

# Личностные детерминанты успешного сотрудничества руководителя и заместителя



Мартынова Н.А.  
Кандидат психологических наук,  
доцент, Нижегородский институт  
управления – филиал РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации


e-mail: [mart\\_duna@mail.ru](mailto:mart_duna@mail.ru)

## Аннотация

В статье приводятся данные изучения личностных детерминант успешного сотрудничества руководителей и заместителей одной из дочерних организаций компании «Лукойл». Проанализированы различия в характере взаимодействия в зависимости от сочетания личностных характеристик руководителей и заместителей.

## Ключевые слова

• руководитель • заместитель • взаимоотношения • сотрудничество • личностные детерминанты •



Питер Друкер в качестве одной из задач менеджмента в XXI веке назвал принятие на себя ответственности за отношения с другими людьми. «Начальник – это не название должности или функции в организации. Это человек, которому дано право делать свою работу так, как он это умеет» [5]. По мнению П. Друкера, обязанность за построение отношений с руководителем лежит на подчиненных (в том числе, на заместителях), которые работают с ним.

В определенной степени позиция П. Друкера совпадает с идеями Р. Хитнера, автора книги «Консильери: Лидер в тени» [13]. Он рассмотрел качества, необходимые руководителям второго плана – консильери, способы выстраивания взаимоотношений с руководителем первого плана, ввел понятие «сдвоенного лидерства». Отвечая на вопрос «Какой типичный консильери?», Р.Хитнер выделил четыре главных качества: удовлетворенность своей ролью, преданность, хорошее воображение и смелость. Для руководителя первого плана эти качества не менее важны, но для руководителя второго плана, по мнению Р. Хитнера, именно эти качества являются определяющими, то есть являются детерминантами успешного сотрудничества руководителя и заместителя.

Исследованиям организационных аспектов взаимосвязанности и взаимозависимости участников трудовой деятельности посвящены работы Агапова В.С. [1], Деркача А.А. [4], Журавлева А.Л. и Нестика Т.А. [6], Мартыновой Н.А. [7], Рожка А.В. [8], Селезневой Е.А. [9], Синягина Ю.В. [10; 11; 12] и др.

Системообразующим ядром взаимодействия в структуре управленческой деятельности является «Я-концепция» руководителя, именно она определяет систему отношений руководителя к себе и другим членам коллектива [1, с. 82]. «Я-концепция» руководителя проявляется и реализуется в функциональных компонентах структуры управленческой деятельности - организаторском, коммуникативном, рефлексивном и др.) [4, с. 86-89].

А.Л. Журавлев и Т.А. Нестик обратили внимание на факт, что в условиях развития информационных технологий границы организаций становятся не физическими, а отношенческими, где доверие заменяет расчет и формальные отношения. В основе доверия лежат групповые ценности, единство в оценках происходящего, положительный опыт сотрудничества, доброжелательность и открытость к обсуждению проблем, последовательность и способность выполнять данные обещания членами команды (сотрудниками организации). От доверия между сотрудниками и руководителями зависит управляемость организацией [6, с. 96, 129-136].

Е.В. Селезнева, рассматривая человека в пространстве организационных взаимодействий, выделила характеристики позиции участников организационного взаимодействия: включенность во взаимодействие, установку на взаимодействие, ориентацию на групповые нормы в процессе взаимодействия, направленность на установление эмоциональных отношений, стремление к достижению целей взаимодействия, субъектность в процессе взаимодействия [9].

Ю.В. Синягиным в многолетних исследованиях изучена психология личности современного руководителя и особенности формирования им своего ближайшего окружения, обоснованы детерминанты организационно-командного поведения, на базе чего разработан комплексный ресурсный анализ, включающий в том числе методику оценки управленческого потенциала руководителей (ОУП), которая позволяет изучать и оценивать личностные детерминанты взаимодействия руководителя и заместителя, являющихся партнёрами в процессе управленческой деятельности [10]. С использованием названного опросника «Оценка управленческого потенциала» под нашим руководством в региональных органах власти Приволжского федерального округа в 2012–2014 гг. проводилась работа по оценке кандидатов в резерв управленческих кадров. Были выделены характеристики, которым следует отдавать предпочтение при отборе кандидатов, рекомендуемых в резерв управленческих кадров, определены зоны развития управленческих компетенций, в том числе, управленческое общение, стиль управления, работа в команде [7]. В исследовании Рожка А.В. выявлена взаимосвязь между шкалами опросника «Оценка управленческого потенциала» и просоциальными шкалами теста «Большая пятёрка». Показано, что наиболее тесно компоненты управленческого потенциала у участников исследования, имеющих высокий уровень должности, связаны с сотрудничеством [8].

Сотрудничество в широком смысле слова понимается нами как форма совместного действия, направленного на получение совместного продукта деятельности (сотрудничество как совместный труд субъектов действия). В словаре В. Даля «Сотрудник, соучастник в трудах, в делах, в работе, сотоварищ по делам. Без сотрудников и хороший начальник ничего не сделает» [3, с. 282]. Чаще всего понятие «сотрудничество» используется в конфликтологии как наилучшая стратегия поведения в конфликтной си-

туации: совместный поиск решений, удовлетворяющих обе стороны (проблемно-решающая стратегия), в отличие от избегания, приспособления, компромисса и соперничества [2, с. 239].

Исходя из теории конкуренции и сотрудничества М. Дойча, можно сказать, что в паре «руководитель – заместитель» возможны два варианта зависимости: способствующая взаимозависимость (когда они достигают цель одновременно) или противоположная взаимозависимость (когда достигнуть цель может только один из партнеров). В практике управленческой деятельности наблюдается сложная взаимозависимость целей, зачастую способствующая и противоположная взаимозависимость сосуществуют одновременно. Исследования показывают, что «индивиды при конкурентной структуре задачи заинтересованы в сдерживании производительности друг друга и утаивании важной для их успеха информации». В зависимости от особенностей личности партнеров и восприятия сложившейся ситуации события могут развиваться по-разному, когда руководитель и заместитель сотрудничают или конкурируют (конфликтуют). В качестве критерия совместности деятельности (сотрудничества) можно использовать зависимость индивидов друг от друга в процессе выполнения деятельности, то есть наличие функциональной взаимной зависимости. Для этого необходимо разделение труда, координация действий, обмен информацией и ресурсами. М. Дойч выделяет в качестве личностных детерминант, влияющих на возникновение и ход конфликта (или его отсутствие), такие индивидуальные характеристики участников конфликта: ценности, мотивации, психологические, интеллектуальные и социальные ресурсы. На характер взаимоотношений партнеров влияет совокупность взаимных оценок и сложившейся ситуации. К сожалению, в силу объективных причин оценки могут отличаться от реальности [6, с. 12-13].

В крупных организациях, как правило, руководитель среднего звена не подбирает себе заместителя. Паре «руководитель – заместитель» приходится проходить не простой путь построения взаимоотношений (организационного поведения) от адаптации до интеграции [11, с. 19]. Для снижения вероятности эскалации конфликтов во взаимоотношениях и сокращения сроков выхода на сотрудничество (соратничество) П. Друкер рекомендует признавать право партнеров на то, чтобы иметь свои таланты, способности, стиль работы, моральные принципы, и обязанность узнавать эти индивидуальные характеристики. Секреты хорошей работы, по П. Друкеру: 1) стараться понять людей, с которыми работаешь и от которых зависишь; 2) принимать на себя ответственность за информационный обмен, открытость, давать информацию о своих особенностях партнерам, если от этого зависит результативность совместной деятельности [5].

Тема исследования личностных детерминант сотрудничества руководителей и заместителей интересна нам в связи с тем, что от компаний, заказчиков оценки участников резерва управленческих кадров, все чаще стал поступать запрос об оценке руководителей и их заместителей, разработки рекомендаций по использованию их управленческого потенциала. Представленное ниже исследование проводилось по запросу одной из дочерних организаций компании «Лукойл». В задачи исследования входили ответы на вопросы: кого из руководителей, целесообразно оставить на своих местах, кого рекомендовать на повышение, а кого перевести на должность более низкого уровня. Была выдвинута гипотеза: существуют личностные детерминанты, наличие которых у одного или обоих субъектов в паре «руководитель – заместитель» способствуют построению отношений сотрудничества в процессе решения организационных задач.

Исследование проводилось с использованием методики «Оценка управленческого потенциала» (Ю.В. Синягин), которая позволяет выявлять управленческий потенциал, определить характеристики руководителей как участников организационного взаимодействия [10; 11; 12]. В составе группы участников оценки было шесть пар «начальник управления – заместитель начальника управления». Ниже приведены наиболее значимые результаты исследования.

Все шесть начальников - мужчины, заместители: двое мужчин и четыре женщины. Средний возраст участников 44,5 года, средний общий стаж работы 22,6 года, средний стаж работы в занимаемой должности 4,3 года. Экспертная оценка характера взаимоотношений участников оценки со стороны руководителей топ-уровня и кадровой службы была высказана после проведения оценочных процедур и программы обучения, перед подготовкой отчета, краткое изложение дано в столбике 7 табл. 1.

Таблица 1 – Характеристика участников оценки, в каждой паре 1-я строчка – начальник управления, 2-я строчка – заместитель начальника

№	Должность	Пол	Возраст	Общий стаж работы	Стаж работы в занимаемой должности	Экспертная оценка руководителей топ-уровня и кадровой службы
1	2	3	4	5	6	7
Пара 1	Начальник управления	М	37	15	5	Склонен больше исполнять поручения сверху, чем самостоятельно руководить подразделением. Результативное сотрудничество с заместителем.
	Заместитель	Ж	47	24	5	Соответствует требованиям, надежный заместитель. Результативное сотрудничество с начальником.
Пара 2	Начальник управления	М	59	36	6	Соответствует требованиям, выступает в качестве наставника для коллег и подчиненных. Результативное сотрудничество с заместителем.
	Заместитель	Ж	43	25	1	Соответствует требованиям, проявляет способности к решению более сложных задач. Иногда возникают ситуации недопонимания, так как берет на себя больше функций, чем требуется.
Пара 3	Начальник управления	М	45	21	8	Соответствует требованиям, склонен брать на себя больше функций, чем требуется.
	Заместитель	М	47	24	3	Соответствует требованиям, надежный заместитель. Результативное сотрудничество с начальником.
Пара 4	Начальник управления	М	47	25	4	Склонен больше исполнять поручения сверху, чем самостоятельно руководить подразделением. Результативное сотрудничество с заместителем.
	Заместитель	Ж	46	25	2	Соответствует требованиям, надежный заместитель. Результативное сотрудничество с начальником.

Пара 5	Начальник управления	М	33	12	4	Склонен больше исполнять поручения сверху, чем самостоятельно руководить подразделением. Результативное сотрудничество с заместителем.
	Заместитель	Ж	49	26	2	Соответствует требованиям, проявляет способности к решению более сложных задач. Иногда возникают ситуации недопонимания, т.к. берет на себя больше функций, чем требуется.
Пара 6	Начальник управления	М	48	28	10	Склонен больше исполнять поручения сверху, чем самостоятельно руководить подразделением. Достаточно часто возникают ситуации недопонимания во взаимоотношениях с заместителем.
	Заместитель	М	33	10	2	Соответствует требованиям в целом. Достаточно часто возникают ситуации недопонимания, т.к. не склонен проявлять инициативу, ждет указаний начальника.

Для проверки гипотезы были рассмотрены личностные характеристики и компетенции, уровень выраженности которых позволяет оценить тест «Оценки управленческого потенциала» [10].

Одной из детерминант характера взаимоотношений человека в коллективе выступает опыт и мотивация. Когда мы говорим о взаимодействии в паре «начальник – заместитель», здесь можно рассмотреть соотношение уровня профессионального и управленческого опыта, профессиональной и управленческой мотивации. На рисунке 1 показано соотношение уровня профессионального и управленческого опыта, на рисунке 2 – профессиональной и управленческой мотивации в парах «начальник управления – заместитель начальника». В каждой паре нижние линии – показатели начальника, верхние линии – показатели заместителя.

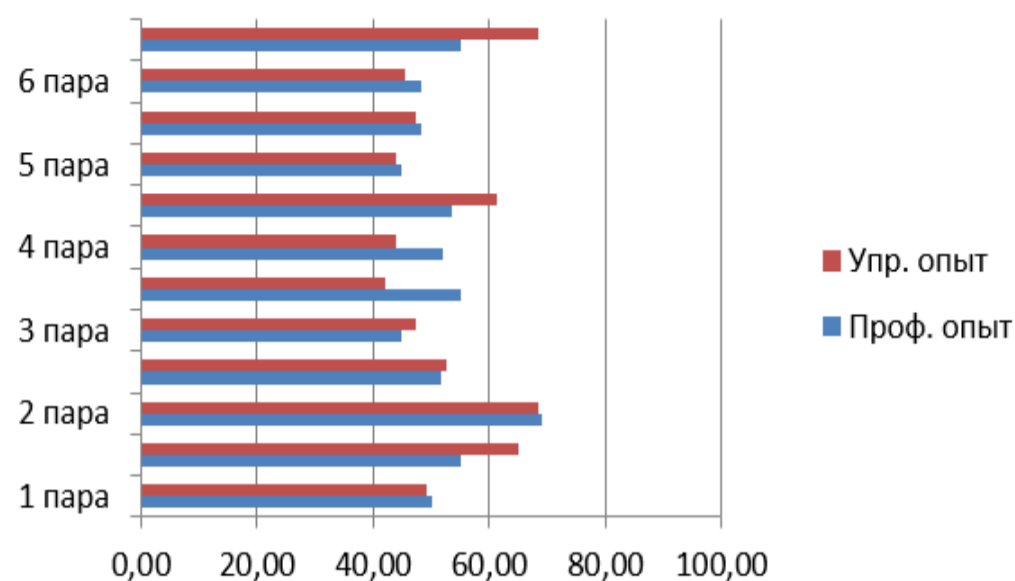


Рисунок 1 – Соотношение уровня профессионального и управленческого опыта в парах «начальник – заместитель», в %, максимальное значение 100%

Рассмотрим возможные варианты соотношения управленческого и профессионального опыта, управленческой и профессиональной мотивации, сопоставим их с обратной связью от руководителей и кадровой службы организации (рис. 1 и 2) [10, с. 67].

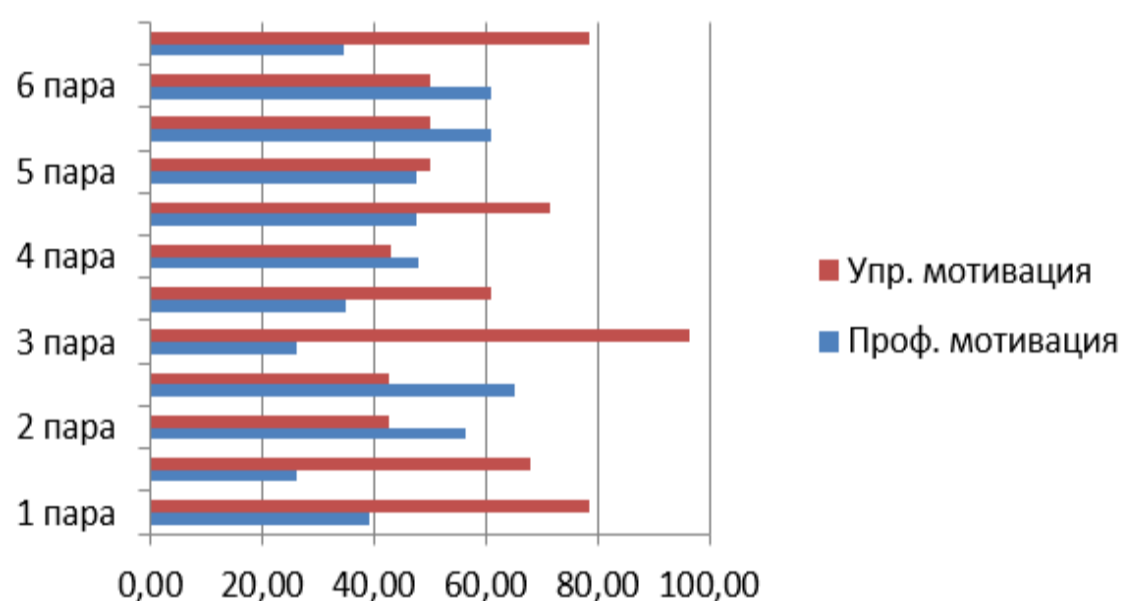


Рисунок 2 – Соотношение уровня профессиональной и управленческой мотивации в парах «начальник – заместитель», в %, максимальное значение 100%

Сравнительный анализ показывает, что в данной группе только один начальник управления (пара 2) имеет бóльший профессиональный и управленческий опыт, чем у заместителя. В других парах заместители имеют опыт равный или бóльший, чем у начальников. У тех, кому дали оценку надежный заместитель, управленческая мотивация выше среднего и высокая, а профессиональная мотивация ниже среднего и средняя (пара 1, 3 и 4), в двух парах из трех соотношение управленческой и профессиональной мотивации соизмеримо. У двух заместителей, у которых иногда возникают ситуации недопонимания во взаимоотношениях с начальником, управленческая мотивация ниже среднего и средняя, а профессиональная мотивация выше среднего и высокая (пара 2 и 5). Личностной характеристикой, затрудняющей взаимодействие, может быть мотивация достижений, уровень которой выше у обоих заместителей в парах 2 и 5. Также в паре 2 у начальника управления возможно эмоциональное выгорание от управленческой деятельности. В паре 6 управленческая мотивация заместителя на достоверно значимом уровне выше управленческой мотивации начальника, что может быть одним из факторов конкурентных отношений.

Как говорилось выше, одним из важных условий доверия, сотрудничества руководителя и заместителя является разделяемая система ценностей, ориентация на решение организационных задач, степень ориентации на решение личных (кровных) идей (табл. 2).

Таблица 2 – Показатели уровня ориентации на собственную кровную идею, ориентации на безопасность, ориентации на поставленную извне организационную задачу участников оценки (в % от max значения – 100%)

1	2	Ориентация на собственную кровную идею	Ориентация на безопасность	Ориентация на поставленную извне организационную задачу
1	2	3	4	5
Пара 1	Начальник	46,55	32,0	54,41
	Заместитель	50,0	40,0	48,53
Пара 2	Начальник	55,17	34,67	69,12
	Заместитель	58,62	29,33	58,82
Пара 3	Начальник	63,79	36,00	58,82
	Заместитель	52,0	40,0	53,0
Пара 4	Начальник	29,0	39,0	51,0
	Заместитель	68,97	32,00	66,18
Пара 5	Начальник	34,48	38,67	41,18
	Заместитель	53,45	29,33	58,82
Пара 6	Начальник	55,17	37,33	66,18
	Заместитель	39,66	29,33	57,35

В данной группе есть общая характеристика: ориентация на поставленную извне организационную задачу практически равна или незначительно отличается от ориентации на собственную кровную идею. Результаты по показателям (табл. 2, ст. 3 и 5) созвучны с показателями уровня интернальности, у всех участников они в диапазоне от среднего до выше среднего.

Рассмотрим включенность во взаимодействие начальников и заместителей по показателю организационной дистанции (как показателя личностной или ролевой включенности во взаимодействие) (табл. 3, ст. 3). Величина включенности может проявляться как отстраненность (при значениях показателя на среднем и выше среднего уровня) и как сознательно регулируемая эмоциональная включенность во взаимоотношения (при значениях показателя ниже среднего и низком уровне) [9, с. 187].

Таблица 3 – Показатели уровня дистанции, управленческой концепции Y и X (в % от max значения - 100%)

№	Должность	Организационная дистанция	Управленческая концепция Y	Управленческая концепция X
1	2	3	4	5
Пара 1	Начальник	37,14	27,03	47,22
	Заместитель	34,29	40,54	41,67
Пара 2	Начальник	31,43	27,03	50,0
	Заместитель	40,0	51,35	38,89
Пара 3	Начальник	20,0	54,05	19,44
	Заместитель	14,0	41,0	25,0
Пара 4	Начальник	51,0	27,0	44,0
	Заместитель	25,71	35,14	44,44
Пара 5	Начальник	25,71	54,05	25,00
	Заместитель	14,29	51,35	27,78
Пара 6	Начальник	31,43	48,65	38,89
	Заместитель	22,86	40,54	38,89

Анализ данных таблицы 3 показывает, что соотношение показателей уровня дистанции в парах различается, но есть тенденция: показатели дистанции у заместителей ниже, чем у начальников, за исключением пары 2. Можно сказать, что заместители готовы к более близкой позиции, взаимодействию, взаимному доверию, но к этому могут быть не готовы руководители, как, например, начальник в паре 4. В качестве еще одной личностной детерминанты успешного сотрудничества можно рассмотреть установку на взаимодействие по параметру субъект-субъектная или субъект-объектная позиция. Эти установки отражают взгляды руководителей на методы решения профессиональных задач, выбора «субъективно-оптимального или неоптимального способа» решения конкретных задач. В тесте «Оценка управленческого потенциала» это показатели управленческой концепции X и Y (по Мак Грегору) (табл. 3, ст. 4 и 5) [9, с. 188].

Анализ данных таблицы 3 (ст. 4 и 5) показывает, что пары, которые были охарактеризованы заказчиком как сотрудничающие, имеют более близкие значения показателей по управленческой концепции X, чем по Y. В паре 2 у начальника доминирует управленческая концепция X, а у заместителя – Y, возможно, это оказывает влияние на характер взаимодействия между ними, так как заместитель претендует на более активное участие в принятии решений и большую свободу действий, чем это готов предоставить начальник. Результаты в паре 5 свидетельствуют об определенной независимости друг от друга, когда они самостоятельно решают возникающие проблемы, что может негативно отражаться на выполнении общих задач.

Рассмотрим включенность во взаимодействие руководителей и заместителей по показателям уровня лидерства, склонности к подчинению, способности к командному взаимодействию и коммуникативной компетентности, так как эти личностные характеристики могут выступать как факторы, способствующие эффективной деятельности в определенных ситуациях, так и факторы, блокирующие успешность выполнения организационных задач (табл. 4) [10, с. 69].

Таблица 4 – Показатели уровня лидерства, склонности к подчинению, способности к командному взаимодействию, коммуникативной компетентности (в % от max значения – 100%)

№	Должность	Лидерство	Склонность к подчинению	Способность к командному взаимодействию	Коммуникативная компетентность
1	2	3	4	5	6
Пара 1	Начальник	52,94	35,94	44,83	60,47
	Заместитель	52,94	29,69	48,28	53,49
Пара 2	Начальник	51,76	39,06	43,10	39,53
	Заместитель	63,53	25,0	46,55	53,49
Пара 3	Начальник	70,59	20,31	43,10	74,42
	Заместитель	41,0	38,0	45,0	49,0
Пара 4	Начальник	41,0	36,0	36,0	49,0
	Заместитель	58,82	31,25	44,83	53,49
Пара 5	Начальник	37,65	32,81	46,55	39,53
	Заместитель	54,12	35,94	50,00	69,77
Пара 6	Начальник	54,12	31,25	51,72	62,79
	Заместитель	54,12	25,00	44,83	46,51

Соотношение значений по шкале «Лидерство» со значениями по шкале «Склонность к подчинению» позволяет выявить черты руководителя первого плана и руководителя второго плана, заместителя. Анализ данных таблицы 4 (ст. 3 и 4) позволяет сделать вывод, что в данной группе только у одного начальника соотношение показателей лидерства и склонности к подчинению соответствует чертам руководителя первого плана. Склонность к подчинению других руководителей (пара 1, пары 4-6) была отмечена в обратной связи от заказчика. Только у одного заместителя склонность к подчинению на достоверно значимом уровне выше, чем у начальника (пара 3).



Особенность способности к командному взаимодействию (табл. 4, ст. 5) состоит в том, что высокие показатели эффективной внутрикомандной работы находятся в среднем диапазоне. Результаты всех участников в этом диапазоне, что свидетельствует о готовности руководителей и заместителей к сотрудничеству.

Шкала «Коммуникативная компетентность» позволяет оценить уровень выраженности проблем в сфере межличностных коммуникаций, и степень их осознания. В таблице 4 (ст. 6) обращают на себя внимание результаты в парах, имеющих проблемы во взаимодействии: пара 2 и 5. Начальники в этих парах имеют на достоверно значимом уровне более низкую коммуникативную компетентность, чем их заместители и остальные участники, и, вероятно, не осознают этого.

В виду того, что «системообразующим ядром» взаимодействия структуры управленческой деятельности является «Я-концепция» руководителя, рассмотрим значение показателей по шкалам «Самопринятие», «Социальная мобильность» и «Обучаемость» (табл. 5).

Таблица 5 – Показатели уровня обучаемости, социальной мобильности, самопринятия участников оценки (в % от max значения - 100%)

		Обучаемость	Социальная мобильность	Самопринятие
1	2	3	4	5
Пара 1	Начальник	58,43	35,48	74,36
	Заместитель	55,06	32,26	41,03
Пара 2	Начальник	58,43	35,48	71,79
	Заместитель	57,30	48,39	58,97
Пара 3	Начальник	58,43	32,26	84,62
	Заместитель	49,0	26,0	59,00
Пара 4	Начальник	40,0	35,0	33,00
	Заместитель	68,54	22,58	69,23
Пара 5	Начальник	42,70	16,13	64,10
	Заместитель	53,93	35,48	64,10
Пара 6	Начальник	52,81	22,58	69,23
	Заместитель	64,04	45,16	66,67

Самопринятие отражает интегративное самоотношение человека, желательный уровень показателей по шкале: средний – выше среднего. Сочетание показателя самопринятия с показателями социальной мобильности и обучаемости позволяет строить прогноз о готовности человека к изменениям, самосовершенствованию. Анализ данных таблицы 5 (ст. 5) показывает, что у трех руководителей самопринятие на уровне выше среднего – высокий при уровне социальной мобильности ниже среднего (пара 1-3). Это говорит о наличии сформированной «Я-концепции», о ее устойчивости, но позволяет прогнозировать трудности, которые будет испытывать любой заместитель такого руководителя, если не сможет найти адекватную модель поведения. Один из начальников имеет самопринятие на уровне ниже среднего, что свидетельствует о наличии личностных проблем (пара 4), у него сильный заместитель. В паре 6 видны отличия показателей заместителя от показателей начальника (ст. 3 и 4), которые могут быть факторами, активизирующими конкуренцию между ними.

В ходе исследования гипотеза не подтвердилась, так как использовалась небольшая выборка. Главный вывод по результатам исследования: любая из рассмотренных характеристик может выступать как личностная детерминанта успешного сотрудничества, так и фактор, блокирующий успешность взаимодействия руководителя и заместителя. Основным результатом проведенной в организации работы: помощь заместителям в осознании их организационной роли и взаимозависимости результатов, в понимании индивидуальных особенностей самих себя и руководителей, снижение психоэмоциональной нагрузки на трудовые отношения. Это способствовало повышению эффективности организационного взаимодействия в целом (по результатам обратной связи через два месяца после обучения).

В рамках проведенного исследования получен значительный массив данных позволивший решить по-

ставленные задачи и подтвердить эффективность методики «Оценка управленческого потенциала» в выявлении личностных характеристик руководителей разного уровня и моделей их поведения в процессе решения организационных задач.

---

## Список использованной литературы:

1. Агапов В.С. Акмеологическое становление Я-концепции руководителя. Учебное пособие / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: изд-во РАГС, 2008.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
3. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. Том IV. – М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1956.
4. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Кн. 1-5. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. – М.: РАГС, 2000.
5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. Макарова Н.М. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
6. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010.
7. Мартынова Н.А. Независимая оценка управленческого потенциала государственных гражданских служащих как составляющая технологии формирования резерва управленческих кадров // Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики. Сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции (9 октября 2014 г., г. Самара). Самара, 2014. – С. 15-26.
8. Рожок А.В. Личностные качества как факторы и показатели социальной направленности кадров управления // Личность: ресурсы и потенциал. – 2020. – №1. – С. 10-18.
9. Селезнёва Е.В. Человек в пространстве организационных взаимодействий. – Мир психологии. – 2012. – № 4. – С. 186-196.
10. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике / Ю.В. Синягин. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. – 186 с. – ISBN 978-5-85006-234-7
11. Синягин Ю.В. Ориентации в организационно-командном поведении и индивидуальные карьерные стратегии // Акмеология. – 2011. – № 1(37). – С. 16-24.
12. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абовяна. – 2014. – С. 85-93.
13. Хитнер Р. Консильери: Лидер в тени. – М.: Издательство «Олимп-бизнес», 2017.

# Personal determinants of successful collaboration across leader and a deputy

Martynova N.A.

Candidate of psychological sciences, associate professor,  
Nizhny Novgorod Institute of Management - branch of RANEPA

E-mail: mart\_duna@mail.ru

## Abstract

The article provides data on the study of personal determinants of successful collaboration across leaders and deputies of one of the subsidiaries of the Lukoil. Differences in the nature of interaction depending on the combination of personal characteristics of leaders and deputies are analyzed.

## Key words

• leader • deputy • relationship • collaboration • personal determinants •

---

## References

- 1 Agapov V.S. Acmeological formation of the self-concept of the leader. Study guide / Under total. ed. A.A. Derkacg. – M.: RAGS publishing, 2008.
- 2 Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Conflictology: Textbook for universities. – M.: UNITI, 2000.
- 3 Dal V. Explanatory Dictionary of the Living Great Russian Language. Vol. IV. – M.: State Publishing House of Foreign and National Dictionaries, 1956.
- 4 Derkach A.A. Acmeology: personal and professional development of a person. Book. 1-5. Acmeological foundation of management. Book. 2. – M.: RAGS, 2000.
- 5 Drucker Peter F. Management Challenges in 21st Century. Per. from English. Makarova N.M. – M.: Publishing house «Williams», 2007.
- 6 Zhuravlev A.L., Nestik T.A. The psychology of managing collaborative activities: New directions of research. – M.: Publishing house «Institute of Psychology RAS», 2010.
- 7 Martynova N.A. An independent assessment of the managerial potential of civil servants as a component of the technology for forming a reserve of managerial personnel // Development of the institution of a reserve of managerial personnel in the constituent entities of the Russian Federation as a challenge of the time and an effective tool for improving state personnel policy. Collection of articles of the Interregional Scientific and Practical Conference (October 9, 2014. Samara). Samara, 2014. – P. 15-26.
- 8 Rozhok A.V. Personal qualities as factors and indicators of the social orientation of management personnel // Personality: resources and potential. – 2020. – No. 1. – P. 10-18.
- 9 Selezneva E.V. A person in the space of organizational interactions. – The world of psychology. – 2012. – No. 4. – P. 186-196.
- 10 Sinyagin Y.V. Methodology for assessing the managerial potential of managers // Acmeologiya. – 2007. – No. 1. P. 60-71.
- 11 Sinyagin Y.V. Orientations in organizational-team behavior and individual career strategies // Acmeologiya. – 2011. – No. 1. – P. 16-24.
- 12 Sinyagin Y.V. Personal assessment: resource and competence approaches // Problems of pedagogy and psychology. Scientific periodical of the interuniversity consortium, issue 2. Armenian State Pedagogical University after Khachatur Abovyan. – 2014. – P. 85-93.
- 13 Hitner R. Consigliery: Leader in the Shadows. – M.: Publishing house «Olimp-business», 2017.