от выбранной темы. Добавим, что если речь идет об основном докладе, целесообразно позаботиться об одном-двух грамотных *оппонентах*, памятуя о том, что говорилось в предыдущем разделе в отношении их способности к реальной полемике.

Вовлечь сильных участников в обсуждение не так легко, еще сложнее побудить их к периодическому участию в наших семинарах. Квалифицированные и активные люди, как правило, сильно заняты. Мероприятий проводится много (особенно если речь идет о Москве). А если учесть городские расстояния, которые приходится преодолевать коллегам в общественном транспорте или пробираясь на машине через пробки, то становится понятно, что данные трудности не надуманы.

Помимо списка выступающих нужно определить круг *участников семинара*, выделив в нем ядро и периферию. В ядро входят те, кого мы непременно хотим видеть на нашем обсуждении, под кого мы готовы подстраивать время и место его проведения, на кого ориентируется наша программа, кого мы специально оповещаем, кто должен непременно получить исходные материалы и от кого мы в итоге ожидаем активного участия – грамотных выступлений, умных провоцирующих вопросов. А к периферии относятся более широкая целевая аудитория и случайные люди, которые забредут «на огонек», прочитав наши объявления.

Будет справедливым сказать, что успех семинара зависит не от количества его участников, а от характера профессионального ядра. Поэтому с ключевыми игроками организатор должен договариваться лично – приглашать по телефону, а то и специально с ними встречаться. В крайнем случае им посылается письмо, но непременно с личным обращением вместо традиционного «Уважаемые коллеги», как это делается в стандартных рассылках. Полагаться на формальные объявления и широкую рассылку приглашений в данном случае рискованно. Наконец, и при наличии заблаговременной договоренности накануне обсуждения организаторами делается «контрольный выстрел» – докладчик получает напоминание, одновременно проверяется его готовность к участию в семинаре.

Конечно, все эти приглашения отнимают у организатора изрядное количество времени. Но именно в этом случае о потраченном времени жалеть не следует – оно, несомненно, окупится впоследствии, ибо в случае личных контактов вероятность прихода ценного для нас эксперта значительно возрастает. Дело не только в том, что люди могут пропустить формальное объявление. Но, во-первых, от личной просьбы труднее отказаться. Во-вторых, в личном общении организатор передает информацию «из первых уст», что позволяет должным образом отрекламировать общий замысел, заинтересовать в его обсуждении. В-третьих,

повышается статус участника, который теперь может сказать: «Меня пригласили и просили выступить». Одновременно это и предоставление гарантии со стороны организаторов, что если приглашенному захочется что-то сказать, ему (ей) такую возможность непременно дадут. В результате стимулы появиться на нашем обсуждении заметно возрастают.

Завершим данный вопрос очередным правилом:

*Правило 71. Основные усилия организаторов должны быть направлены на приглашение экспертов, ибо состав выступающих заведомо важнее темы обсуждения.*

### Как спланировать время

Очень важный элемент подготовки и проведения любого семинара – планирование времени. Для начала мы должны определиться, идет ли речь об «одноразовом» или серийном мероприятии, что принципиально меняет сценарий наших действий. Периодический семинар – предприятие более эффективное, но, безусловно, и более ответственное, сопряженное с большими рисками.

Если мы задумали серию семинаров, то надо грамотно спланировать их *периодичность*. Такой семинар, на наш взгляд, может проводиться не чаще одного раза в неделю и не реже одного раза в месяц. Проводить его чаще – значит повышать риск морального и физического утомления организаторов и участников, проводить реже – означает выпадать из ритма, постоянно теряя наработанные организационные и смысловые связи. Иными словами, не надо частить со встречами, но и разрывать надолго цепь обсуждений тоже не лучшая затея. Вообще главное здесь – даже не временной интервал, а соблюдение самой периодичности встреч.

При организации серии семинаров очень важно выбрать надлежащее *время проведения*. Как известно, времени, удобного для всех желающих, в принципе не бывает, и следует найти какой-то компромисс, который приемлем для основных участников. Но крайне важно, чтобы для периодического семинара были отведены постоянный день, фиксированное время и определенная территория. Любые подвижки в данном отношении весьма нежелательны, ибо участники семинара должны привыкнуть к времени и месту. Например, научный руководитель ГУ ВШЭ профессор Е.Г. Ясин в течение нескольких лет проводил свои семинары в университете в последнюю среду каждого месяца в одно и то же время, в той же самой аудитории. На наш взгляд, это пример эффективной организационной политики.

Предел мечтаний организатора семинара – иметь его полную программу с указанием докладчиков, тем и дат выступлений на год вперед, или хотя бы на ближайшие полгода (как это делалось в течение ряда лет, на зависть окружающим, на факультете социологии и политических наук Европейского университета в Санкт-Петербурге). Продемонстрировать такой уровень организации, конечно, тяжело. Большинство из нас планирует более гибко, и большой беды в этом нет. Но вот чего не следует делать категорически, так это менять уже объявленные даты. Наиболее эффективное средство загробить дело – это хронические переносы семинара. Закрепим это положение в специальном правиле:

*Правило 72. Времени, удобного для всех участников обсуждения, не бывает. Но, назначив время, нельзя его переносить.*

Далее возникает вопрос о планировании *продолжительности* самого семинара. Здесь тоже есть несколько простых наблюдений. Начнем с того, что чистое время любого обсуждения (насколько бы интересной ни казалась его тема), на наш взгляд, не должно превышать двух обычных (неакадемических) часов. После этого внимание аудитории неумолимо рассеивается, и надо завершать разговоры, даже если какие-то важные вопросы обсудить не удалось – смысла в таком обсуждении будет уже не много. Если речь идет о большом

семинаре или конференции, то следует прерывать сессии через каждые полтора-два часа, а после перерыва начинать новую тему или серьезным образом менять формат обсуждения, если мы не хотим, чтобы окружающие заснули.

С передышками не стоит переусердствовать. Так, на наш взгляд, устраивать «пятиминутные» *перерывы* в рамках одного недлинного семинара нецелесообразно и, более того, вредно. У перерывов, перекуров и кофе-брейков есть своя собственная динамика, независимая от воли организаторов. И, несмотря на убедительные призывы ведущих, вновь собрать участников в аудитории удастся только через 15–20 минут, когда перерыв «выдохнется» естественным образом. В итоге из-за такого перерыва мы затягиваем время, выпадаем из ритма обсуждения и вдобавок рискуем потерять до трети участников, которые, воспользовавшись удобным моментом, тихо ускользнут и отправятся по своим делам. Лучше уж сделать все обсуждение более компактным, но не прерывать его и не расслаблять этим аудиторию.

Мы уже говорили о том, что при планировании времени следует воздержаться от чрезмерной перегрузки программы и не заявлять такое число выступлений, которое поглотит все планируемое время. Даже при нечеловеческой дисциплинированности всех выступающих и неподдельной суровости ведущего времени все равно уходит чуть больше, чем запланировано. А предельной дисциплинированностью в этом отношении отличаются немногие. Поэтому нужно оставлять значительные резервы времени, чтобы не пришлось под конец нервничать и торопиться, а затем извиняться перед аудиторией за то, что не осталось времени на вопросы и комментарии или, того хуже, не успели послушать кого-то из ранее заявленных выступающих.

Планируя время, следует помнить, что по российским привычкам семинар практически всегда начинается с опозданием на десять-пятнадцать минут. Борьба с этим бессмысленно, можно только постараться не допустить более серьезных задержек.

Осталось сказать, что успех семинара зависит не только от основной программы, но и от возможностей кулуарного общения. Это *неформальное общение* должно всячески стимулироваться. На продолжительных мероприятиях для этого устраиваются кофе-брейки. Когда же речь идет об обычном двухчасовом семинаре, особенно если он устраивается в вечернее время (а чаще всего это действительно так), важно создать такие возможности по его завершении. И в этих условиях возможность выпить чашечку чая или кофе, съесть нехитрый бутерброд или печенье играют важную роль. Речь не идет о выставлении каких-то «разносолов», хотя если есть возможность (и ресурсы) сделать приятное людям, не надо себя сдерживать. В любом случае, это проявление нормального гуманизма, особенно если учитывать то, что многие приезжают на семинар вечером после работы или утром, не успев позавтракать, и элементарно голодны. Для них это возможность задержаться, перевести дух и пообщаться с коллегами. Помимо этого, больше участников останутся до конца, что тоже немаловажно для организаторов семинара. В итоге получаем следующее правило:

*Правило 73. Нужно всячески создавать условия для неформального общения участников семинара.*

### **Как контролировать порядок обсуждения**

Построенный нами сценарий может быть сколь угодно хорош. Но цена его невелика, если мы не в состоянии контролировать время и порядок обсуждения. Здесь необходимо определить *регламент* отдельных докладов и выступлений, а также организовать контроль над его соблюдением. В первую очередь это почетная обязанность ведущего, которая требует психологической концентрации и политической воли. И хорошо еще, если организатор сам выступает в роли такого ведущего. Если же председательствует

приглашенный человек, то он должен быть четко проинструктирован организатором о необходимости «держат поводья натянутыми».

Ловушка подстерегает организаторов в самом начале обсуждения, когда кажется, что времени впереди много. Между тем именно здесь, когда задается первоначальный ритм обсуждения, расслабляться опасно. Посему предлагаемые правила игры, касающиеся регламента, следует заявить перед началом выступлений и, что самое трудное, пытаться им следовать с первых минут. Если же позволить нарушить регламент одному из выступающих, то мы сразу же попадаем в ловушку, становясь заложниками принципа справедливости: нельзя жестко ограничивать одного, если мы только что дали послабление другому. Люди болезненно реагируют на подобную дискриминацию, и аудитория, несомненно, встанет на сторону «обиженного», а весь наш регламент (вместе со сценарием) полетит под откос.

Итак, ведущий обязан тщательно следить за временем и призывать выступающих к порядку. Конечно, не нужно перебарщивать – стоять над человеком с секундомером и добиваться стопроцентного соблюдения регламента, прерывая его (ее) посреди слова или отключая микрофон (как это делали в первой горбачевской Думе). Мелкие компромиссы неизбежны. Но пускать дело на самотек опасно. И каждая дополнительная минута, предоставленная докладчику на завершение мысли, должна подаваться не иначе как знак особого к нему внимания. При этом следует изначально создавать атмосферу, в которой каждый, кто выходит на трибуну, ясно понимает, что обречен – продолжать говорить, сколько вздумается, не удастся ни при каких обстоятельствах.

Как же побудить докладчика (уважаемого человека и известного специалиста) свернуть свое затянувшееся выступление, не нанеся ему при этом смертельной обиды? Дело это не простое и к тому же деликатное. Во-первых, твердость должна сочетаться с исключительной вежливостью. Во-вторых, проявлять настойчивость следует в формах, которые не мешают самому выступлению, не сбивают докладчика с мысли, не дают ему «потерять лицо» и, вдобавок, не отвлекают аудиторию. Лучше всего отказаться от громогласных объявлений по всему залу: «Пошла последняя минута выступления!», а тихо подсунуть выступающему записочку, причем непременно убедиться в том, что ее нехитрое содержание прочитано. Записок может быть две. Первая предупреждает о том, что время приближается в конце. Так, при коротких выступлениях мы сообщаем, что осталась одна минута, при стандартных докладах на конференции (15–20 мин.) – две минуты, при более длинных докладах – пять минут. Вторая записка (более надрывного содержания) сообщает, что, к великому прискорбию собравшихся, время выступления окончательно истекло.

Если после этого докладчик продолжает говорить, мы попадаем в пикантную ситуацию. Грубо прерывать «нарушителя конвенции» не принято, но и бездействовать тоже нельзя. В ход идут способы мягкого давления. Так, председатель начинает неотрывно смотреть на выступающего. Затем можно встать, не говоря ни слова, всем своим видом выражая немой укор и создавая у докладчика нарастающее ощущение дискомфорта. Если эта более активная «интеллигентская» мера не приводит к результату, приходится (вежливо!) прерывать выступление (аккуратно уловив окончание смыслового фрагмента) и настоятельно просить «сделать очень короткое заключение по сказанному». Если же и в этом случае докладчик не отреагирует на наши призывы, значит, мы пригласили не того человека и следует сделать оргвыводы на будущее.

Иногда, чтобы облегчить нелегкий труд председательствующего, контроль можно переложить на специально обученных лиц. Так, например, в 1999 г. я столкнулся с интересным опытом контроля над временем выступлений на Ежегодной конференции Международного общества по новой институциональной экономике (ISNIE) в Вашингтоне, когда напротив трибуны сидела девушка-ассистент с двумя карточками, похожими на те, что раньше использовались судьями в фигурном катании. Одна из них была желтой, другая – красной. Когда до конца выступления оставались две минуты, выбрасывалась желтая

карточка, когда же время заканчивалось, появлялась угрожающая красная карточка, и докладчик должен был стремительно сворачивать свои рассуждения. Кстати, вскоре в 2000 г. мне удалось «импортировать» и применить эту замечательную «семафорную» систему на конференции по экономической социологии в Москве, и надо сказать, что сработала она прекрасно. И хотя подобная схема сигнализации в наших условиях пока что встречается редко и выглядит непривычно, ее вполне можно рекомендовать к употреблению. Попробуйте ввести ее в порядке эксперимента или своего рода забавной игры. А потом, глядишь, и приживется. Данная система хороша еще и тем, что снимает весомую часть репрессивных функций с председательствующего, создавая иллюзию того, что регламент обеспечивается не личной волей отдельного человека, а безличной организационной машиной. Ведь на семафор не обижаются.

Когда завершается время фиксированных выступлений, к обсуждению приглашаются все желающие. Здесь также не следует выпускать бразды правления из рук. Если этого не сделать, обсуждение может легко превратиться в беспорядочную мешанину. Основную опасность в данном случае представляют говорливые эксперты и сумасшедшие дилетанты. Вторые, разумеется, намного хуже, ибо не только съедают время, но и говорят не по делу. В любом случае ведущий не должен позволять никому узурпировать время, «перетягивать одеяло на себя», превращать семинар в собственный бенефис. Это означает, что нужно:

- лимитировать число вопросов, задаваемых одним человеком («пожалуйста, выберите наиболее принципиальные вопросы»);
- не позволять превращать формулирование вопросов в слегка закамouflированное выступление («пожалуйста, уточните, в чем заключается Ваш вопрос»);
- прерывать затянувшиеся диалоги между двумя участниками («коллеги, у нас еще есть желающие выступить»).

И конечно, ведущий сам не должен использовать «служебное положение», съедая время длинными тирадами, комментариями и отступлениями. Это выглядит неуместно, особенно в условиях сурового дефицита времени. Председательствующий, который имеет больше возможностей для взятия слова, должен первым выступить в качестве страдающего лица, ограничивая свои амбиции в пользу выступающих. И пусть ему поможет выполнение следующего правила:

*Правило 74. С самых первых минут нужно мягко, но настойчиво добиваться соблюдения регламента выступлений.*

Важный инструмент регулирования процесса обсуждения – *порядок предоставления слова*. Лучше, конечно, быть демократом и дать возможность выступить всем заявившимся, но вот последовательность этих выступлений – дело ведущего. Уместнее, если сначала слово получают те, кому заведомо есть что сказать. Демократичный же порядок, реализуемый посредством «живой очереди» к микрофону или предоставления слова в соответствии с порядком вскинутых рук или присланных записок, вполне хорош, если аудитория относительно однородна по профессиональному составу, и мы в какой-то степени уверены в присутствующих, будь то студент или профессор.

### **Техническая и информационная поддержка**

Несомненно, организаторы должны позаботиться о техническом и информационном обеспечении семинара. Для начала следует заранее заказать *удобную аудиторию*. Здесь многое зависит от того, какое количество участников мы ожидаем. Точно предугадать это количество сложно, но и сильно «проколоться» тоже не хотелось бы. Если приглашенные с трудом поместятся в предложенном помещении, где вдобавок нечем будет дышать, мы

создадим им массу неудобств. Если же аудитория окажется слишком велика по сравнению с числом фактических участников, у присутствующих возникнет психологическое ощущение неудачи, несоответствия ожиданиям. Да и расходовать лишние ресурсы никому не хочется.

Далее, нужно подготовить *сообразное техническое оснащение*. Одним докладчикам достаточно обычной доски (но нужно позаботиться о том, чтобы она была чистой), другим – подавай флипчарт, третьи принесут с собой слайды, а четвертые уже не мыслят своего выступления без мультимедийного проектора. Скоро мы доживем и до того, когда докладчики начнут требовать разного рода электронные доски – потребности в технических средствах растут, и с этим нельзя не считаться. Должно быть подготовлено определенное количество работающих микрофонов, включая микрофоны в зале (стационарные или, лучше, переносные). Часто возникает потребность в записи выступлений для последующей расшифровки. И поскольку вопросы технического оснащения по-прежнему решаются в наших учреждениях не автоматически, следует непременно контролировать наличие требуемых технических средств, предварительно проверять их работоспособность и иметь под рукой человека, способного как минимум подключить аппаратуру и исправить элементарные сбои.

С информационной точки зрения важно заранее (недели за две до мероприятия) разослать участникам *объявление* о семинаре, в котором четко указаны время и место его проведения, тема и основные докладчики. Желательно приложить схему проезда и совершенно необходимо – координаты человека, с которым можно оперативно связаться по любому поводу. А поводы неизбежно возникают.

К объявлению хорошо бы приложить *программу семинара* (пусть даже предварительную), если она выходит за рамки одного основного доклада. При этом желательно избежать распространенной болезни – рассылки списка статусных докладчиков, более половины которых впоследствии не появятся на заседании. В результате пришедшие «на имена» (а таких может быть немало), хотя и привыкшие к подобным «хитростям», чувствуют себя обманутыми. Если у нас нет окончательного согласия потенциального докладчика, то более корректный способ – проставлять против его фамилии отметку «Ожидается подтверждение» или что-либо в этом духе.

К программе желательно приложить какие-то содержательные *исходные материалы* – как минимум список вопросов для обсуждения (о котором мы говорили выше), а лучше – полный текст сообщения или его презентацию, на которые будет опираться основной докладчик (это делается уже намного реже). Часто подводят сами докладчики, высылая обещанный текст в самый последний момент или не высылая его вовсе. Здесь нужно договариваться задолго до объявленной даты и осуществлять мягкое давление на докладчика.

Полученные материалы рассылаются по электронной почте, но при этом нелишне разместить их на своем сайте, дав ссылку в объявлении. При этом не следует питать иллюзии в отношении того, что участники семинара заранее ознакомятся с разосланными или вывешенными на сайте материалами. Большинство из них, к сожалению, просматривают эти материалы уже в ходе самого заседания или прямо перед ним. Но, во-первых, часть участников все же использует предоставленную возможность, а, во-вторых, сама организация обсуждения в этом случае будет выглядеть намного более солидной.

Добавим, что предварительная рассылка текстов не снимает вопроса о необходимости *раздаточных материалов* (хотя формально организаторы могут сослаться на то, что все было доступно заранее). Поскольку многие, повторяем, заранее эти материалы не смотрят, а высланный текст с собой прихватить, естественно, забывают, то определенное количество копий раздаточных материалов все же полезно иметь под рукой.

Несколько слов о проблеме *переводов*. Если планируется участие иностранцев, не говорящих по-русски, мы радуемся, что семинар получает статус международного, но возникает проблема перевода. И здесь печальный опыт показывает, что следует всячески избегать последовательного перевода. Он ужасно затягивает время, аудитория «соловееет», отвлекается, многие раздражаются, слыша допускаемые переводчиком неточности и явные ошибки (а точный профессиональный перевод встречается крайне редко). Поэтому перевод должен быть только параллельным. Если иностранцев много, нужно нанимать специальную фирму со своим оборудованием и переводчиками. Если же их единицы, лучше отсадить их в сторонку с нашими переводчиками и пусть им шепчут на ухо, чтобы не отвлекать остальных.

И вот когда все спланировано и урегулировано, приближается объявленное время семинара. Критическими для организаторов являются полчаса до его начала. Здесь нужно быть начеку и еще раз проверить, не забыта ли какая-то существенная мелочь, и подстраховывать себя от сбоев. Так, например, если мы ожидаем значительное число внешних участников, недостаточно заказать пропуска (не забыв никого из приглашенных, что случается довольно часто), нужно, чтобы кто-то из организаторов был на подстраховке – всегда кого-то не пропускают в здание или кто-то теряется по дороге либо не может найти аудиторию.

Наконец, когда семинар завершен, следует подумать об *оформлении результатов*. Если речь идет о серьезном периодическом семинаре, то можно организовать электронное и (или) бумажное издание тематической серии препринтов (Working Papers), используя для этого тексты основных докладчиков, которые они по просьбе организаторов доработают по результатам семинара.

Публикация стенограмм обсуждения кажется нам зряшным расходом ресурсов, хотя если такая стенограмма подготовлена, ее вполне можно разослать участникам. В отдельных случаях можно делать сокращенные стенограммы, суммирующие обсуждение. Однако для публикаций, которые репрезентируют лицо и результаты семинара, тексты нужно готовить специально и желательно подвергнуть хотя бы частичной профессиональной редакторской обработке. И если даже тексты даются в авторской редакции, хорошо бы привлечь профессионального корректора. Больших ресурсов это не потребует. А многочисленные «ляпы» в тексте (пусть даже очень достойном) неизбежно портят впечатление у читателей.

По завершении «сериала» можно подумать и о заключительном обобщающем издании материалов. Здесь не стоит ограничиваться публикацией тезисов всех желающих, чтобы дать им возможность «отметиться», – такое издание все равно никто не будет читать. Лучше сделать ставку на ограниченное число полных текстов с гарантированно высоким качеством материалов.

\* \* \*

Еще раз повторим, что в организации семинара (как и в большинстве других дел) в принципе ничего сложного нет, однако приходится помнить сразу о многих вещах. Упустив любую «мелочь», можно легко разрушить собственные светлые планы. Полезно несколько раз мысленно проиграть ход семинара с начала до конца: не забыто ли что-либо из важных мелочей, которые легко выпадают из поля зрения, а потом больно бьют «под ложечку» в самый неподходящий момент.