**Как организовать и успешно провести собрание**

Александр Сергеевич Oгнeв, доктор психологических наук, профессор Российской академии государственной службы при Президенте РФ, консультант по организационному развитию.

Одним из наиболее сложных вариантов делового взаимодействия являются собрания — особенно если они проводятся в ситуации конфликта в организации. Кроме того, для ряда организаций собрания являются высшим органом управления. Эти рекомендации помогут вам придать собраниям более управляемый характер, повысить вероятность их успешного проведения, снизить риски возникновения конфликтов или непредвиденных ситуаций, а также, в конечном итоге, положительно повлиять на стратегические планы организации и психологический климат в коллективе.

Одним из наиболее сложных вариантов делового взаимодействия являются собрания — особенно если они проводятся в ситуации конфликта или кризиса в организации. Для ряда организаций собрания являются высшим органом управления. Поэтому создаваемые по итогам их работы документы всегда затрагивают стратегические планы организации и влияют на психологический климат в коллективе.

Основными ориентирами при подготовке собраний служат нормативно-распорядительные документы, регламентирующие деятельность самой организации в целом и собрания как органа коллегиального управления. К числу таких документов относятся: учредительный договор, устав организации, законодательные акты, играющие роль типовых положений подобного рода учреждений. В таких документах нередко содержатся указания о том круге вопросов, которые могут быть вынесены на коллегиальное обсуждение, включены в повестку дня собрания. Кроме того, в организационно-распорядительных документах часто приводятся описание процедуры подготовки к собранию, регламент этой работы, определяющие степень уместности тех или иных технологий делового взаимодействия.

Практика показывает, что в конфликтных ситуациях большое значение приобретает то, как именно составлена повестка дня собрания. Вероятность конструктивного разрешения конфликта повышается, если в повестку войдут только вопросы, непосредственно затрагивающие суть конфликта, предмет возникших противоречий. Если помимо самого конфликта предпринимается попытка в ходе собрания решить и какие-то дополнительные вопросы, то такой повесткой создается предпосылка развития конфликта как лавинообразного. Это связано с привлечением к непосредственному взаимодействию одновременно большого числа людей. Их разнонаправленные интересы в сочетании с задаваемыми конфликтной ситуацией установками на соперничество могут спровоцировать дальнейшее расширение конфликтной области, разрастание и усложнение возникших противоречий.

Для формирования у участников собрания готовности к содержательному общению за несколько дней до его проведения им может быть представлена справка по существу обсуждаемой проблемы. Для ее составления целесообразно создать группу экспертов, ориентированных на проведение всестороннего анализа положения дел в организации.

Как правило, материалы к собранию (повестка, тезисы или тексты докладов, проекты решений и т. п.) предоставляются предполагаемым участникам не позднее чем за три-четыре дня до его начала. Это позволяет им вносить изменения в уже разработанные документы, а затем оперативно представлять свои предложения в ходе собрания.

В психологическом плане работа с документами уже в ходе самого собрания позволяет снизить вероятность обострения личных антипатий между конфликтующими сторонами. Обращение к документу, минуя прямое взаимодействие с оппонентом, введение документа как опосредствующего звена снижают вероятность вспышки аффективных реакций, протекания конфликта по сценарию взрыва.

Работа с конфликтом во время собрания по игровому сценарию зачастую приобретает более управляемый характер, если удается принять общий регламент. Для облегчения работы над проектом регламента можно использовать в качестве исходной заготовки следующую распространенную схему проведения собраний:

вступительное слово общей продолжительностью до 5 минут,в котором сообщаются общие правила работы собрания, режим его проведения, примерное время окончания;

основной доклад продолжительностью до 30 минут (если на собрании вынесены диаметрально противоположные позиции конфликтующих сторон, то на изложение своих взглядов каждому должно быть предоставлено равное время, но желательно, чтобы в сумме оно не превышало 30 минут, — иначе в результате естественного утомления собравшиеся просто становятся невнимательными);

вопросы к докладчикам и их ответы (каждый вопрос и ответ — не более 2 минут);

выступления содокладчиков, дополнительные сообщения (не более 10—15 минут на всех выступающих с дополнительными сообщениями в силу причин, отмеченных в пункте 2);

вопросы содокладчикам (не более 1 минуты на каждый вопрос и ответ на него);

выступления участников собрания (5—7 минут);

ответы докладчиков (не более 5 минут каждому);

ответы содокладчиков (не более 3 минут каждому);

справки по ходу собрания (их должно быть не более трех—пяти, чтобы не отвлекать внимание от основной темы и не порождать ощущения слабой предварительной подготовки к собранию; на одну справку следует отводить не более 3 минут);

чтение проекта решения собрания (не более 5 минут);

предложения по проекту решения (не более 1—3 минут на каждое);

подведение итогов собрания (не более 10 минут).

Обычно при наличии 50—75 участников считается оптимальным проведение перерывов по 10 минут через каждый час. При большем числе участников перерыв целесообразно проводить через 1,5—2 часа работы и делать его длительностью 15—20 минут.

Приведенная схема структурирования собрания по содержанию и времени носит примерный характер. Но каким бы неопределенным ни казалось то, что будет происходить во время собрания, организаторы должны предварительно продумать и разработать свой проект регламента. Если в условиях конфликта по ходу собрания начинается обсуждение совершенно неподготовленного регламента, то сам этот рабочий вопрос может стать лишним поводом для активизации конфликтных установок, бесполезного «выяснения отношений».

Повышенное эмоциональное возбуждение, характерное для любого публичного выступления, а тем более для выступления на собрании в связи с конфликтной ситуацией, требует от каждого выступающего серьезной проработки как структуры, так и содержания своего сообщения. Любое выступление обязательно должно содержать конструктивные предложения по решению обсуждаемой на собрании проблемы. В ситуации конфликта на собрании особенно опасны эмоциональные реплики, задевающие присутствующих. Такие реплики увеличивают вероятность преобразования организационных конфликтов в межличностные, мешают поиску оптимальных решений проблемы. Поэтому из публичных выступлений эмоциональные выпады следует исключать.

Если выступление носит характер доклада, оно должно содержать в себе:

краткое определение цели сообщения;

изложение основных фактов;

лаконичное четкое изложение предлагаемых путей решения проблемы;

краткое содержательное заключение.

Намеченным согласно регламенту докладчикам следует заранее подготовить текст своего выступления. Материалом для выступления могут служить данные, полученные в результате проведенного анализа дел в организации. Кроме того, доклад следует выверить с учетом повестки дня и существующих данных по отчетности организации. Не следует перегружать доклад цифровым материалом: должны быть использованы только ключевые показатели, помогающие собравшимся оценить сложившуюся ситуацию и понять смысл предлагаемых решений.

При подготовке докладчика к выступлению можно рекомендовать прочесть текст доклада вслух в том ритме и манере, в которых он собирается делать это на собрании. Это, во-первых, позволяет определить и скорректировать временные рамки выступления. Во-вторых, это способствует более быстрому ориентированию в тексте. Такое ориентирование оказывается очень полезным в эмоционально-насыщенной атмосфере собрания, когда докладчика могут прервать, он сам может сбиться или если ему вновь нужно будет вернуться к какому-то фрагменту выступления. Так как собрание — это дорогостоящий коллегиальный орган стратегического управления, то время, потраченное докладчиком на предварительную работу над своим выступлением» является вполне оправданным.

При решении конфликтных вопросов организаторами общих собраний большое внимание должно уделяться составлению протокола, который представляет собой важный организационно-распорядительный документ. В этом протоколе должны быть зафиксированы ход обсуждения затронутых вопросов, процедура принятия решений и сами решения собрания.

В современных условиях протокол часто составляется не по ходу собрания, а на основе видео- или аудиозаписи. В плане оперативности и удобства обработки и документального оформления предпочтительной является цифровая запись собрания. Но даже в случае использования цифровой техники для того, чтобы не упустить значимые моменты собрания, все же рекомендуется сопровождать аудио- или видеозапись происходящего составлением чернового рукописного протокола с указанием времени ключевых событий. Такой протокол помогает в дальнейшем расшифровать записанное на пленке и качественно отразить его в содержании основного протокола.

Большое значение для протокола как для официального документа имеет соблюдение правил его оформления. Протокол датируется днем проведения собрания, а не моментом его подписания. Если собрание проходило несколько дней, то протокол датируется днем начала и днем окончания, которые указываются через дефис. Кроме того, в протоколе указывается его порядковый номер, который соответствует порядковому номеру собрания. Также указывается название населенного пункта, в котором собрание проводилось.

При составлении протокола следует учитывать, что по полноте освещения обсуждаемых вопросов такие документы делятся на полные и краткие. В кратком протоколе указывают фамилию докладчика, тему доклада, фамилии выступающих. Содержательная сторона выступлений в кратком протоколе не отражается. Если собрание посвящено разрешению конфликта, то подобные протоколы могут составляться только при наличии средств фиксации содержания докладов и выступлений (стенограмм, заверенных текстов докладов и выступлений, добротных аудио- или видеозаписей). В этом случае в протоколе делается запись о том, что соответствующие развернутые записи выступлений к нему прилагаются. Если это невозможно, то должен быть подготовлен развернутый протокол, полностью отражающий ход обсуждения, предлагаемые и принимаемые решения.

В ходе собрания окончательный вариант полного протокола составить практически невозможно. Поэтому составляется черновой протокол. При решении острых вопросов подобного рода протоколы могут составляться не одним, а несколькими участниками собрания, которые затем в пятидневный срок составляют и оформляют чистовой вариант протокола.

Полностью подготовленный протокол подписывается председателем и секретарем собрания. Окончательные решения собрания доводятся до его участников в виде самостоятельных документов — постановлений и решений, которые создаются на основе содержащегося в протоколах материала.

Соблюдение указанных процедур, хотя и не гарантирует полного решения возникших противоречий, все же создает предпосылки для конструктивной и эффективной работы собрания. Из-за большогочисла участников, нестандартности ситуации во время собраний у людей снижается способность к самоконтролю, ухудшается эффективность прогнозирования. Описанные процедуры выполняют роль вынесенных на бумагу схем ориентировки в нестандартной ситуации. Высвобождая от таких схем сознание людей, организаторы собрания облегчают его участникам интенсивную работу над сутью проблемы, а не над задачей по ведению самого собрания.

В целом работа по подготовке к собранию должна быть направлена на максимальное облегчение концентрации внимания его участников на сути разрешаемых противоречий. Для этого должно быть организовано решение всех возможных процедурных вопросов, а также предусмотрен контроль за подготовкой всей необходимой информации по существу вынесенной на обсуждение проблемы.

Как на этапе подготовки к собранию, так и в ходе его проведения необходимо учитывать индивидуальные особенности участников собрания. Применяемые коммуникативные психотехники должны быть направлены на создание настроя на конструктивное разрешения проблем. Организаторы обязаны обеспечить понимание участниками того, что именно от их воли и намерений во многом зависит эффективность деятельности всей организации в целом.