



Субъект и объект как социальные роли в управленческом и консультативном взаимодействии

ИВАНОВ Михаил Аркадьевич

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Аннотация. *Цель.* На основе опыта управленческого консультирования описать и проанализировать все возможные варианты управленческого и консультативного взаимодействия, в которых участники выступают в качестве субъектов и объектов в организациях разного типа. *Методология.* Субъект и объект управления рассматриваются в качестве социальных ролей, то есть ожиданий, возникающих у сотрудников по отношению к людям, занимающим определённые позиции в организации. Кроме традиционного ролевого подхода, в статье используется традиция социальной психологии личности, с точки зрения которой анализируются готовность и способность работника исполнять приписываемую ему группой социальную роль. *Результаты.* В организациях закрытого типа субъект управления задает цели и границы ответственности и полномочий сотрудников-объектов. В организациях открытого типа при субъект-субъектном взаимодействии границы не являются жесткими и могут изменяться в зависимости от ситуации и решаемых задач. Проведённый анализ показывает, что в закрытых организациях возможны и могут быть эффективными как субъект-объектные, так и объект-объектные взаимодействия. Объект-субъектное взаимодействие в организациях закрытого типа, как правило, оказывается конфликтным. Субъект-субъектное взаимодействие предполагает достаточно длительное время для согласования управленческих решений и границ полномочий и ответственности. При длительном субъект-субъектном взаимодействии возникает синхронность, и открытая организация может стать закрытой. *Ценность полученных результатов.* Диагностика характера принятого в организации типа взаимодействия, выявление субъектов и объектов совместной деятельности необходима при проведении исследований командной работы и лояльности сотрудников к организации. При управленческом консультировании такая диагностика необходима при выборе методологии работы, так как ряд консалтинговых подходов предполагает партнёрское, субъект-субъектное взаимодействие обязательным условием, а такое взаимодействие возможно далеко не во всех организациях и не со всеми сотрудниками.

Ключевые слова: субъект управления, объект управления, социальные роли, организационные парадигмы, границы ответственности и полномочий, личностные особенности, практическая психология и академическая психология.

Введение

Термины «субъект» и «объект», вынесенные в заголовок данной статьи, используются в разных дисциплинах. Как и все междисциплинарные понятия, они трактуются по-разному представителями каждой из дисциплин, описывая разные представления о реальности, акцентируя разные её стороны, сужаясь или расширяясь и пересекаясь при операционализа-

ции (Иванов, 2018). В философии под субъектом понимается активное, деятельное начало, обладающее сознанием (способностью к рефлексии и целеполаганию), познавательной активностью по отношению к объекту (Кимберг, Налетова, 2006; Лекторский, 1980). При этом подчёркивается некая условность границы между субъектом и объектом, возможность как субъект-объектных, так и объект-субъектных отношений (Лекторский, 1980). В экономической литературе субъект предстает в качестве субъекта хозяйственной деятельности, при этом в качестве таких субъектов выступают юридические лица, компании (Чанг, 2015; Чечевицына, 2016). В юриспруденции субъект — это субъект права с соответствующими ответственностью и правами (Архипов, 2006). В психологии данная проблематика является предметом многолетних дискуссий (Брушлинский и др., 2000; Журавлев, 2009; Кимберг, 2006). При этом постоянно обсуждается вопрос корректности переноса представлений о личности как субъекте деятельности в сферу организационную. Ряд авторов считают корректным писать о сознании и бессознательном организации, рассматривать организацию как субъекта совместной деятельности (Журавлев, 2009). При этом мы согласны с оценкой современного состояния развития социально-психологических представлений о коллективном субъекте деятельности, данной А. Л. Журавлёвым: «...можно заключить, что в современной социальной психологии не только не существует общепринятого понимания «коллективного субъекта», но отсутствует даже какое-то толкование, получившее широкое распространение (Журавлев, 1998).

В данной статье мы попробуем провести теоретический анализ субъект-объектного взаимодействия, вынужденно опираясь при этом не на научные исследования, а скорее на феноменологию, с которой сталкивается в опыте каждый консультант по управлению. Нам кажется, что такой подход может быть корректным, а главное полезным для соотнесения научных, абстрактных понятий с организационной реальностью.

Постановка проблемы

Центральной проблемой, которую мы попытаемся рассмотреть в данной статье, является механизм, лежащий в основе феномена так называемого «мерцающего субъекта» в организации. С этим феноменом сталкиваются все работающие практики, которым приходится постоянно искать тех или того, кого можно было бы назвать «субъектом организации». Абстрактно мы можем говорить об организации как субъекте совместной деятельности. А вот на практике мы вынуждены, говоря о субъекте, иметь в виду, что организации бывают разными, реализующими, как это называет Л. Константин, разные парадигмы (Constantine, 1991). И механизмы целеполагания, распределения полномочий и ответственности у них разные. В одних организациях полномочия как целеполагания, так и управления совместной деятельностью, персонифицированы, в других — они предоставляются всем членам организации или управленческой команде, в третьих — субъектность в организации вообще пропадает.

В качестве одной из основных субъекту совместной деятельности приписывается функция целеполагания, задания общей цели (Кимберг, Налетова, 2006). Поэтому нам кажется конструктивным начать решение выше сформулированной проблемы с анализа собственно организационных целей. У каждой организации их множество. Причём большинство из них — вынужденные, по отношению к которым организация во многом не имеет субъектности, получая их как обязательные требования от среды. Так, например, большинство современных организаций вынуждено постоянно повышать производительность труда, снижать свои

расходы и соответственно себестоимость производства. Я написал «вынуждена», лишена субъектности, имея в виду, что у современной организации нет выбора. В условиях снижающейся нормы прибыли и всё возрастающей конкуренции постоянное снижение расходов, удешевление бизнес-процессов является условием её выживания.

Аналогичной целью является неуклонный рост и развитие организации. В некоторых случаях у организации есть возможность выбора оставаться маленькой или расти, но, как правило, такого выбора нет. Организация либо постоянно растёт, желательно быстрее конкурентов, либо просто исчезает с рынка как самостоятельный субъект. Итак, являясь открытой системой, любая организация получает множество целей в форме требований среды, которые она вынуждена реализовывать независимо от своего выбора. Но в организации работают люди и у них есть (или могут быть) свои личные цели и интересы. Участвуя в совместной деятельности, они хотят их реализовать, используя организацию как свой инструмент (Иванов, Шустерман, 2006).

Создавая организацию или приходя в организацию, люди предполагают, что она позволит им реализовать их цели и интересы, связанные или не связанные непосредственно с осуществляемой в ней совместной деятельностью. Но эти цели могут вступать в противоречие с вынужденными, обязательными целями или друг с другом. И здесь существенным, на наш взгляд, оказывается не само наличие этих противоречий, а то, рефлексировать ли, осознают ли все члены организации, что они имеются. Есть ли у них полномочия, возможность как-то эти противоречия разрешать.

И здесь мы вынуждены обратиться к теме управления организацией. В зависимости от реализуемой парадигмы функция управления совместной деятельностью, как правило, делегируется одному или нескольким руководителям, или, что встречается крайне редко, осуществляется всеми членами организации. Эти руководители-лидеры имеют полномочия формулировать цели, планировать, организовывать и контролировать их реализацию. Но руководители — тоже люди, и они имеют свои личные цели и интересы. И у них есть возможность сформулировать цели организации на основании своих личных интересов и учитывать цели и интересы сотрудников лишь постольку, поскольку они считают это необходимым. Но на практике всё ещё сложнее.

Первые лица (в наших условиях это, как правило, собственники, учредители организаций) являются представителями организаций вовне и поэтому в значительно большей степени представляют себе требования среды, чем другие сотрудники. Они реализуют цели, задаваемые средой, и собственные интересы, но далеко не всегда открыто их доводят до наёмных сотрудников, иногда намерено их скрывая. В этих случаях члены организации не знают истинные цели организации, но всё равно надеются на возможность реализации в ней своих личных интересов. И не только надеются, но и действуют, как правило, руководствуясь в первую очередь именно этими своими интересами. При этом, естественно, возникает ситуация, с которой все в нашей стране знакомы. Руководители, как правило, недовольны своими подчинёнными, а те, в свою очередь, постоянно ругают своих начальников.

В любой организации мы всегда встречаем и вынуждены учитывать два уровня, два процесса. С одной стороны, организация, как всякая социальная система, тотальна, не сводима к простой сумме интересов, способностей и возможностей своих членов, и подчиняется особым, социальным закономерностям. С другой стороны, на неё постоянно влияют интересы, способности, личные особенности её членов. При этом возможность такого влияния не одинакова. Чем выше в иерархической структуре организации расположен её член, чем более он включён в управление ею, тем в большей степени он может оказывать влияние на её функционирование. На практике в реальной организации субъект и объект

могут рассматриваться как социальные роли, в которых выступают участники совместной деятельности в процессе взаимодействия, интеракции (Андреева, 1999).

При всём разнообразии определений и подходов к пониманию социальных ролей (Вебер, 2002; Парсонс, 2000), в данной статье мы будем понимать этот термин как набор ожиданий, предъявляемых к партнёру по взаимодействию, ожидаемую от него модель мышления и поведения. При этом *под исполняющим роль субъекта при таком подходе мы будем понимать человека (или группу людей), от которого (которых) ожидается реализация функций: целеполагания, осмысления и структурирования совместной трудовой деятельности, презентации видения организации.* В психологической литературе эта роль близка к понятию «субъект деятельности» (Леонтьев, 2005). *Под объектом в этом случае подразумевается человек (или группа людей), продающий организации некие свои компетенции, знает ли он при этом цели организационной деятельности или нет, не существенно. Важно, что он осмысливает свои действия внутри организации вне контекста организационной деятельности.* При этом роль объекта предполагает, что, так как его ведущая деятельность протекает вне организации, то он может не вкладывать всю свою энергию в выполнение задания, может неправильно понять задание, быть нелояльным к организации, требует постоянной мотивации и контроля. Для иллюстрации такого разделения этих ролей приведем примеры.

1. *Ещё в 1970-х годах мы участвовали в интервьюировании женщин, приехавших по лимиту в Москву и работающих в цехе окраски тканей (красильном цехе) на текстильном предприятии. Как всегда, дирекция завода заказала исследование в целях повышения производительности совместной деятельности. Девушки жили в общежитии по четыре и более человека в одной комнате и работали на так называемом «вредном производстве»¹. Как показал опрос, они даже и не знали, что, в конечном счёте, выпускал завод, да и не интересовались этим. Их цель была выйти замуж и получить московскую прописку. Среди них ходили легенды о девушках, которым повезло, которые удачно вышли замуж за москвичей. И они верили в эти легенды, хотя вместе с ними работали женщины, уже более 20 лет жившие в общежитии, не получившие московской прописки и не нашедшие себе мужей-москвичей. В данном случае мы наблюдаем поведение сотрудниц организации, которое мы выше назвали исполнением роли объектов. Существенно, что и сами сотрудницы, и их руководители воспринимали такое поведение как норму.*

2. *В 2000-х гг. нам пришлось работать с компанией, оказывавшей финансовые услуги. Её учредители нанимали девушек из маленьких молдавских городов и обучали их ведению бухгалтерии. Компания успешно работала на рынке, приносила хорошую прибыль учредителям, но они хотели большего. Они пытались сделать из своих сотрудников аудиторов и финансовых консультантов. Для этого они, не жалея своего времени, по субботам проводили дополнительное обучение сотрудниц. Но, как ни странно, девушки не только не были благодарны за бесплатное повышение своей профессиональной квалификации, но и пытались всячески избежать этих дополнительных занятий, придумывая самые изощрённые поводы для того, чтобы не приходиться на работу по субботам. Учредители пытались объяснить девушкам, что повышение их квалификации делается в первую очередь для них: это приведёт к увеличению их зарплат и стоимости на рынке. Но сотрудницы всё равно, как дети, продолжали прогуливать занятия. При разговоре с ними выяснилось, что им*

¹ Строго говоря, речь идёт о вредных условиях труда, а не о производстве (организации в целом). Вредными являются условия, которые могут наносить вред здоровью работников, влиять на репродуктивную функцию, снижать иммунитет, приводить к появлению профессиональных заболеваний, негативно отражаться на психическом состоянии человека. *Прим. ред.*

хотелось личной жизни, выйти замуж за москвичей, закрепиться в Москве и как можно быстрее. Казалось бы, убедительные разговоры учредителей про рост зарплаток и цену на рынке на них не действовали. Более того, если на них пытались нажимать, они просто меняли место работы.

Показательно в этом примере то, что собственники компании хотели и пытались воспитать из своих сотрудниц субъектов совместной деятельности, требовали от них рефлексивной позиции. Такие попытки руководителей мы наблюдали неоднократно, но независимо от мотивов первых лиц, по нашему опыту, они часто оказываются неудачными.

3. В одной из крупных коммерческих организаций, учредители которой пригласили нас в качестве консультантов, было принято решение не принимать больше на работу менеджеров, а искать партнёров-предпринимателей. «Менеджеров надо постоянно мотивировать и контролировать, пинать, а у нас множество бизнес-тем, для реализации которых нам нужны партнёры» — заявили учредители. Собственникам данной организации казалось, что таким образом они решают проблему создания коллективного субъекта. Но при этом они столкнулись с новой для себя проблемой. Начальниками предпринимателей (людей-субъектов) оказывались менеджеры (люди-объекты).

Итак, для людей в роли объектов важно, что они продают имеющиеся компетенции организации, но для них это всего лишь способ реализации некой иной деятельности, их смыслы не связаны с организационной деятельностью, и их может не волновать её конечный результат. Хотя и может пугать потеря работы. Представление о субъекте и объектах как особых ролях в ходе реализации совместной деятельности позволяет анализировать конкретные ситуации взаимодействия в организациях с разной организационной парадигмой.

Субъект-объектное взаимодействие

Этот тип ролевого взаимодействия наиболее распространён в управлении иерархическими, закрытыми организациями. Встречается он и при взаимодействии консультантов с клиентами. Независимо от того, взаимодействует ли субъект с единичным объектом или в этой роли для него выступает группа людей, у него появляются дополнительные функции: задание границ и распределение информации. Субъект задает границы объекта и дозирует информацию, которая к нему поступает. Причём, что показательно, это ожидаемые и востребованные объектом от субъекта функции.

Социальная роль приписывается определённому статусу, позиции. В закрытых организациях роль субъекта приписывается руководителю — как правило, первому лицу организации. Даже если конкретный руководитель отказывается исполнять роль субъекта, люди-объекты пытаются его заставить выполнять эту роль. Рассмотрим примеры.

1. Однажды нам пришлось проводить тренинг проведения эффективных совещаний с начальниками цехов одного из заводов в г. Новосибирске. Желая приблизить занятия к их реальной управленческой практике, мы предложили им выбрать производственные вопросы, которые они могли бы здесь и сейчас решить в ходе совещания. Вскоре мы убедились, что наше предложение является в данном случае деструктивным. Только через два часа нам удалось прекратить это обсуждение. Оказалось, что нет таких производственных вопросов, которые бы были в компетенции начальников цехов данного завода.

Начальники цехов имели полномочия решать только оперативные, частные задачи, им нечего было решать совместно.

Пример достаточно типичный. Как правило, в наших организациях менеджеры среднего звена выполняют полученные сверху плановые задания, не получая достоверной информации о целях и стратегии предприятия и не имеют ни общих задач, ни тем более полномочий их формулировать и решать самостоятельно.

2. За индивидуальной консультацией к нам обратился топ-менеджер управляющей компании энергетического холдинга. Он пожаловался нам на то, что при его обращении к собственникам с просьбой определить его ответственность и полномочия, получил отказ. Ему сказали, что он должен договариваться с руководителями компаний, входящих в холдинг. «О чём я должен с ними договариваться, — недоумевал он, — и как можно управлять без заданных границ ответственности и полномочий?».

Типичная ситуация и недоумение менеджера, привыкшего работать в закрытой организации, понятно. Даже топ-менеджер ожидает, что ему предлагают роль объекта. Он просит первых лиц-субъектов задать его границы и крайне удивлён и недоволен, что они отказываются это делать.

2. Собственник издательского холдинга обратился к нам за консультацией. Он начал с выражения недоумения. «Мои менеджеры требуют от меня какой-то стратегии, говорят, что я должен её разработать и им задать. Чего они хотят и что имеют в виду?» — спросил он. При этом речь в данном случае не шла об управленческой неграмотности собственника. Он прекрасно знал, что такое стратегия. Но он хотел дистанцироваться от управления бизнесом и ожидал, что менеджеры сами справятся с задачей выработки стратегии.

Такие случаи встречались в нашей практике неоднократно. Собственник принимает решение дистанцироваться от управления своим бизнесом. Но менеджеры всё равно ожидают и требуют от него выполнения роли субъекта.

3. Начинаящий консультант по управлению обратился к нам за консультацией. Клиенты, собственники медиакомпании заказали ему написание «Этического кодекса», при этом объяснили, что они сами и сотрудники компании крайне заняты, и он не должен их тревожить задаванием большого количества вопросов. «Как же мне писать текст кодекса, ведь я не знаю ни их ценностей, ни целей, ни их практики взаимодействия, — испуганно говорил он, — да и не понимаю, как и для чего они собираются использовать его в управлении».

В закрытых организациях и от внешнего, независимого партнёра нередко ожидают исполнения роли объекта. Казалось бы, разработка «Этического кодекса» относится к сфере стратегического управления. Но если в организации к этому инструменту управления относятся, как к декоративному, предполагают просто вывесить его на сайте компании и на стенке в офисе, то не удивительно, что исполнителя такого задания воспринимают как объект.

Можно приводить ещё множество таких примеров из практики. Существенно, что все они иллюстрируют ситуацию субъект-объектного управленческого взаимодействия, при котором первому лицу организации, как правило, её учредителю, приписывается роль субъекта независимо от того, готов он её выполнять или нет. И, наоборот, руководитель приписывает подчинённым, в том числе и консультанту роль объекта. При этом от субъекта требуют целеполагания, структурирования и задания границ ответственности и полномочий объекта управления. Объект управления должен выполнять полученные от субъекта

задания в рамках заданных ему полномочий, часто не зная и не понимая конечных целей, преследуемых субъектом.

В больших организациях с несколькими уровнями управления любят говорить о субъектах первого, второго, третьего и так далее уровня в зависимости от получаемой ими информации и полномочий. Мне кажется это некорректным. Человеку, выполняющему роль субъекта в организации, границы, как правило, задаёт среда. Он общается с другими субъектами (что будет описано ниже), и именно это взаимодействие может задавать его границы. Менеджеры же второго, третьего и тому подобных уровней получают задания от своего руководителя, который и задаёт границы их полномочий, они все исполняют роль объектов. В лучшем случае они, таким образом, получают роли субъектов конкретных действий, внутри деятельности организации. Нередко руководители закрытых организаций жалуются, что их подчинённые не проявляют инициативу, бездумно выполняют поставленные перед ними задачи. Они пробуют изменить сложившуюся структуру ролей, пытаются превратить подчинённых в субъектов совместной деятельности. Иногда это удается, но чаще, по нашему опыту, такие решения не воплощаются в жизнь. Ведь такое изменение ролевого взаимодействия неминуемо требует смены организационной парадигмы, открытия информации, согласования целей и интересов, к чему чаще всего не готовы ни руководители, ни их подчинённые. Но субъект-объектное взаимодействие — не единственный вариант ролевого взаимодействия в закрытых организациях.

Объект-субъектное взаимодействие

Такой тип взаимодействия встречается в управлении закрытыми организациями, когда руководитель исполняет роль объекта, он получил задание, необходимую и достаточную, с точки зрения своего начальства, информацию, а его подчинённый демонстрирует репертуар субъекта, нарушая привычные ожидания. Чаще всего, по нашему опыту консультирования, такое взаимодействие конфликтно и деструктивно для совместной деятельности. Исполняющий роль субъекта подчинённый замучивает руководителя вопросами о цели и значении предлагаемого ему задания, пытается осмыслить его в контексте общей организационной совместной деятельности. «Повсюду суёт свой нос» — по мнению руководителя. И, наконец, не получив достаточной достоверной информации, сам реконструирует цели и приписывает мотивы и смыслы деятельности её руководителям и действует, исходя из результатов этой реконструкции. Иногда ему удается угадать, но чаще эти фантазии приводят подчинённого к ошибочным выводам, и тогда его действия становятся деструктивными, увеличивая хаос в организации. Чаще всего в подобные ситуации попадают новые сотрудники, не имеющие опыта работы в закрытых организациях.

Данный тип взаимодействия часто встречается в консалтинге в ситуации тендеров и первых контактах с организацией-заказчиком. Для консультанта, работающего в модели процессного консалтинга (Шейн, 2008), принципиально важно понять цели организации и то, какие смыслы лежат за этими целями. В связи с этим, он пытается сохранить позицию партнёра и вступить в диалог. Но проведение тендера, задача поиска консультанта поручается менеджеру, чаще всего директору по персоналу или директору по развитию. Эти менеджеры в большинстве наших организаций в лучшем случае знают декларируемые цели первого лица. Обычно у них есть листочек бумаги, на котором на полстраницы напечатана формулировка заказа. Консультант, убедившись, что в зачитанной ему формулировке нет необходимой ему информации, начинает задавать вопросы. Крайне редко, как свидетельствует

наш опыт, менеджеры честно отвечают ему, что понятия не имеют об истинных целях, а тем более смыслах, которые первое лицо организации имело в виду при формулировке запроса. Обычно они начинают фантазировать, догадываться об этих целях и смыслах. Их догадки, как правило, очень далеки от реальности. Они проецируют свои объектные картинки, руководствуясь той дозированной информацией, которую они получают и о состоянии организации, и об ее проблемах, и об её целях. Приведём примеры.

1. На одном из тендеров, проводимых крупной нефтедобывающей и перерабатывающей компанией, запрос к консультантам звучал так: «Внедрить единую организационную культуру на всех 87 предприятиях и подразделениях компании в целях повышения её эффективности». На наши вопросы о том, какую культуру надо внедрить, в чем её основные особенности, что понимается в компании под эффективностью, какие проблемы возникают в компании в связи с тем, что такой единой культуры, видимо, нет, мы получили своеобразные ответы. Менеджер, ответственный за проведение тендера, рассказал нам, что предприятия холдинга разбросаны по всей стране, что часто на них возникают конфликты, отзвуки которых доносятся до головного офиса, что высока текучесть кадров в региональных подразделениях и тому подобное. Легко догадаться, что проводивший тендер менеджер был менеджером по персоналу. Понять из этих ответов, чего же хочет руководство компании добиться на самом деле, обращаясь с таким дорогостоящим запросом к консультантам, было невозможно. По условиям тендера предполагалось, что после такого взаимодействия с менеджером мы предложим программу консультирования и назовем её стоимость. Нам пришлось отказаться от участия в этом тендере.

2. Компания — дилер информационных продуктов обратилась к нам с запросом на диверсификацию бизнеса. Переговоры вёл назначенный руководством менеджер. Мы, естественно, стали задавать вопросы: в связи с чем возникла в компании задача диверсификации, почему для решения этой задачи потребовались консультанты, по каким критериям будет оцениваться результат нашей работы. И услышали, что в компании работают 500 человек, что она активно и успешно развивается, что в компании работают творческие и сильные специалисты, что в компании прекрасная интеллигентная атмосфера, и поэтому они ищут новые направления бизнеса. Переговоры закончились заключением договора на проведение организационной диагностики. В ходе диагностики выяснилось, что доходы компании падают последние годы. Производители информационных продуктов, которые продает компания, переходят на прямые интернет-продажи, и доходы всех дилеров этих продуктов сокращаются. В перспективе производитель вообще может отказаться от их услуг. Бизнес компании, таким образом, «схлопывается», но все спокойно и сохраняют прекрасные отношения. В компании не проводится сокращение расходов, никто не потерял в зарплате. При обсуждении итогов диагностики с первым лицом компании выяснилось, что он, конечно же, вполне осознает сложившуюся ситуацию. Более того, он уже начал новый бизнес с другими сотрудниками и очень хочет закрыть компанию в 500 сотрудников, для консультирования которой нас, собственно, и пригласили. На наш недоумённый вопрос: зачем же вы нас пригласили, если все решения приняты, мы получили неожиданный ответ. Владелец компании объяснил нам, что со всеми своими сотрудниками он находился на протяжении многих лет в дружеских отношениях: в компании нет

случайных людей — это либо бывшие одноклассники по университету, либо члены спортивной секции, которую он посещал. Он чувствует моральные обязательства по отношению к каждому из них. Он хотел в начале пригласить специалистов по ИСО, но их услуги стоили дороже, чем проведённая нами диагностика. На прямой вопрос о том, не является ли в таком случае приглашение нас способом просто откупиться от своих моральных обязательств. Мы получили прямой ответ: «Да, наверно».

Данный случай показателен. Руководитель считает необходимым скрывать информацию о реальном состоянии бизнеса и своих личных целях от подчинённых, а те искренне уверены, что декларируемые им цели являются истинными. И первое лицо оказывается заложником данной ситуации. Он чувствует свою ответственность, свои моральные обязательства перед подчинёнными, но не решается, боится сделать субъектами людей, которые привыкли исполнять роль объектов. Ему кажется проще закрыть организацию, чем изменить ролевое взаимодействие.

Объект-объектное взаимодействие

Достаточно часто встречающийся тип взаимодействия в крупных закрытых организациях. Два сотрудника, получившие от организации свои задачи договариваются о взаимодействии. При этом оба они могут абсолютно не интересоваться вопросом о конечной цели деятельности организации и подлинным значением для неё полученного ими задания. Им важно скоординировать работу так, чтобы не мешать друг другу. И они вполне способны с этим справиться, если между ними нет деструктивного конфликта, и они владеют элементарными коммуникативными навыками. Типовая ситуация для командиров подразделений в армии.

Не сложным оказывается такое взаимодействие и в том случае, когда один из исполняющих роль объекта является начальником, а другой его подчинённым, если они оба принимают на себя роль объектов управления. Начальник декомпозирует поставленную ему задачу на дискретные задания, которые раздает подчинённым, те их уясняют и выполняют. Главное, чтобы задание было внятно и конкретно сформулировано, и не задавались вопросы о том, а корректно ли поставлена сама задача, которую решает руководитель, а имеет ли она хоть какой-то смысл. В армии такое взаимодействие сконцентрировано в старой поговорке: «Умный командир никогда не допустит, чтобы ему задавали глупые вопросы». При этом глупыми считаются те вопросы, на которые у командира нет ответов.

Подобное взаимодействие возможно и при решении отдельных конкретных задач в консалтинге. Например, консультанта могут пригласить для помощи в сегментировании клиентской базы. И, если он специализируется на таких услугах, и запрос разовый, он может предложить разбить клиентов на новых и постоянных, по социальным группам, которые они представляют, по их доходам, по видам товаров и услуг, которые они у компании покупают, по их чекам, по процентам стоимости их покупок в общей выручке компании и тому подобному. При этом его может абсолютно не интересовать вопрос о том, как и для чего, будет затем компания использовать данную сегментацию клиентов.

Однажды и нам пришлось столкнуться с такой ситуацией. Нас пригласили в качестве модераторов групповой работы экспертов для разработки автоматизированной системы мониторинга изменений в подразделениях одной из крупных организаций. Задача была поставлена так: выявление изменений на ранних стадиях. На наш вопрос руководителю, поставившему эту задачу о том, как, для чего и кем данная система будет использоваться, мы получили ответ: «Этот вопрос находится за пределами нашей компетенции». Больше вопросов мы не задавали.

Субъект-субъектное взаимодействие

Этот вид взаимодействия не так часто встречается в управлении российскими организациями. Он является ожидаемым и обязательным в открытых организациях с холотрагическим типом управления (Лалу, 2016; Робертсон, 2017). Встречается иногда такой тип взаимодействия и в закрытых организациях, но лишь внутри управленческих команд (субъект-субъектное взаимодействие внутри команды при субъект-объектном взаимодействии с подчинёнными). Субъект-субъектное взаимодействие является обязательным при таких видах консультирования, как: консалтинг по стратегическому управлению, коучинг первых лиц компании и тому подобных. Существенно при таком взаимодействии наличие взаимных ожиданий-требований к партнёрам, предполагающих, что совместная деятельность является для них ведущей, что они готовы к обсуждению видения и целей организации, рефлексии её состояний, способны к самоорганизации.

Сложность этого вида взаимодействия связана в первую очередь с тем, что оно либо конфликтно (и нередко деструктивно конфликтно), либо должно иметь форму диалога, а диалог не просто непривычен в управлении, его надо уметь вести. Диалог предполагает не обмен значениями, а обмен смыслами (Леонтьев, 2005) — это сложно. А. У. Хараш, внёсший большой вклад в развитие представлений о такой форме взаимодействия (Хараш, 1979), приводит такую схему этого взаимодействия:

$$S1 \rightarrow O \leftarrow S2.$$

Эта схема диалога как форма коммуникации предполагает наличие общего предмета деятельности и обсуждения и восприятие его субъектами из разных позиций, с разных сторон. Участники диалога, с разных сторон видя объект, по-разному его воспринимая и понимая, не спорят о том, чьё видение лучше и правильнее. Заранее принимая допустимость различий и значимость всех этих видений, они получают возможность не спорить о своей правоте, а учитывать чужие мнения и впечатления, получая более полное представление о предмете, делая своё представление о нем более объёмным.

Существенно, что для продуктивного диалога, для создания полифоничности участники должны быть разными — по профессии, опыту, культуре (Бахтин, 2002). Но именно эта особенность диалогического взаимодействия и создает трудности. Социально-психологические исследования, так же, как и опыт работы в организациях, уверенно свидетельствуют о том, что люди стараются общаться и прислушиваться в большей степени к мнению похожих на себя людей (Чалдини, 2017). Общение с людьми, думающими иначе, имеющими иной опыт, представляющими другую культуру и часто говорящими на непривычном или даже непонятном языке, всегда сложно. То есть субъект-субъектное взаимодействие — это всегда сложное взаимодействие. Но именно такое взаимодействие делает управленческую команду эффективной.

Существенным является вопрос о структурировании работы управленческой команды и в целом субъект-субъектного взаимодействия в управлении. Опыт показывает, что при таком взаимодействии структура вырабатывается совместно, о ней договариваются на первом этапе, и она является гибкой, изменяясь по ходу развития такого взаимодействия в зависимости от реализуемых задач и возникающих ситуаций. Эта особенность данного типа взаимодействия во многом является его атрибутом. Быстрое и эффективное изменение структуры и границ возможно только при ясном и одинаковом понимании общих целей и

видения организации, понимании и предугадывании действий партнёров. Это, на наш взгляд, главное отличие данного типа взаимодействия, но возникает оно не сразу. На первом этапе, наоборот, такой тип взаимодействия требует большого времени для согласования, совместной выработки решений, возможной конфронтации. На этом этапе, собственно, и формируется механизм определения границ ответственности и полномочий.

Субъект-субъектный тип взаимодействия чаще всего встречается в инновационных, творческих организациях. Приведём несколько примеров.

1. В 1999 г., то есть до кризиса «дот ком», нас пригласили проконсультировать интернет-компанию. Очень показателен был сам запрос: «Нам предлагают больше инвестиций, чем мы можем освоить, нам нужны новые идеи и новые сервисы, они должны появляться у нас раньше, чем у конкурентов, мы постоянно растём, и нам нужна адекватная структура управления». Вникнув в бизнес-процессы организации, мы поняли, что ей не обойтись без матричной структуры. Но когда эта структура стала обсуждаться на общем собрании коллектива, прозвучало множество возражений. Стало понятно, что для такой открытой организации этого недостаточно. Пришлось создать стратегический совет, который собирался каждую неделю, и исполнительный совет, который собирался ежедневно. При этом Исполнительный директор компании был членом стратегического совета и председателем исполнительного совета. Но и этого оказалось недостаточно. Пришлось разрабатывать правила принятия решений на заседаниях советов, правила разрешения конфликтов, которые возникали с большой частотой. Более сложной работы в нашем опыте не было. Впрочем, через год произошел кризис на бирже NASDAQ. Инвестиции резко упали. И вновь возникла необходимость вносить коррективы в структуру управления компанией и правила принятия решений.

2. В 2000-х гг. нам пришлось работать с IT-компанией, также реализующей открытую парадигму. И здесь показательна была жалоба собственника-генерального директора. «Мне некогда управлять компанией, — жаловался он, — сотрудники приходят ко мне в кабинет и требуют, чтобы я с ними разговаривал, но у меня же ещё и постоянные переговоры с собственниками компаний, которые являются нашими клиентами, они тоже желают общаться только со мной лично». Потребовалась большая работа для того, чтобы помочь данному руководителю осознать, что именно эти «разговоры» и являются главной сущностью управления в такой компании. Их только необходимо рационально организовать.

Субъект-субъектное взаимодействие всегда сложно в управлении. Но компаний, реализующих такой тип взаимодействия, становится всё больше. Придётся учиться управлять и консультировать их. Здесь же ограничимся фиксацией некоторых наблюдений, которые мы вынесли из опыта консультативной работы с ними.

Во-первых, во всех случаях, с которыми мы сталкивались, такое взаимодействие позволяли себе лишь партнёры, владельцы коммерческих компаний или сотрудники инновационных стартапов. Субъект-субъектное взаимодействие предполагает открытость, доступность всей информации всем участникам, а во многих сферах деятельности это не только не принято, но и рискованно. То есть обязательным условием такого взаимодействия является полное доверие партнёров.

Во-вторых, постоянное и длительное субъект-субъектное взаимодействие приводит к синхронности, что само по себе во многом его облегчает, но при этом пропадает очень важный компонент: снижаются различия, формируется общая культура и общий язык, непонят-

ный другим. Партнёры начинают одинаково думать, одинаково воспринимать реальность, хорошо понимают друг друга («с полуслова»), их реакции и слова становятся друг для друга предсказуемыми. И это снижает эффективность диалога: новые смыслы уже не возникают при таком комфортном взаимодействии. И организация незаметно для участников меняет парадигму, становится синхронной (Constantine, 1991).

В-третьих, субъект-субъектное взаимодействие в управлении и консультировании не получается продуктивным, если оно не обусловлено регулярным обсуждением желаемого всеми видения организации. Только согласованное видение, которое предполагает реализацию личных целей и осмысленную каждым участником общую цель, позволяет продуктивно обсуждать другие управленческие вопросы. При этом смыслы и личные цели могут изменяться, а, следовательно, к диалогу о видении организации приходится регулярно возвращаться.

В-четвёртых, субъект-субъектное взаимодействие консультанта с клиентом предполагает, что консультант обязан всегда быть «другим». Он обязан следить за своими границами, сохранять свои культурные особенности и ценности, постоянно развиваться как личность и профессионал и ни в коем случае не быть консультантом одного клиента, иначе диалоги с ним на каком-то этапе перестают быть полезными клиенту, хотя и становятся всё более легкими и комфортными для обоих участников.

Субъект-субъектное взаимодействие является, на наш взгляд, совершенно необходимым и между членами команды консультантов, работающими с клиентами совместно. При этом необходимыми оказываются диалоги об их видении клиента: о его состоянии, целях, о конечном результате и формате работы с ним, распределении ролей и функций внутри команды, позволяющем создать полифоничность.

Предварительные итоги

Мы рассмотрели феноменологию разных типов ролевого взаимодействия в управлении в организациях с разной организационной парадигмой и консультировании. Управленческая деятельность предполагает исполнение множества функций и задач, включает нередко много уровней, работа которых должна быть скоординирована. И в организациях разного типа эта проблема решается по-разному. В организациях закрытого типа функции управления делятся на стратегические и оперативные: на те, которые требуют принятия на себя роли субъектов всей совместной деятельности, и те, для исполнения которых достаточно «знать свой маневр». В открытых организациях, в которых преобладает горизонтальное взаимодействие в процессе управления, ответственность за исполнение всех функций управления лежит на всей команде, специализация возможна и, как правило, присутствует, но она является договорной или складывается стихийно в процессе взаимодействия.

Нам кажется, что предлагаемый нами подход к анализу управленческого взаимодействия позволяет по-новому взглянуть на ряд популярных социально-психологических и управленческих проблем. Например, при рассмотрении такой популярной в последние годы проблематики, как лояльность сотрудников к организации (Липатов, Синчук, 2015), в контексте предлагаемого нами ролевого подхода можно предположить, что лояльность сотрудников, исполняющих роли объектов или субъектов, будет определяться разными факторами, и развитие лояльности в этих случаях будет достигаться разными путями. По-новому может выглядеть и использование, и формирование ключевых показателей эффективности (*key performance indicators, KPI*): для исполняющих роли субъектов и объектов сотрудников эти показатели должны формироваться по-разному. Для субъектов управленческой деятельно-

сти в качестве таких показателей может выступать лишь степень реализации общих целей совместной деятельности (как в коллективных видах спорта — выигрыш или проигрыш). На наш взгляд, такой подход позволяет во многом преодолеть разрыв между представлениями об индивидуальной и коллективной деятельности. Для сотрудников, исполняющих роль объектов, совместная деятельность не является ведущей, и, наоборот, для субъектов — совместная деятельность выступает как ведущая на личностном уровне.

Личностные особенности исполнения ролей субъекта и объекта в управлении и консалтинге

Выше мы рассматривали процессы социальных взаимодействий в управленческой деятельности. Социальная роль во взаимодействии приписывается определённой позиции, статусу. Общаясь с руководителем, подчинённый ожидает от него исполнения определённого ролевого репертуара и, исходя из своих ожиданий, выводит и свою роль во взаимодействии с ним. Сложность состоит в том, что эти ожидания не всегда оправдываются. Подчинённый, имеющий опыт работы в разных организациях, может при первых контактах с руководителем пытаться по косвенным признакам угадать его ролевые ожидания и соответствовать им. Иногда это удается, а иногда нет. То же происходит и при взаимодействии менеджера-заказчика и консультанта при управленческом консультировании. Упростить ситуацию может проведение контрактинга, под которым мы понимаем процесс обсуждения с клиентом конечных целей и, главное, результатов взаимодействия и совместной деятельности, распределения ответственности и полномочий, порядка коммуникации (Иванов, 2011). В таком контракте определяется и ролевое взаимодействие, проговариваются и становятся понятными ожидания клиента. Но контрактные отношения предполагают готовность к партнёрству, что в наших организациях и в управлении встречается далеко не всегда.

Но есть и иной уровень рассмотрения ролевого поведения, связанный с личной готовностью человека к принятию на себя той или иной роли. И здесь нам придётся перейти к рассмотрению тех личностных факторов, которые определяют такую готовность. Их можно выделить множество, но остановимся на некоторых из них, которые, по нашему опыту, иллюстрируют сложность данной проблематики.

Убеждения и установки

Каждый человек имеет определённые убеждения и установки, связанные с его ценностными приоритетами, диспозициями, как их называл В. А. Ядов (Ядов, 1975). Эти установки определяют и поведение людей в ролевом взаимодействии. Диспозиции связаны с ценностями человека, а ценности формируются в семье, где ребёнок получает первые предписания. Такие предписания, как, например:

- «надо быть скромнее, руководители сами расскажут, предложат и объяснят, когда сочтут нужным, а пока нужно просто добросовестно выполнять свои обязанности, порученные мне задания»;
- «подчинённый должен сам себя проявить, показать, на что он способен, насколько он активен, только тогда можно определить подходящее ему место в организации»;
- «работа не должна быть интересным делом, интересным делом надо заниматься помимо работы»; «работа всегда должна быть интересной, нельзя работать только ради денег»;
- «нужно во всём, что ты делаешь, докапываться до сути, делать что-либо бессмысленное — значит прожигать свою жизнь».

Такие предписания, полученных людьми ещё в семье в детстве, можно перечислять бесконечно, но именно они задают установки, определяют готовность людей принимать на себя ту или иную роль во взаимодействии с подчинёнными и руководителями. Причем, диспозиции могут оказывать на поведение людей большее влияние, чем социальные требования в конкретной организации, в совместную деятельность которой они включены.

«Я»-концепция

Семейные предписания во многом формируют и «Я»-концепцию личности (Бернс, 1986). В контексте темы данной статьи существенным оказывается масштаб задач, ответственность за решение которые готов принять на себя человек. Я-концепция определяет собственный масштаб человека. В нашей консультативной практике мы неоднократно встречались с ситуациями, когда люди отказывались от предложений стать субъектами, войти в управленческую команду именно под предлогом несоответствия масштаба. «Нет, это не мой масштаб, я не хочу и не буду руководителем, дайте мне задание, и я его добросовестно выполню». Встречается и обратное. Мы неоднократно встречали людей органически не терпящих, чтобы кто-то определял и задавал их границы. Такие люди часто отличаются девиантным поведением. Но именно такие «безграничные» люди могут быть и великими учёными, поэтами или художниками или становиться лидерами крупных организаций. Такие люди совершенно не способны исполнять роль объектов.

Личные цели и состояние человека

Цели группы только тогда становятся привлекательными для всех, когда их достижение связано и является необходимым условием реализации личных целей её членов. Только в этом случае достижение общей цели выступает как основной мотив совместной деятельности. Но это предполагает, как необходимое условие, само наличие личной цели, осознание своих интересов, готовность их озвучивать, если требуется. К сожалению, опыт показывает, что нередко это условие не выполняется. Особенно опасно для организации, когда личные цели, связанные с реализацией целей совместной деятельности, отсутствуют у её первых лиц. А нам приходилось такое встречать, особенно часто у руководителей крупных организаций. Отсутствие личных целей возникает, как следствие депрессивного состояния, вызванного различными причинами, часто не связанными непосредственно с трудовой деятельностью. Но нередко такая потеря целей и смыслов связана именно с успехами организации и её первого лица, в результате которых личная цель руководителем организации уже реализована, а новая не возникает. «У меня уже всё есть». Тогда организация реализовывает только цели, задаваемые средой, привычкой, моральными обязательствами перед сотрудниками, при этом в ней пропадает подлинный субъект, и она в целом становится депрессивной, вялой.

Способности и компетенции

Для того, чтобы быть субъектом совместной деятельности, организации требуется, чтобы человек обладал большим количеством компетенций и способностей. Он должен быть личностью, обладающей стратегическим мышлением, быть способным сформулировать цель совместной деятельности, которая может стать привлекательной и общей для достаточно большого количества людей, обладать высоким уровнем коммуникативной компетентности, быть активным и энергичным. Отсутствие этих способностей не позволяет полноценно исполнять роль субъекта в организации. Если человек принимает на себя роль субъекта, но не имеет необходимых способностей и компетенций и, тем более, не осознает это, то организация не может быть эффективной.

Все вышеперечисленные факторы, на наш взгляд, объясняют удивительную феноменологию организаций, свидетельствующую о том, что мы встречаем людей, пытающихся

реализовать роль субъектов совместной деятельности, на самых разных и порой неожиданных позициях, при этом руководители, а, иногда, и первые лица организаций, могут не оправдывать ожиданий своих подчинённых.

Заключение

Возвращаясь к постановке проблемы об объяснении феномена «мерцающего субъекта» в управлении организацией, мы приходим к выводу о том, что в его основе лежит наложение двух уровней: социального и личностного — готовности исполнять требования социума. В целом ряде случаев возникает противоречие между этими уровнями: на личностном уровне человек готов, видит себя «предназначенным», чувствует себя комфортно в одной роли, а другие ожидают от него и требуют исполнения иной. В этих ситуациях он либо подчиняется групповому давлению, либо ориентируется на своё собственное представление о том, какую роль ему исполнять. Если при этом такой человек открыто заявляет о своей позиции, демонстрирует её в своем поведении, то он входит в конфликт с группой или со своим непосредственным начальником. Но бывает и иначе, человек внешне подчиняется требованиям группы, но внутренне чувствует и пытается думать и интерпретировать свое задание и свои действия как субъект совместной деятельности. С этой точки зрения возникает очень важное следствие для управления и консультирования. В ситуациях (а они не редки), когда хорошего исполнителя пробуют поставить руководителем, перевести его из роли объекта в позицию, требующую исполнения роли субъекта, необходимым оказывается не только оценивать его способности и компетенции, но и идти глубже к диагностике его диспозиций и «Я»-концепции.

Данная статья построена лишь на анализе феноменологии, опыта, полученного при управленческом консультировании руководителей организаций. С научной точки зрения, все описанные феномены заслуживают, как нам кажется, специальных исследований.

Для психологов же практиков основным выводом из проведённого анализа является, на наш взгляд, следующий: необходимо до заключения контракта с организацией провести диагностику персонификации её субъектов. И, в зависимости от результатов такой диагностики, принимать решение: адекватна ли методология, используемая психологом, конкретной организации, её парадигме и полученному запросу. Во многих случаях методология работы психолога требует взаимодействия с людьми, исполняющими роль субъектов совместной деятельности, а такие люди могут отсутствовать в организации. Возможно и иное. В ряде случаев сотрудники организации принимают на себя роль субъектов, но не имеют полномочий её исполнять.

Литература

- Андреева, Г. М. (1999). *Социальная психология*. М: Аспект Пресс.
- Архипов, С. И. (2004). *Субъект права: теоретическое исследование*. СПб.: Юридический центр Пресс.
- Бахтин, М. М. (2002). Проблемы поэтики Достоевского. В кн.: *Бахтин, М. М. Собр. соч.: В 7 т. Т. 6.* (7–300; 466–505). М.: Русские словари: Языки славянской культуры.
- Бернс, Р. (1986). *Развитие Я-концепции и воспитание*. М.: Прогресс.
- Вебер, М. (2002). Основные социологические понятия. В сб.: С. П. Баньковская (ред.). *Теоретическая социология: Антология, Ч. 1* (70–147). М.: Книжный дом «Университет».

- Журавлев, А. Л. (2009). Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы. *Психологический журнал*, 30(5), 72–80.
- Журавлев, А. Л. *Психологические особенности коллективного субъекта* (Москва, ИП РАН) URL: <http://rubinstein-society.ru>
- Иванов, М. А. (2011). Заключение контракта с клиентом. *Консультант по управлению*, 5, 32–39.
- Иванов, М. А. (2018). Междисциплинарные понятия. О книге Т. Н. Лобановой «Трудовые интересы. Психологические аспекты». *Организационная психология*, 8(3), 136–141.
- Иванов, М. А., Шустерман, Д. М. (2006). *Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Кимберг, А. Н., Налетова, А. С. (2006). Концепты индивидуального и коллективного субъектов. *Человек. Сообщество. Управление*, 3, 17–24.
- Лалу, Ф. (2016). *Открывая организации будущего*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Лекторский, В. А. (1980). *Субъект, объект, познание*. М: Наука.
- Леонтьев, А. Н. (2005). *Деятельность. Сознание. Личность*. М.: Смысл; Academia.
- Липатов, С. А., Синчук, Х. И. (2015). Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций). *Организационная психология*, 5(4), 6–28.
- Парсонс, Т. (2000). *О структуре социального действия*. М.: Академический Проект.
- Брушлинский, А. В., Воловикова, М. И., Дружинин, В. Н. (ред.). (2000). *Проблема субъекта в психологической науке*. М.: Академический проект.
- Робертсон, Б. (2017). *Холакратия. Революционный подход в менеджменте*. М.: Эксмо.
- Чечевицына, Л. Н. (2016). *Экономика организации*. М.: Феникс.
- Хараш, А. У. (1979) Личность, сознание и общение. К обоснованию интерсубъективного подхода к исследованию коммуникативных воздействий. В сб.: А. А. Бодалев (ред.). *Психолого-педагогические проблемы общения* (17-35). М.: НИИ ОПП АПН СССР.
- Чалдини, Р. (2015). *Психология влияния*. М.: Э.
- Чанг, Х.-Дж. (2011). *Как устроена экономика*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Шейн, Э. (2008). *Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант»*. М., СПб.: Питер.
- Ядов, В. А. (1975). О диспозиционной регуляции социального поведения личности. В сб.: Е. В. Шорохова (ред.). *Методологические проблемы социальной психологии* (89–105). М.: Наука.
- Constantine, L. L. (1991). Fitting intervention to organizational paradigm. *Organization Development Journal*, 9, 41–50.

Поступила 08.05.2020



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Subject and object as social roles in managerial and consultative interaction

Mikhail IVANOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* Based on the experience of management consulting, describe and analyze all possible options for managerial and advisory interaction, in which participants act as subjects and objects, in organizations of different types. *Methodology.* The subject and the object of management are considered as social roles, that is, the expectations that employees have in relation to people who occupy certain roles and positions in the organization. In addition to the traditional role-based approach, the article uses the tradition of social psychology of the individual, from the point of view of which the readiness and ability of an employee to fulfill the social role assigned to him by the group is analyzed. *Results.* In closed organizations, the subject of management sets the goals and boundaries of responsibility and authority of employees. In open-type organizations with subject-subject interaction, the boundaries are not rigid and can change depending on the situation and the tasks to be solved. The analysis shows that in closed organizations both subject-object and object-object interactions are possible and can be effective. Object-subject interaction in closed organizations, as a rule, turns out to be conflicting. Subject-subject interaction assumes a sufficiently long time to agree on management decisions and boundaries of authority and responsibility. With prolonged subject-subject interaction, synchronicity arises, and an open organization can become closed. *The value of the results obtained.* Diagnostics of the nature of the type of interaction adopted in the organization, identification of subjects and objects of joint activity is necessary when conducting research on teamwork and employee loyalty to the organization. In management consulting, such diagnostics is necessary when choosing a methodology of work, since a number of consulting approaches involve partner, subject-subject interaction as a prerequisite, and such interaction is not possible in all organizations and not with all employees.

Key words: subject of management, object of management, social roles, organizational paradigms, limits of responsibility and authority, personality traits, practical psychology and academic psychology.

References

- Andreyeva, G. M. (1999). *Sotsial'naya psikhologiya* [Social Psychology]. M: Aspekt Press.
- Arhipov, S. I. (2004). *Sub'yekt prava: teoreticheskoye issledovaniye* [Subject of law: theoretical research]. SPb.: Yuridicheskiy tsentr Press.
- Bakhtin, M. M. (2002). Problemy poetiki Dostoyevskogo [Problems of Dostoevsky's poetics]. In *Bakhtin, M. M. Sobr. soch.: V 7 t. T. 6.* (7–300; 466–505). M.: Russkiye slovari: Yazyki slavyanskoj kul'tury.
- Brushlinskiy, A. V., Volovikova, M. I., Druzhinin, V. N. (Eds.). (2000). *Problema sub'yekta v psikhologicheskoy nauke* [The problem of the subject in psychological science]. M.: Akademicheskij proyekt.

- Burns, R. (1986). *Razvitiye Ya-kontseptsii i vospitaniye* [Self-concept development and education]. M.: Progress.
- Chaldini, R. (2015). *Psikhologiya vliyaniya* [The psychology of influence]. M.: E.
- Chang, H.-J. (2011). *Kak ustroyena ekonomika* [How the economy works]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Chechevitsyna, L. N. (2016). *Ekonomika organizatsii* [Economics of the organization]. M.: Feniks.
- Constantine, L. L. (1991). Fitting intervention to organizational paradigm. *Organization Development Journal*, 9, 41–50.
- Ivanov, M. A. (2011). Zaklyucheniye kontrakta s kliyentom [Concluding a contract with a client]. *Konsul'tant po upravleniyu*, 5, 32–39.
- Ivanov, M. A. (2018). Mezhdistsiplinarnyye ponyatiya. O knige T. N. Lobanovoy «Trudovyye interesy. Psikhologicheskiye aspekty» [Interdisciplinary concepts. About the book by T. N. Lobanova "Labor interests. Psychological aspects"]. *Organizational Psychology*, 8(3), 136–141.
- Ivanov, M. A., Shusterman, D. M. (2006). *Organizatsiya kak vash instrument: Rossiyskiy mentalitet i praktika biznesa* [Organization as your tool: Russian mentality and business practice]. M.: Al'pina Biznes Buks.
- Kharash, A. U. (1979) Lichnost', soznaniye i obshcheniye. K obosnovaniyu intersub'yektivnogo podkhoda k issledovaniyu kommunikativnykh vozdeystviy [Personality, consciousness and communication. To substantiate an intersubjective approach to the study of communicative influences]. In A. A. Bodalev (ed.). *Psikhologo-pedagogicheskiye problemy obshcheniya* (17–35). M.: NII OPP APN SSSR.
- Kimberg, A. N., Naletova, A. S (2006). Kontsepty individual'nogo i kollektivnogo sub'yektov [The concepts of individual and collective subjects]. *Chelovek. Soobshchestvo. Upravleniye*, 3, 17–24.
- Lalu, F. (2016). *Otkryvaya organizatsii budushchego* [Discovering the organizations of the future]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Lektorskiy, V. A. (1980). *Sub'yekt, ob'yekt, poznaniye* [Subject, object, cognition]. M: Nauka.
- Leont'yev, A. N. (2005). *Deyatel'nost'. Soznaniye. Lichnost'* [Activity. Consciousness. Personality]. M.: Smysl; Academia.
- Lipatov, S. A., Sinchuk, Kh. I. (2015). Sotsial'no-psikhologicheskiye faktory organizatsionnoy priverzhennosti sotrudnikov (na primere kommercheskikh organizatsiy) [Socio-psychological factors of organizational commitment of employees (on the example of commercial organizations)]. *Organizational Psychology*, 5(4), 6–28.
- Parsons, T. (2000). *O strukture sotsial'nogo deystviya* [On the structure of social action]. M.: Akademicheskii Proyekt.
- Robertson, B. (2017). *Kholakratiya. Revolyutsionnyy podkhod v menedzhmente* [Holacracy. A revolutionary approach to management]. M.: Eksmo.
- Schein, E. (2008). *Protsess konsaltinga. Postroyeniye vzaimovyygodnykh otnosheniy «kliyent-konsul'tant»* [Consulting process. Building a mutually beneficial client-consultant relationship]. M., SPb.: Piter.
- Weber, M. (2002). Osnovnyye sotsiologicheskiye ponyatiya [Basic sociological concepts]. In S. P. Ban'kovskaya (red.). *Teoreticheskaya sotsiologiya: Antologiya, Ch. 1* (70–147). M.: Knizhnyy dom «Universitet».
- Yadov, V. A. (1975). O dispozitsionnoy regulyatsii sotsial'nogo povedeniya lichnosti [On dispositional regulation of social behavior of a person]. In E. V. Shorokhova (ed.). *Metodologicheskiye problemy sotsial'noy psikhologii* (89–105). M.: Nauka.
- Zhuravlev, A. L. (2009). Kollektivnyy sub'yekt: osnovnyye priznaki, urovni i psikhologicheskiye tipy [Collective subject: basic features, levels and psychological types]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 30(5), 72–80.

Zhuravlev, A. L. *Psikhologicheskiye osobennosti kollektivnogo sub"yekt*a [Psychological characteristics of a collective subject] (Moskva, IP RAN) URL: <http://rubinstein-society.ru>

Received 08.05.2020