

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

## ОРГАНИЗАЦИЯ СОБРАНИЙ<sup>1</sup>

© 2024 г. Д.И. Рейтынбарг

*Сотрудник Психотехнической лаборатории  
Государственного научного института охраны труда  
НКТ, НКЗ и ВСНХ СССР, Москва*

В данной статье<sup>2</sup> Д.И. Рейтынбарг выступает как деятель и популяризатор движения научной организации труда. В центре его интереса оказывается такая форма организационной деятельности как собрание, в начале 1920-х гг. ставших весьма распространенным явлением. Он выделил собственно собрание и заседание, где участники близки друг другу родом деятельности, регулярно и систематически проводятся. Целью заседания является согласование дальнейшей работы участников. В собрании есть постоянные элементы: председатель собрания, участвующий коллектив, предмет собрания (вопросы, «повестка дня»), время, в течение которого работа проходит, — их и разобрал в статье Рейтынбарг. Также автор дал рекомендации и советы. Несмотря на наивность, статья была важна для того времени, т.к. собрания стали большой проблемой — на них тратилось много времени и эффективность их была низкой. Автор буквально давал советы: список президиума составляется так, чтобы члены его дополняли друг друга перечисленными выше качествами; председатель заседания или совещания является чаще всего и руководителем данного коллектива; его роль — организационно-деловая. Он должен экономить время совещания, доводить его до организационного конца; принять ряд решений; поручить их выполнить. Каждый выступающий должен овладеть организационной техникой выступления, готовится к собранию. Как средство организационного воздействия на коллектив можно и нужно применять отмену заседаний, если заседающие к нему не готовились. Причины растраты времени во время собраний кроется в излишней мягкости председателя, отсутствии для докладчиков жесткого регламента, неумении оппонентов коротко и ясно выражать свои мысли, неправильно составленной повестки дня, устных расплывчатых докладах, где не обозначена цель.

---

<sup>1</sup> Впервые опубликовано: Рейтынбарг Д.И. Организация собраний // Время. 1924. № 5. С. 79-82.

<sup>2</sup> Аннотация и ключевые слова к статье Д.И. Рейтынбарга составлены Н.Ю. Стоюхиной.

*Ключевые слова:* история психотехники, научная организация труда, собрания, заседания, экономия времени.

## СОБРАНИЕ, КАК ФОРМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Собрание в буквальном смысле слова, т.е. физическое присутствие определенных людей в одном месте, в одно время, по предварительному условию, является самым распространенным видом организационной работы.

В буквальном, однако, понимании мы назовем «собранием» как многолюдные многодневные съезды представителей разных течений — общественных, политических и, — с другой стороны, краткое совещание сотрудников какого-либо хозяйственного или научного учреждения будет носить признаки того же «собрания».

Необходимы поэтому разные названия для этих двух видов коллективной работы. Такие названия и выработала наша практика.

Первый вид — это собственно собрание. Оно часто носит название: конференция, съезд, в зависимости от характера представительства и пространственной близости участвующих к месту собрания.

Главный организационный признак собрания тот, что не все участвующие в нем одинаково ответственны до и после самого собрания. Чаще всего роль собрания сводится к санкционированию деятельности группы лиц подотчетных ему.

Второй вид мы называем заседанием (совещанием часто) и отличаем его:

- 1) близостью между собой членов заседания по работе (часто в одном месте),
- 2) регулярностью и систематичностью; заседания входят в самый план деятельности заседающих.

Кроме того, организационным признаком заседания является чаще всего согласование работы (координация), как основная цель его.

Техника ведения собраний (1) выработана практикой общественной и политической жизни народов Западной Европы (особенно Англии). Эта техника

остаётся в основе постоянно одинаковой, претерпевая незначительные изменения с зависимости от местных условий, впрочем, весьма редко; организационное качество собрания зависит, очевидно, от качества составляющих его элементов.

Этих элементов четыре:

- 1) Председатель собрания.
- 2) Участвующий коллектив.
- 3) Предмет собрания (материал, подлежащий обработке: вопросы, «повестка дня»).
- 4) Время, в течение которого работа проходит.

### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОБРАНИЯ

Роль председателя зависит от того, в каком собрании он председательствует.

На съездах, конгрессах, митингах роль его, так-сказать, «дипломатическая».

При участии многих людей разных толков требуется много гибкости, спокойствия, тактичности, самообладания, чувства собственного достоинства, известной строгости и наконец, находчивости, — способности быстро и решительно реагировать на возникающие недоразумения, споры, серьезные конфликты.

Председатель должен уметь довести собрание до конца, не разбив его о рифы страстей собравшихся. Суметь учесть все условия работы собрания, условия политические, общественные, даже просто физические — недостаток воздуха, света (если их нельзя предвидеть заранее), сильно влияющие на ход работы.

На съезде заведующих губернскими отделами народного образования в Москве (ноябрь-декабрь 1923 г.) стали поступать в президиум предложения об удалении гостей; духота, действительно, была ужасная, чувствовалось недовольство.

Председательствующий (т. Луначарский), огласив одну из записок, сказал:

— «Товарищи, мы задыхаемся от обилия гостей, невозможно работать, но я представляю себе, как бы мы задыхались без гостей, при закрытых дверях».

Ответом был смех и аплодисменты: в зале стало как будто свежее.

Подобных примеров и других — более серьезных — можно было бы собрать и привести очень много, но все говорили бы за то, что очень важен авторитет председателя многолюдных собраний.

Его выбирают, поэтому, из числа наиболее заслуженных деятелей в области близкой участвующим. Часто даже старейшего годами из членов собрания.

В больших собраниях практикуется, впрочем, коллективное председательствование: председатель, один или два товарища его, секретарь и т.д.

Список президиума составляется — или должен составляться — таким образом, чтобы члены его дополняли друг друга перечисленными выше качествами.

Председатель заседания, совещания, является чаще всего вместе и руководителем данного коллектива.

Роль его тогда — организационно-деловая. Он обычно больше всех присутствующих в курсе обсуждаемого; в его руках, так сказать, все нити собрания.

Его назначение: экономить время совещания, доводить его до организационного конца; принять ряд решений; поручить их выполнить.

## КОЛЛЕКТИВ

Выборы председателя — первый организационный шаг коллектива.

Но этих шагов надо сделать много, чтобы организованно участвовать в ведении собрания.

В самом деле, коллектив составляют разнообразные люди, с различными наклонностями, темпераментами, наконец, организационным умением не все одинаково владеют.

Вместе с тем, организационный признак коллектива тот, что все составляющие его личности сливаются на известное время в одно целое.

Как происходит собрание: один из участвующих вносит предложение, другой делает замечание, третий критикует — и в общем достигнута цель собрания: принять по определенным вопросам определенные решения.

Необходимо поэтому каждому из участвующих: 1) преодолеть свое узколичное в пользу общего желание уколоть, мелочную обиду от чужого укола; 2) овладеть организационной техникой выступления.

Наши ораторы несутся часто по потоку собственных ассоциаций, забывая совершенно суть вопроса и сбивая других с толку.

Но овладеть организационной техникой вовсе не легкое дело.

Для того, чтобы эта техника («оргаграмота») проникла в широкие слои населения нашей страны, потребуются, вероятно, не одно десятилетие общественной работы.

Но надо учиться.

Всякий участвующий в собрании должен к нему готовиться. Вот как готовятся к лекции, к уроку.

Наши собрания — это ряд импровизированных выступлений. Речь идет о втором виде собраний, где участвующие друг друга знают и где круг обсуждаемых вопросов более или менее всем одинаково близок

Мы бы должны были как средство организационного воздействия на коллектив применять отмену заседаний, если заседающие к нему не готовились.

## ПРЕДМЕТ СОБРАНИЯ

В организации этого элемента можно различать три момента:

- 1) техника составления повестки дня собрания,
- 2) организационный анализ подлежащих обсуждению вопросов,
- 3) техника обсуждения каждого вопроса в отдельности.

1) Составление повестки дня поручается президиуму коллектива, если дело идет о заседаниях, или инициаторам созыва собраний (съездов, конгрессов и т.п.).

В обоих случаях право участвующих вносить в повестку дня изменения: дополнять или сокращать ее, менять порядок вопросов, но ни в коем случае организационно недопустимо участие коллектива в составлении повестки.

Порядок дня съездов оглашается в печати задолго до дня созыва, чтобы съезжающиеся имели время подготовиться.

В заседаниях же надо научиться составлять порядок дня наперед, минимум на одно заседание, максимум на сезон, год, вообще на характерный для данной работы отрезок времени.

Невозможного тут ничего нет, если вспомнить, что точно так же мы поступаем с учебным планом педагогических учреждений и с производственным — в промышленных.

2) Анализ вопросов (организационный), это значит правильное отнесение того или иного вопроса в один из двух основных разрядов любой повестки дня:

1. вопросы основные (принципиальные),
2. вопросы «текущие».

Основное между ними различие то, что во второй группе («текущей») момент принципиальный либо совершенно отсутствует, либо на него не обращается внимания.

*Примеры:*

В педагогическом заседании вопрос о выборе делегата на съезд.

В хозяйственном: вопрос о приобретении чего-либо для склада, положим.

В президиуме Лиги «Время»: вопрос о жетонах Лиги.

Во всех этих примерах не может быть никаких прений: они уже принципиально предрешены.

Между тем, в нашей практике случается много примеров тому, что по поводу какого-нибудь текущего вопроса разгораются часовые прения. Конечно, потому, что этот «текущий» вопрос по недоразумению не включен в группу основных, где за его счет обсуждался раньше другой.

Поэтому необходимо самое резкое разграничение между обеими группами вопросов. От него зависит организационная стройность, а значит, и экономия сил собравшихся.

3) Обсуждение вопросов происходит обычно в таком порядке:

Докладчик (или докладчики, по предварительному между собой соглашению) излагает суть обсуждаемого вопроса.

В следующих затем вопросах присутствующие уясняют себе больше ту или иную опроса.

В прениях критикуется вопрос в целом или его части, а предложение, голосование и принятие решения(-й) завершают собой обсуждение вопроса.

Каков организационный признак этого порядка? — Целестремительность.

Конечная цель обсуждения — принятие одного или нескольких решений и — дальше — проведение этих решений в жизнь.

Хорошо в организационном смысле проведенное собрание и есть то, в котором и председатель, и собравшиеся помнят твердо о цели.

*У нас бывает:*

Докладчик путается в своих ассоциациях, как в паутине. Где тут предложение? Нет его.

Оппоненты пускаются поэтому в длинные экскурсы в область отдельных, совсем неважных часто деталей, а предложение и решение, как бедные родственники, занимают сиротливо места в самом уголке пышного стола словесности.

А надо — докладчику:

1) представлять письменные доклады с подчеркнутым в них предложением — конкретным и коротким,

2) представлять минимум за одно заседание тезисы своего доклада.

Тогда он не разбрасывается и дает возможность оппонентам коротко и точно формулировать свое согласие или несогласие и в письменном виде вносить свои предложения.

Останется при этом после принятия решения точно установить:

кому данная работа поручается,

кто ее исполняет,

кто за нее отвечает,

к какому сроку она должна быть выполнена.

Все это касается, конечно, больше заседаний, нежели собраний (съездов, конгрессов и т.д.).

Но многочленные собрания все равно разбиваются на части (секции, комиссии), а в каждой из них возможно применение изложенных принципов.

Что касается общих собраний съезда (пленумов), то тут вырабатывается жесткий регламент, ограничивающий ораторов во времени и в количестве выступлений.

Обычно разрешается ораторам выступить не больше 2-х раз, а самый регламент не оглашается совсем. Он печатается на обороте входных билетов, что позволяет участвующим в случае принятия просто голосовать за, в противном случае вносить письменные предложения об изменении того или иного пункта его.

## ВРЕМЯ

Часы — мера организации, объективный показатель организованности той или иной работы.

И чтобы установить научные нормы собраний, необходимо было бы соединение норм утомляемости со специально организационными нормами. Массовое хронометрирование собраний сделало бы возможным нахождение точных организационных отношений во времени между отдельными его элементами.

Так, большой, несомненно, интерес представило бы изучение отношения между основными и текущими вопросами повестки дня, с одной стороны, между докладами и прениями — с другой.

Понятно, эти соотношения были бы весьма различны, в зависимости от характера собрания, вопроса, от количества участников, от длительности и т.д. Но это отнюдь не говорит против возможности такую задачу поставить и разрешить.

Хронометрирование заседаний одного педагогического коллектива показало, что текущие вопросы по отношению к основным, как и прения по отношению к докладу, их

вызвавшему, в организационном отношении весьма несовершенны: они занимают слишком много времени.

С другой стороны, был пример организованного ведения собраний. В них, оказалось, текущие дела и прения занимают гораздо меньше места.

При исследовании окажется, конечно, что необходимо принять во внимание много побочных обстоятельств, о которых мы отчасти упоминали выше.

Например, при анализе заседаний упомянутого педучреждения оказалось, что причины их несовершенства надо искать:

- 1) в излишней мягкости председателя: кто просит слова, получает его и организационно (бессознательно, конечно) им злоупотребляет,
- 2) в отсутствии для докладчиков, как и для оппонентов, жесткого регламента,
- 3) в неумении оппонентов коротко и ясно выражать свои мысли.

Другие причины кроются:

- 1) в неправильном составлении повестки дня, — смешении области основных и текущих дел;
- 2) в устных расплывчатых докладах, где приходится искать в лупу организационную цель: точное короткое дельное предложение.

## ВЫВОДЫ

Ясно, что перечисленные недостатки будут изживаться, если:

- 1) председатели будут построже придерживаться регламента,
- 2) коллективы:
  - а) готовиться к заседаниям, б) учиться покороче выражаться, в) составлять заранее письменные доклады и предложения,
- 3) секретари:
  - а) хронометрировать все заседания с точностью до выступления отдельных ораторов; б) обрабатывать полученный таким образом материал и на этом основании

определять заранее начало и окончание заседания; в) учиться составлять повестку дня на ряд заседаний наперед.

P.S. Особый вопрос в изучении собраний, это — насколько возможно проведение в жизнь чего-либо помимо предварительного обсуждения на собрании. Иначе говоря, вопрос о пределах инициативы отдельного члена коллектива.

И, в связи с этим — вопрос о сокращении количества всяких заседаний, вопрос, имеющий у нас все признаки организационной эпидемии.

## ЛИТЕРАТУРА

*Керженцев П.М.* Как вести собрания. М.: Госиздат, 1923.

Статья поступила в редакцию: 10.03.2024. Статья опубликована: 10.04.2024.

## THE ORGANIZATION OF MEETINGS

© 2024 D.I. Reitynbarg

*The researcher of psychotechnical laboratory,  
State Scientific Institute of Labor Protection,  
People's Commissariat of Labor,  
People's Commissariat of Public Health and Supreme Council  
of National Economy of the USSR,  
Moscow*

In this article, D.I. Reitynbarg acts as an activist and popularizer of the movement of scientific organization of work. In the center of his interest is such a form of organizational activity as a meeting, which in the early 1920s became a very common phenomenon. He distinguished between a meeting and proceedings, where the participants are close to each other in terms of activity, regularly and systematically held. The purpose of the meeting is to harmonize the further work of the participants. There are permanent elements in the meeting: the chairman of the meeting, the participating collective, the subject of the meeting (questions, “agenda”), the time during which the work takes place — they were analyzed in Reitynbarg's article. The author also gave recommendations and advices. Although naive, the article was important for the time, as meetings had become a big problem — they were time-consuming and ineffective. The author literally gave advice: the list of the presidium is made in such a way that its members complement each other with the qualities listed above; the chairman of the meeting or proceedings is most often the head of the collective; his role is organizational and business. He should save the time of the meeting, bring it to the organizational end; make a number of decisions; instruct their implementation. Each speaker must master the organizational technique of speech, is prepared for the meeting. As a means of organizational influence on the collective, it is possible and necessary to use the cancellation of meetings, if the participants have not prepared for it. The reasons for wasting time during meetings lie in the excessive softness of the chairman, the absence of strict regulations for speakers, the inability of opponents to express their thoughts in a short and clear manner, incorrectly drafted agendas, oral vague reports that do not indicate the purpose.

*Key words:* history of psychotechnics, scientific organization of labor, meetings, meetings, saving time.

## REFERENCES

*Kerzhentsev, P.M. (1923) Kak vesti sobraniya [How to conduct meetings]. M.: Gosizdat Publ. (in Russian).*

The article was received: 10.03.2024. Published online: 10.04.2024

Библиографическая ссылка на статью:

Рейтынбург Д.И. Организация собраний // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2024. Т. 9. № 1. С. 183–194. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2024\_30\_1\_009

Reitynbarg, D.I. (2024). Organizacija sobranij [The organization of meetings]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 9(1). 183–194. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2024\_30\_1\_009

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document997.pdf>