

Содержание

От автора	xiii
Слова благодарности	xv
Что эта книга сделает для вас	xvii
Глава 1 Введение к семинару	1
РАЗРАБОТКА Разработка вашего семинара	5
Глава 2 Подход к семинару	7
Глава 3 Определение цели семинара	11
Глава 4 Кого приглашать на семинар	17
Глава 5 Предварительная подготовка участников семинара	27
Глава 6 Организация семинара	33
РУКОВОДСТВО Модерирование вашего семинара	41
Глава 7 Модератор семинара	43
Глава 8 Поведение на семинаре	49
Глава 9 Управление сложным поведением	53
Глава 10 Энергия семинара	59
ДЕЙСТВИЕ Воплощение семинара в действие	63
Глава 11 Основные механизмы семинара	65
Глава 12 Воплощение темы в жизнь	73
Глава 13 Поиск быстрых идей	77
Глава 14 Генерирование идей, которые основаны на предыдущих успехах	85
Глава 15 Усовершенствование существующих идей	93
Глава 16 Создание новых направлений	99
Глава 17 Создание новой истории о чем-то давно знакомом	107
Глава 18 Как придумывать новые названия	115

Глава 19	Семинары по вопросу потребностей клиентов	123
Глава 20	Дорожные карты	131
Глава 21	Согласованность	137
Глава 22	Планирование действий	145
Глава 23	Определение цели	151
Глава 24	Усовершенствование совместной работы	161
Глава 25	Позитивное воздействие на высшее руководство	169
Глава 26	Позитивное изменение	179
Глава 27	Усовершенствования команды	187
Глава 28	Тимбилдинг	195
Глава 29	Регулярные собрания команды	201
Глава 30	Обзорные семинары	207
Глава 31	Отчетные семинары	213
Глава 32	Виртуальные семинары	219
Глава 33	Многоязычные семинары	223
Глава 34	Итоги семинара	227
	Список механизмов семинара	233
	Список литературы	235
	Алфавитный указатель	241

Что эта книга сделает для вас

Книга «Как провести успешный семинар» даст вам понимание основных принципов проведения продуктивного и творческого семинара, который повысит коллективный интеллект вашей команды. Время для совместного обдумывания различных вопросов жизненно необходимо. Для того чтобы решить задачу, команда может сгенерировать гораздо более эффективные идеи, чем любой, пусть даже самый умный человек в группе, в одиночку. Эта книга даст вам все необходимое для того, чтобы вы добились результата на любом, большом или маленьком семинаре.

Что эта книга даст вам:

- ▶ Механизмы, которые вам понадобятся для организации и проведения успешных семинаров самостоятельно.
- ▶ Основные планы семинаров, направленных на достижение разных целей, которые вы можете сразу же использовать.
- ▶ Способы увлечь вашу команду и удерживать ее в тонусе.
- ▶ Советы, как справиться со сложными семинарами или их участниками.

Главы книги сгруппированы по трем разделам: разработка, руководство и действие.

1. **Разработка:** подготовка, разработка и обоснование для структурирования семинара тем или иным способом.
2. **Руководство:** как создать продуктивное настроение на вашем семинаре для того, чтобы иметь возможность держать его под контролем и чтобы участники оставались сосредоточенными.
3. **Действие:** механизмы семинара, которые вы можете использовать для достижения разных целей, с примерами планов для каждого семинара (доступные для загрузки на сайте www.workshopcookbook.com).

Книга «Как провести успешный семинар» — это справочник, к которому вы можете обращаться всякий раз, когда потребуется вдохновение и механизмы работы, поэтому переходите сразу же к соответствующему разделу. На протяжении всего повествования вы найдете ряд механизмов и планов семинара, которые вы сможете адаптировать в соответствии с

вашими целями. В конце каждой главы есть несколько вопросов, которые вам следует задать себе как модератору семинара.

3

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Определение цели семинара

В отличие от ежедневных собраний, семинары ориентированы на достижение определенной цели, решение проблемы или получение конкретного результата. Это значит, что вам надо четко понимать, чего вы хотите добиться этим семинаром. Исследование вопроса и разработка цели усовершенствуют его организацию.

От того, каким образом вы задаете вопрос, во многом зависит, как на этот вопрос ответят. Определение цели должным образом обозначает, что вы ориентируете семинар на достижение большего успеха.

Проводите планирование с заказчиком

Важно определить вашего ключевого заказчика. Это может быть ваш босс, человек, который попросил вас руководить собранием, ваш клиент или ваш товарищ по команде. Заказчики – это люди, которые проинструктируют вас, будут работать с вами над проблемой подхода к семинару и требовать от вас получить максимум эффективности от команды. Это подразумевает, что вы проведете время, прорабатывая проблемы и цели совместно с ними.

Будьте осторожны: если нет заказчика, которому поручен семинар и который будет воплощать в жизнь результаты семинара после него, существует вероятность, что семинар не достигнет своей цели. Если заказчиками являются люди, которые предпочитают тратить время на перечисление проблем и препятствий вместо того, чтобы решать вопросы и переходить к действиям, то цель, возможно, не будет достигнута.

По своему опыту я знаю: если заказчики не хотят тратить время или уделять внимание вопросу подхода к семинару, они покажут такое же отсутствие обязательств в течение семинара и после него, что, в свою очередь, означает, что семинар не будет успешным.

«Потерпев неудачу в подготовке, вы готовитесь к фиаско»

Бенджамин Франклин

Полученный урок: найдите заказчика

Наименее успешный семинар, который я когда-либо проводила, был для всемирной клининговой компании на ее азиатских рынках. Я посвятила какое-то время работе с моей клиенткой над целями семинара, планом собрания, стимулом, который мы будем использовать, и подходом, которым мы воспользуемся. Я полетела в Малайзию и в первый день семинара – а это уже слишком поздно! – поняла, что клиентка, с которой я проводила подготовку, не была инициатором проведения мероприятия. Им был ее начальник, и он не хотел участвовать в семинаре.

Я провела свою обычную, полную энтузиазма установку семинара, говоря о творческом поведении и подходах. Он продолжал работать на своем ноутбуке, абсолютно не включаясь в мероприятие, кроме тех моментов, когда обсуждалась идея, которая ему не нравилась; тогда он уверенно отвергал ее и возвращался к своей электронной переписке. Его команда участвовала в обсуждении со все меньшим и меньшим энтузиазмом, а я пыталась продолжать в надежде, что все получится. Неудивительно, что семинар не сработал. Я слишком поздно поняла, что моя клиентка пытается использовать меня, чтобы повлиять на своего начальника, но так как я не была к этому готова, я не могла этого сделать.

Как мне следовало поступить? Я всегда спрашиваю, кто еще будет на семинаре, чтобы убедиться, что я понимаю их роли и влияние. Я обязательно разговариваю с руководителями до того, как они посетят семинар, и убеждаюсь, что их участие будет конструктивным. В конце первого часа провального семинара мне следовало сказать моей клиентке, что семинар не достигнет успеха, и либо дать команде возможность воспользоваться оставшимся временем по своему усмотрению, либо попросить руководителя оставить нас и вернуться, когда мы что-то создадим.

Определение настоящей цели

Модераторы семинара имеют привилегированное положение в контексте оказания влияния на его ход. Даже если ваш заказчик – ваш основной клиент, вы несете ответственность перед всеми участниками семинара и должны помочь им действительно достичь результата совместными усилиями. Семинары – это процесс совместной работы, и они действенны только в том случае, если люди покидают их, ощущая, что они создали что-то общее. Вашему заказчику следует быть готовым принять идеи команды, а не пытаться продвинуть свои собственные.

Иногда трудно разглядеть реальную цель за обозначенной клиентом. Например, ваш заказчик может сказать, что ему нужно собрание по регулировке действий, в то время как на самом деле он предполагает заставить команду согласиться с его точкой зрения на то, как двигаться дальше. Или вас привлекли, чтобы провести семинар по стратегии развития, в то время как действительно необходимо мероприятие по тим-билдингу. Если вы подозреваете наличие скрытых или несформулированных целей, проанализируйте их с членами команды заранее.

Метод «Как...»

Очень простое задание, которое я часто использую: «Как...»

1. Перефразируйте цель семинара в предложение, начинающееся со слова «Как...», и придумайте как можно больше утверждений – минимум 10, а то и 20 для того, чтобы вы думали о цели семинара в разных аспектах и выходили за рамки очевидного.
2. Напишите каждое из ваших утверждений на отдельном листочек-стикере.
3. Сгруппируйте ваши стикеры в тематически близкие группы.
4. Выберите группу утверждений, которая по вашим ощущениям лучше всего представляет возможность, создаваемую семинаром, и перепишите цель, основываясь на этих утверждениях.

Вы также можете проделать это упражнение в качестве задания семинара со всей командой во время семинара, если вы хотите, чтобы они сформулировали вдохновляющие и направляющие цели или вопросы.

Пример метода «Как...»

Первоначальная цель: «Проанализировать отзывы клиентов, полученные в результате опроса, и создать несколько способов улучшения нашей услуги в будущем».

Перефразируйте эту цель как минимум десятью утверждениями по формуле «**Как...**», например:

1. Как убедиться, что команда понимает отзывы клиентов.
2. Как убедиться, что ваша команда не погрязла в негативе, а движется к идеям, способствующим улучшению.
3. Как сделать так, чтобы команда оставалась воодушевленной и конструктивной, несмотря на негативные отзывы.
4. Как использовать негативные отзывы в поиске новых способов работы.
5. Как убедиться, что команда понимает эффект от их действий в прошлом, и решить, как улучшить дела в будущем.
6. Как сделать так, чтобы мы не оказались в подобной ситуации снова.
7. Как убедиться, что мы произведем положительное впечатление на наших клиентов в будущем.
8. Как заставить команду гордиться собой и предоставляемыми услугами.
9. Как сделать так, чтобы команда чувствовала ответственность за свои идеи.
10. Как сделать нашу команду победителем в новом, позитивном опыте клиентов.

Когда вы это сделаете, вы увидите, что такое упражнение дает вам вдохновение для генерирования более увлекательных, значимых и воодушевляющих целей, которые, в свою очередь, приведут к более успешным результатам.

В результате использования такого механизма работы мы можем в дальнейшем перефразировать цель семинара так: «Использование отзывов потребителей для генерирования идей, которые изменят впечатления наших клиентов в лучшую сторону».

Можете ли вы быть одновременно и заказчиком, и модератором семинара?

Я верю в то, что вы можете быть и модератором, и заказчиком, но будьте осторожны, когда вы совмещаете эти функции. Если вы пытаетесь повлиять на людей, чтобы они сделали что-то по-иному, или если они не хотят обсуждать определенную тему, вы, вероятно, будете не лучшей кандидатурой для ведения семинара: команда не поверит в то, что вы будете делать это беспристрастно.

Ваша основная роль заключается в том, чтобы помочь команде творить и согласовывать все вместе, не навязывая свою точку зрения. Примите ли вы результат, если команда создаст нечто не соответствующее вашим ожиданиям? Если да, тогда – действуйте. Если нет, попросите кого-то провести семинар за вас. В этом случае вы, по крайней мере, можете принять в нем участие и решительно высказать свое мнение.

Можете ли вы модерировать семинар и одновременно принимать в нем участие?

Нет. Я твердо убеждена, что модератор семинара должен быть независимым от рабочей группы для того, чтобы наблюдать за работой собрания, контролировать, что участники продвигаются в нужном направлении, и разбираться с разными спорными моментами. Очень трудно эффективно руководить и быть продуктивным участником одновременно. Если есть фрагменты семинара, в которых вы хотели бы принять участие, найдите еще одного модератора семинара, который заменит вас на этом отрезке, и принимайте участие.

Спросите себя

- ▶ Какова цель семинара?
- ▶ В чем заключаются специфические результаты семинара?
- ▶ Вам хотелось бы, чтобы участники чувствовали себя во время и после собрания – как?
- ▶ Что у этой команды ранее получалось хорошо, а что – не очень?
- ▶ Какой тон вы хотели бы задать в этот день?
- ▶ Что вы хотели бы услышать от людей об этом мероприятии после его завершения?

4

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

Кого приглашать на семинар

Идеальное количество участников семинара – от 12 до 20 человек. Это удобно для работы, а также это достаточное количество людей, чтобы объединять их в небольшие группы. Имея в наличии всего лишь 12 человек, вы можете разбить их на группы по три-четыре человека для рабочих сессий. Не имеет значения, как много у вас людей, главное, чтобы у вас было достаточно места разбить участников на группы по три-четыре человека (если у вас 100 человек, вам понадобятся отдельные столы для приблизительно 33 групп).

Механика группы

Оптимальное использование работы участников приводит нас к вопросу размера групп и объединения разных участников для достижения максимального разнообразия идей и вклада в работу семинара. Раньше на семинарах было обычным делом наличие многочисленной группы людей, высказывающих внезапно возникшие идеи, а также координатора, фиксирующего на офисном мольберте все, что он слышит. Это хороший способ мобилизовать и воодушевить людей в начале собрания, но он оставляет в стороне интровертных, застенчивых или младших по возрасту и положению сотрудников, а также тех, кто не так уверенно, как остальные, говорит на определенном языке. Как только люди чувствуют, что на них не обращают внимания, они теряют интерес к происходящему, и им становится скучно.

Вместо этого я предполагаю, чтобы люди работали маленькими группами по три человека, генерируя собственные идеи, которые они потом

представят основной группе. Я меняю состав групп на каждом последующем этапе для того, чтобы все поработали с разными людьми и получили новую порцию вдохновения на каждом этапе.

В течение семинара начните работу с группами из четырех или пяти человек. Это даст возможность менее уверененным людям ознакомиться с процессом. Затем сокращайте размеры групп на каждом этапе до четырех, трех человек, двух участников и даже давайте индивидуальные задания. Намного проще выполнять задания в паре или индивидуально в конце семинара, потому что на этом этапе люди уже знают, как им себя вести и что им делать.

Намного важнее то, кого вы приглашаете, чем то, сколько человек вы приглашаете

Одним из самых важных моментов для успешного семинара является то, каких людей вы приглашаете, а не то, в каком количестве. Именно люди, которые принимают участие в вашем семинаре, будут влиять на степень его успешности. Исследования показывают, что достаточное многообразие участников с точки зрения пола (1), происхождения и этнической принадлежности (2) в сочетании с правильным творческим поведением обеспечивает более высокий коэффициент коллективного интеллекта.

Однако даже в международных офисах иногда довольно сложно собрать многообразную группу участников. Это связано с тем, что корпоративная культура, как правило, обеспечивает сотрудников одинаковыми корпоративными ценностями, а значит, у них изначально будет очень много общего. Очень часто у нас возникает ощущение, что вопрос, кого пригласить, не предполагает никакого выбора. Если команда уже существует, вы просто приглашаете ее, верно? Вовсе не обязательно. Важным аспектом в организации семинара является формирование самой группы. Я призываю вас обращать особое внимание на состав участников, так как это гарантирует, что время будет проведено с гораздо большей пользой, если на семинаре будут присутствовать корректно подобранные сотрудники.

Простые способы сделать вашу команду лучше

Та же самая существующая команда. Если вы должны пригласить определенную группу людей, которые долгое время работают с данной темой,

подумайте, кого еще из компании вы можете пригласить, чтобы сбалансировать состав участников. Даже если эти люди очень молодые, неопытные и незнакомые с проектом, они могут привнести свежие мысли.

Однородная команда. Если все ваши участники имеют одинаковое происхождение, пол или являются носителями одной культуры, подумайте, как можно с помощью подготовительных заданий или личного опыта сделать так, чтобы они почувствовали себя на месте другого человека: это может помочь им увидеть другие перспективы.

Команда, отгородившаяся от реального мира. Когда команда слишком далека от своих клиентов, маловероятно, что они создадут подходящие для них идеи. Подумайте о том, чтобы дополнительно привлечь к участию людей, которые будут представлять ваших клиентов, бизнес-партнеров или просто абстрактных потребителей.

Исследование вопроса многообразия рабочей группы

- ▶ **Многообразие культур.** Эксперимент с финансовыми трейдерами в Сингапуре и Техасе свидетельствует о том, что культурно и этнически многообразные группы показывают значительно лучшие результаты в сфере финансов, чем однородные (3). Вероятно, потому, что многообразные группы больше спорят, задают вопросы касательно идей друг друга и таким образом получают лучший результат.
 - ▶ **Многообразие опыта.** Исследование показало, что люди с международным опытом (те, кто сталкивались с разными культурами или считают себя носителями более чем одной культуры) эффективнее решают проблемы и являются более творческими (4).
 - ▶ **Противоположные точки зрения.** Исследования по вопросу принятия решений показали, что группы, в которых два руководителя имеют противоположные точки зрения, в конце концов, принимают более успешные решения (5). Рассмотрение разных точек зрения по одному вопросу даст оптимальное окончательное решение, при условии, если члены группы смогут работать позитивно и конструктивно.
-

«Вы сможете не только глубже понять противоположную точку зрения, но и научитесь высказывать свою собственную более четко и эффективно».

Ники Гэмбл

Как модератор семинара подумайте о том, чтобы усовершенствовать вашу группу с помощью четырех составляющих:

- ▶ Многообразие группы
- ▶ Таланты и качества участников
- ▶ Их отношение к семинару
- ▶ Правильный подход к культуре компании

Ниже в этой главе подробно описывается все перечисленное, чтобы помочь вам сделать группу семинара лучше. Сосредоточьтесь на элементах, которые наиболее подходят вашей группе и соответствуют заданиям.

1. Многообразие опыта

- ▶ **Различное видение.** Наличие различных культур, людей разного происхождения, представителей разного пола обозначает, что вместо того, чтобы принимать сказанное кем-то просто потому, что вы знаете этих людей и доверяете им, вы можете задавать вопросы – даже просто для того, чтобы уточнить что-то. И именно задавая вопросы и решая сложные задачи, можно генерировать отличные идеи.
- ▶ **Эксперты.** Когда вам нужен доступ к какой-либо уникальной информации или вы занимаетесь исследованием в абсолютно новой сфере, пригласить кого-то в качестве эксперта будет отличным способом включить в ваш семинар мудрые мысли, которые, возможно, не всегда доступны вашей команде.
- ▶ **Ваши покупатели и потребители.** В нашей напряженной жизни мы иногда забываем подумать о реальных людях из внешнего мира, для которых мы работаем. Будет невероятно ценным пригласить кого-нибудь из ваших конечных потребителей на семинар в качестве равноправных участников. Дайте им возможность разделить с вами сложные задачи и таким образом совместно с вами найти их решения.
- ▶ **Посторонние лица из той же компании.** Пригласите на семинар людей, которые не заняты в этом проекте, но работают в этой же компании. Убедитесь, что они хорошо проинструктированы и готовы к участию. Вовсе не нужно, чтобы они были экспертами, от них требуется всего лишь высказывать свои мнения и идеи и чувствовать себя комфортно, принимая участие в семинаре.

2. Таланты и качества

- ▶ **Способность вести беседу и усваивать услышанное.** Именно способность по очереди обмениваться мнениями, а также способность усваивать идеи других людей и основываться на них, повышает коэффициент коллективного интеллекта (6). Выберите нескольких людей из группы, у которых эти способности наиболее развиты.
- ▶ **Открытость новым идеям.** Некоторые люди по своей природе более открыты новым концепциям и идеям. Если у вас есть возможность, выбирайте тех людей, которые интересуются новой информацией, регулярно тестируют новые товары и любознательны по отношению к миру вокруг себя.
- ▶ **Наличие особого мнения.** Люди, которые посещают семинар, должны иметь свои собственные идеи и мнения. Нам хочется, чтобы они являлись катализаторами семинара.
- ▶ **Люди с творческим мышлением.** Для любого собрания всегда замечательно, если на нем присутствуют по-настоящему творческие люди. Это люди с нестандартным мышлением, они придумывают огромное количество идей и возможностей и не слишком глубоко погружаются в определение проблемы или изучение деталей.

3. Отношение к проекту

- ▶ **Оптимисты проекта.** Вам нужны люди, которые приходят на семинар с желанием находить новые решения и идеи. И даже если они не знают, как именно это все будет происходить, они вполне уверены, что все получится.
- ▶ **Конструктивные пессимисты.** Эти люди могут быть очень полезны во время семинара, так как они выступают в роли критиков и дают толчок к лучшим решениям. Однако будьте осторожны. Люди, настроенные пессимистично в отношении проекта, могут сорвать любое собрание, если в их планы не входит принимать в нем конструктивное участие.
- ▶ **Руководители, принимающие участие в семинаре.** Очень важно привлечь к участию в семинаре основных заказчиков или людей, ответственных за принятие решений, при условии, что они будут активно и конструктивно работать наравне с другими участниками семинара.

4. Культура компании или команды

- ▶ **Творческие люди с большой буквы Т.** Когда вы работаете с людьми, имеющими отношение к телевидению, рекламным агентствам, стар-тапам, предпринимателями, изобретателями и компаниями с высокой инновационной культурой, сделайте все возможное, чтобы показать им других талантливых людей, удивить и шокировать их, и дайте им возможность создавать новые идеи по-своему.
- ▶ **Люди с традиционными взглядами.** К старомодным, более консервативным командам нужно относиться с уважением. Вместо того чтобы требовать от них следовать вашим указаниям, объясните им причину, по которой вы просите их делать все определенным образом. Спрашивайте их разрешения вместо того, чтобы просто указывать, что делать.
- ▶ **Благотворительные организации, волонтеры, работники сферы образования и некоммерческие организации.** Эти люди и организации часто сосредоточены на себе и забывают взглянуть за пределы своей организации или сферы деятельности, чтобы получить вдохновение. Ваша роль может заключаться в том, чтобы показать им внешний мир – для того, чтобы у них появилось вдохновение, а также некий оптимизм и новые мысли.
- ▶ **Команды, в которых имеются существенные разногласия между участниками.** Будьте осторожны в этом случае. Еще до начала семинара вам следует понимать истинные задачи, которые ставят все участники, а не рассчитывать на одну правильную версию, которая зачастую предоставляется вашим ключевым заказчиком.
- ▶ **Люди, уставшие от семинаров.** Люди, котёрые регулярно посещают семинары, устают от них. Сделайте ваши собрания лучшими, и эти люди придут на них, потому что они верят: вы не будете тратить их время впустую.
- ▶ **Хронически опаздывающие люди.** Так как семинар имеет четкую структуру, даже десятиминутное опоздание может ее нарушить. Однако на личном опыте я убедилась, что это обычное явление, когда семинар начинается с опозданием на 30 минут. Вам нужно учитывать это и попытаться по возможности предотвратить опоздания. Например, если семинар запланирован на 9:00, укажите в приглашении время сбора участников 8:45.



Культура команды

Люди, которых не нужно приглашать на семинар:

- ▶ **Люди, которые не присутствуют на нем от начала и до конца.** Есть два типа таких людей: те, которые ненадолго приходят, и те, которые ненадолго выходят. Первые говорят: «У меня в этот день много работы, но я забегу на какое-то время». Вторые говорят: «Я приду, но потом выбегу на встречу». Если такие люди придут поздно, они пропустят все объяснения правил, поведения и целей. Если же они будут покидать семинар в его процессе, вы не можете рассчитывать, что они будут полноценно участвовать в нем.
- ▶ **Балласт.** Это люди, которые предпочитают стоять сзади и наблюдать за тем, как проходит семинар, включаясь только тогда, когда они этого хотят. Это может быть начальник, который не хочет влиять на работу группы, или сотрудники, которые не могут посвятить все свое время семинару. Такие участники мешают команде плодотворно работать, поскольку последняя должна прервать свою работу и ввести их в курс дела.
- ▶ **Люди, которые постоянно прерывают процесс.** Это тяжело, но иногда – если вы знаете, что от конкретных людей будет мало толку, – вам придется просить их не приходить. Помогите им привнести их идеи до или после семинара, чтобы они не нарушали процесс.

Проявление уважения в Японии

Меня пригласили в Японию провести большой семинар, который стал одним из самых любимых моих проектов. Команда, которая генерировала идеи для японского рынка, была смешанной. Она включала как представителей культур разных стран, так и местных (преимущественно японских) участников. Нам надо было тщательно продумать, как сделать так, чтобы японцы, которые были основными заказчиками, чувствовали себя комфортно, были вовлечены в процесс и могли принимать полноценное участие. В то же время мы должны были дать возможность международной команде вносить свой вклад.

Я воспользовалась советами женщин на моей страничке в социальной сети, которые работают как на японском, так и на западном рынке. Меня предупредили, что поскольку я иностранка и к тому же женщина, мне нужно быть особенно осторожной, чтобы не обидеть моих клиентов прямыми командами во время семинара, даже если как модератору семинара мне придется посоветовать команде, как действовать.

- ▶ **Подготовка.** Перед семинаром я поговорила с каждым участником, чтобы выяснить их точку зрения на цели семинара, какие идеи у них уже есть и есть ли какие-то вопросы, требующие предварительного решения. Это было полезно не только для того, чтобы дать возможность японской команде заблаговременно рассказать о таких вопросах, но и для того, чтобы предоставить возможность местным экспертам и международным участникам быть выслушанными до начала семинара.
 - ▶ **Перевод.** Мы вели семинар на двух языках: английском и японском. Я как модератор говорила по-английски, а мой японский коллега, который выступал в роли помощника, повторял установки и инструкции по-японски. Это дало семинару настроение равновесия и доверия.
 - ▶ **Тон речи.** Я была осторожна с тем, чтобы не давать прямых приказов, а подавать каждую инструкцию как приглашение принять участие в процессе. Я говорила медленно и с уважением.
-

Спросите себя

- ▶ Кто должен быть на семинаре и кого вы можете пригласить, чтобы уравновесить вашу группу?
- ▶ Достаточно ли многообразна ваша группа?
- ▶ Есть ли свежие точки зрения у участников?
- ▶ На каких людей вам следует ориентироваться в процессе организации семинара?
- ▶ Есть ли кто-нибудь, кого вы попросите не приходить?