



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 удастся принять общий регламент. Для облегчения работы над проектом регламента можно использовать в качестве исходной заготовки следующую распространенную схему проведения собраний:

1. вступительное слово общей продолжительностью до 5 минут, в котором сообщаются общие правила работы собрания, режим его проведения, примерное время окончания;
2. 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);
3. вопросы к докладчикам и их ответы (каждый вопрос и ответ — не более 2 минут);
4. выступления содокладчиков, дополнительные сообщения (не более 10-15 минут на всех выступающих с дополнительными сообщениями в силу причин, отмеченных в пункте 2);

5. вопросы содокладчикам (не более 1 минуты на каждый вопрос и ответ на него);
6. выступления участников собрания (5-7 минут);
7. ответы докладчиков (не более 5 минут каждому);
8. ответы содокладчиков (не более 3 минут каждому);
9. 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);
10. чтение проекта решения собрания (не более 5 минут);
11. предложения по проекту решения (не более 1-3 минут на каждое);
12. 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.