

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЙ

КОМПЛЕМЕНТАРНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ФУНКЦИИ, ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ*

©2025 г. В.В. Комаров*

*Кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник, Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; 443068, г. Самара, ул. Ново-Садовая, 106Ж, Россия; e-mail: komarov.sn1@yandex.ru

DOI: 10.38098/ipran.sep_2025_39_3_09

Поступила в редакцию 19 мая 2025 г.

Аннотация. Комплементарность как сочетание различных компетенций, навыков и личностных качеств членов команды становится ключевым фактором устойчивого развития и достижения организационных целей, минимизации конфликтов и повышения качества принимаемых решений. Целью данной работы является анализ сущности комплементарности управленческих команд, выявление ключевых факторов, влияющих на формирование эффективных управленческих команд, а также определение модераторов, способствующих развитию комплементарности и оценка возможностей ее эмпирического анализа и практического применения. Раскрывается понятие комплементарности как социально-психологического феномена, основанного на взаимном дополнении различий между людьми. Рассматриваются теоретические основы комплементарности, включая теорию межличностного дополнения, а также эмпирические исследования, подтверждающие значимость комплементарности для командной работы. Выделены три группы факторов комплементарности управленческой команды: гетерогенность, психологическая совместимость, лидерство. Особое внимание уделяется роли конструктивного лидерства, способствующего развитию доверия, распределению ответственности, поддержанию синергии и продуктивной коммуникации в команде. Представлены авторские методики диагностики комплементарности управленческих команд, основанные на анализе профилей лидерства и оценке выраженности факторов комплементарности. Новизна работы заключается в обосновании комплексного подхода к анализу комплементарности управленческих команд, интеграции современных теоретических и эмпирических исследований по теме, а также разработке и апробации новых диагностических инструментов для оценки уровня комплементарности в управленческих командах. Автор предлагает оригинальную схему соотношения факторов гетерогенности, психологической совместимости и модераторов комплементарности, а также выделяет конструктивное лидерство как ключевой модератор и индикатор успешной комплементарности команды.

Ключевые слова: комплементарность группы, комплементарность управленческой команды, гетерогенность группы, психологическая совместимость, конструктивность лидерства, теория межличностного дополнения.

* Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС на 2025 год.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

В современных условиях динамичного развития бизнеса и постоянных изменений в экономической среде управленческие команды играют ключевую роль в достижении организационных целей. *Комплементарность* управленческой команды, которая подразумевает сочетание различных компетенций, навыков и личностных качеств ее членов, становится важным фактором, определяющим эффективность работы всей организации. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью создания гармоничного и продуктивного рабочего пространства, способного адаптироваться к вызовам времени и обеспечивать устойчивый рост.

Начиная с конца прошлого века и по сей день разнообразные глобальные факторы вынуждают организации по всему миру перестраивать свою работу на основе командной активности, чтобы быстрее, гибче и эффективнее реагировать на изменения. Такой переход в структуре управления привел к тому, что эффективность команд, особенно управленческих, стала одной из ключевых проблем организаций (Kozlowski, Ilgen, 2006). Усложнение организационных структур и увеличение масштабов проектов в организациях всех форм собственности требуют внедрения более эффективных методов коллективного управления. Комплементарность управленческих команд помогает справляться с этими вызовами, минимизируя время принятия решений и повышая их качество. Организации все чаще сталкиваются с быстрыми изменениями внешней среды, что требует от управленческих команд гибкости и способности реагировать на возникновение новых условий. Именно комплементарность обеспечивает кросс-функциональность и мобильность управленческих команд, что помогает справляться с новыми вызовами (Митрофанова, Береговская, 2024).

Цель исследования состоит в том, чтобы проанализировать основные подходы к пониманию сущности комплементарности управленческих команд;

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

рассмотреть факторы, влияющие на формирование эффективной управленческой команды, а также модераторы, способные содействовать развитию комплементарности.

Комплементарность как понятие социальной психологии

Понятие «комплементарность» активно используется в социальной психологии и обозначает взаимное дополнение различий между людьми, что способствует гармонии и эффективности в отношениях. Комплементарность подразумевает такое сочетание способностей разных людей, их черт характера, умений или навыков, при котором их различия взаимно дополняют друг друга, создавая более сбалансированное целое. В контексте межличностной динамики комплементарность означает, что поведение одного человека вызывает определенное поведение другого.

На эффект комплементарности в межличностных отношениях в 1950 г. обратил внимание Гарри Салливан. Он предположил, что в процессе межличностного взаимодействия человек стремится к безопасности и покою, находя паттерны отношений, которые носят комплементарный (дополнительный) характер (Sullivan, 1950). Ричард Карсон и Дональд Кислер развили принцип межличностной комплементарности (interpersonal complementarity), согласно которому действия одного человека вызывают предсказуемые ответные реакции другого. Комплементарность может проявляться в двух направлениях: *горизонтальном* (например, дружественное поведение одного человека вызывает аналогичное дружественное поведение другого) и *вертикальном* (например, доминантное поведение одного человека предполагает покорное поведение другого) (Carson, 1969; Kiesler, 1983).

Теоретической основой комплементарности в психологии следует считать *теорию межличностного дополнения*. Она акцентирует внимание на том, как

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

поведенческие паттерны одного человека вызывают дополняющие реакции у другого. Теория объясняет взаимодействие людей через взаимное дополнение их личностных характеристик, потребностей или ролей. Она основана на предположении, что успешное и гармоничное взаимодействие происходит тогда, когда участники отношений дополняют друг друга, компенсируя слабости и усиливая сильные стороны друг друга. Теория разработана Робертом Карсоном в 1969 г. (Carson, 1969) и стала центральным элементом межличностной психологии. Карсон определил принципы взаимного дополнения, а базовые положения его теории стали основой модели межличностного круга, предложенной Д. Кислером в 1983 г. Модель включает в себя два ключевых измерения: аффилиация (дружелюбие – враждебность) и контроль (доминирование – подчинение) (Kiesler, 1983).

Выделим основные положения теории межличностного дополнения:

1. *Взаимное дополнение*: люди склонны к взаимодействию, если их личностные особенности или роли в отношениях взаимно дополняют друг друга (Sadler, Woody, 2003).

2. *Гармония в отношениях*: комплементарность способствует устойчивости отношений, снижает конфликты и увеличивает удовлетворенность партнеров. Эмпирически подтверждено, что теплота (аффилиация) и доминирование в поведении влияют на эффективность взаимодействий – комплементарность на оси теплоты межличностного круга способствует более продуктивным и удовлетворительным отношениям (Markey et al., 2003). Кроме того, исследователи выделяют социальный интеллект как значимый фактор комплементарности межличностного взаимодействия (Щербаков, 2013).

3. *Аттракция и эмоциональная связь*: люди испытывают притяжение к тем, кто способен дополнить их в социальном или эмоциональном плане.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

Современные исследования подтверждают, что комплементарность связана с положительными эмоциональными реакциями участников взаимодействия (Halberstadt et al., 2023). Тезкан Уйсал и Фатма Йылмаз, изучая, как сотрудники воспринимают уровень своей организационной идентификации, выявили значимую отрицательную взаимосвязь между идентификацией с группой и чувством одиночества на рабочем месте, а также эмоциональной депривацией; в то же время они отмечают положительную корреляцию между идентификацией и дружескими отношениями (Uysal, Yilmaz, 2023).

4. *Влияние контекстуальных модераторов на комплементарность:* межличностное взаимодействие строится на сочетании различных потребностей (например, потребности в поддержке и способности ее предоставлять) или ролей (лидера и исполнителя). По мнению исследователей, также на уровень комплементарности оказывают влияние:

- условия взаимодействия (например, рабочая среда или статус роли) (Moskowitz et al., 2007);
- обстановка, разница в статусе и времени в отношениях, а также когнитивные и эмоциональные процессы, которые происходят между предшествующими и последующими действиями (Orford, 1986);
- процессы контроля и организации, которые могут служить модераторами комплементарности в группе и парных отношениях, так как способны оказывать воздействие на ситуационные и личностные переменные, обуславливающие взаимодополнение членов группы и пар (Raush, 1965).

Майкл Гуртман продолжил работу над моделью межличностного круга, уточняя ее применение для анализа поведения в различных ситуациях: он описал возможность использования этой модели для изучения как *идиографических* (ориентированных на личность), так и *номотетических* (ориентированных на переменные) составляющих личности. Гуртман

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

установил, что в исследованиях, ориентированных на личность, межличностный круг позволяет обобщить основные социальные особенности конкретного человека (Gurtman, 2009).

Ряд исследователей отмечают связь теории межличностного дополнения с концепцией режимов регуляции. Анализ влияния режима регуляции движения (ориентации на достижение целей) и режима регуляции оценки (ориентации на критическую оценку альтернатив) на производительность труда показал, что направленность на достижение цели, дополняясь компетентностью лидера (предоставляющего значимые для работы знания и данные), приводит к повышению производительности и, соответственно, лучшим результатам работы. Дополнительность иного рода, а именно властность и принуждение, способно также оказывать влияние на рост производительности, но только в случае ее применения к сотрудникам, ориентированным на оценку (Hamstra et al., 2014). Таким образом, комплементарность в разных ее проявлениях играет значимую роль в саморегулировании объективной эффективности, при условии использования подходящих инструментов (мотиваторов) ее активации.

Ориентация на личность в процессе формирования автономии включает в себя активное использование внутренних ресурсов индивидов – таких как потребности, склонности и способности. Это означает, что успешные межличностные отношения требуют от участников способности осознавать и принимать свои собственные внутренние характеристики, а также открыто делиться ими с окружающими.

Комплементарность группы легко соотнести с понятием *синергии* и даже предположить синонимичность этих понятий. При этом важно понимать, что эффект синергии, происходящий в процессе перехода индивидуальной работы в групповую, может быть как положительным, так и отрицательным, в зависимости от факторов, влияющих на этот процесс, среди которых:

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

понимание значимости личного вклада в общий процесс, социальное сравнение, оценка со стороны других участников группы, состав группы, значимость задачи и др. (Гудиев, 2023). При отрицательной синергии, когда члены группы снижают свою продуктивность из-за внешнего влияния группы, очевидно падает общая производительность и эффективность процессов с участием этой группы. Именно положительные эффекты синергии в группе, когда производительность и эффективность работы повышается за счет динамики взаимодополнения индивидуальных характеристик участников группы, является проявлением комплементарности.

Основные подходы к пониманию сущности комплементарности в социальной психологии позволяют сформулировать определение *комплементарности группы*, под которой понимается ее качество, отражающее силу положительного синергетического эффекта, достигаемого благодаря взаимодополнению участников на основе разнообразия их характеристик.

Особенности комплементарности управленческих команд

Управленческие команды играют ключевую роль не только в стратегическом планировании, координации задач и мотивации персонала, но и в создании основ существования организации, обеспечении эффективности всех процессов и устойчивого развития. Исследование комплементарности помогает выявить зоны роста и разработать планы трансформации для достижения амбициозных целей компании. Опираясь на теорию межличностного дополнения, можно определить, что комплементарность управленческих команд основывается на принципе взаимодополняемости членов команды, их навыков, компетенций и личностных качеств, что предполагает создание гармоничного коллектива, в котором каждый участник

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

усиливает других, обеспечивая эффективность работы и достижение общих целей.

Приведем основные положения концепции комплементарности управленческих команд:

1. Комплементарная команда строится на принципе, при котором каждый участник обладает уникальными компетенциями, дополняющими способности других, что позволяет решать широкий спектр задач и минимизировать слабые стороны отдельных членов команды. Комплементарные эффекты и разные роли членов команды влияют на общую результативность группы и подчеркивают важность взаимодополняемости в создании эффективных команд (Gully et al., 1995; Gully, 2000).

2. Управленческая команда должна иметь четко сформулированную общую цель, которая объединяет всех участников. На достижение целей оказывает существенное влияние стратегический выбор и эффективность действий, предпринимаемых лидерами (участниками управленческой команды) для реализации потенциала комплементарности команды (Turner, 2022).

3. Согласованность целей повышает приверженность членов команды и их эффективность. Важно также согласовать полномочия и ответственность каждого члена команды, чтобы избежать недоразумений и конфликтов в процессе работы. Исследования доминирующей комплементарности в контексте выполнения задач подтверждают идею о том, что комплементарные роли могут быть особенно полезны в рабочих условиях, требующих сотрудничества для достижения общих целей (Moskowitz et al., 2007).

4. Именно комплементарность, а не понимание разницы выраженности своих компетенций, является тем механизмом, который подталкивает участников к формированию диадических связей, повышающих общую эффективность командного взаимодействия. Исследование влияния

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

воспринимаемого различия в навыках и воспринимаемой комплементарности навыков на диадическое помогающее поведение показало, что воспринимаемая комплементарность навыков положительно связана с самооценкой, а также с помогающим поведением, в то время как воспринимаемая разница в навыках не связана ни с тем, ни с другим (Oosterhof et al., 2009).

5. Благодаря кросс-функциональности и мобильности участников, комплементарная команда эффективно справляется с вызовами неопределенности. Также комплементарное поведение способно усиливать командную динамику и повышать эффективность совместных действий. Кроме того, комплементарность доминирования проявляется как склонность людей отвечать на доминирующее или подчиненное поведение других противоположным образом в ситуациях межличностного контроля. Это выступает механизмом, с помощью которого участники взаимодействия выстраивают и поддерживают неформальную иерархию в рамках социальных отношений (Tiedens et al., 2007).

6. Комплементарность команды повышает доверие между участниками, функциональное равенство, возможность свободно проявлять инициативу и творчество, право на критику. Эти условия способствуют росту сплоченности и положительной синергии.

7. Ключевую роль в управлении комплементарной командой играет ее руководитель. Лидер управленческой команды принимает на себя ответственность за выявление талантов участников, корректное распределение обязанностей и обеспечение эффективного взаимодействия. Умело владея инструментами развития комплементарности, лидер способствует формированию и согласованию командных процессов, повышая общую эффективность команды (Kozlowski, Ilgen, 2006).

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

8. Влияние лидера на комплементарность команды зависит от особенностей дистанции власти в группе. Есть данные, подтверждающие, что в командах с высокой дистанцией власти экстраверсия и добросовестность лидера положительно влияет на внутриролевую и внеролевую эффективность команды, тогда как в командах с низкой дистанцией власти положительное влияние на внутриролевую и внеролевую эффективность команды оказывает доброжелательность лидера через идентификацию с отношениями и на внутриролевую эффективность команды через командную эффективность (Hu, Judge, 2017).

9. Для развития комплементарности команда должна систематически обновлять свои качественные характеристики, адаптируясь к новым вызовам, совершенствуя внутренние процессы взаимодействия.

Значительный вклад в изучение и практическое применение комплементарности управленческих команд внес Ицхак Адизес. Он показал, что эффективное управление невозможно без команды, в которой участники взаимно дополняют друг друга, компенсируя слабости и усиливая сильные стороны. Обычно именно различия людей способны порождать конфликты, но в комплементарных командах царит дух взаимопонимания и уважения, в них эффективность обеспечивается единством различий. Различия, считает Адизес, обеспечивают силу, если при объединении они компенсируют слабости друг друга (Адизес, 2016, с. 96-97).

В настоящее время бизнес-среда требует перехода от единоличного руководства к совместному лидерству, способному обеспечить эффективность и результативность организации как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе; взаимодополняющая команда топ-менеджеров способна снижать уровень неопределенности и повышать качество управленческих решений за счет механизмов комплементарности (Козлов и др., 2023).

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

Влиянию комплементарности на эффективность команды посвятили свое недавнее исследование японские ученые Кейсуке Хаттори и Май Ямада. Они исследовали то, как социальные взаимодействия между членами команды влияют на производительность, особенно в контексте комплементарных задач (Hattori, Yamada, 2023). Установлено, что взаимодействия могут улучшить командную производительность, если задачи требуют взаимодополнения усилий участников. Социальное взаимодействие на рабочем месте способствует улучшению командной работы, сокращая психологическую дистанцию между членами команды и уменьшая разрыв в уровне просоциальности (заботы о других).

В первом приближении может казаться очевидным влияние лидерского поведения на эмоциональный настрой группы и удовлетворенность ее членов работой. Однако исследования поведения лидеров в организационной среде с активными трансформационными процессами, показывают, что прямой связи здесь нет. Чем выше эффективность групповых процессов, обеспеченная разными факторами, в том числе комплементарностью, тем меньше зависимость группы от лидерского воздействия на ее эмоциональное состояние (Bruning et al., 2020). В группах с низкой эффективностью трансформационное лидерское влияние на эмоциональный настрой участников высокое. Парадоксальный вывод из этого исследования может быть такой: трансформационное лидерское влияние на группу способно повышать ее эффективность, при этом, чем выше эффективность группы, тем меньшее сила влияния лидера на группу.

Этот парадокс нивелируется пониманием динамики психологического механизма взаимодействия лидера и группы: в группе под влиянием лидера растет идентификация и с ним, и друг с другом – эта идентификация распределяет силу лидерского влияния между участниками группы, уменьшая

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

значение лидера, но повышая роль самой группы в восприятии ее членов. Более того, для сотрудников с более высоким статусом характерна активная жизненная позиция и стремление к достижениям, что способствует развитию эффективного лидерства и ответственности в команде – важных факторов, стимулирующих формирование конструктивного лидерства и комплементарности (Сачкова, Лазарева, 2025).

Комплементарность управленческой команды в этом контексте отражает степень как эффективности группы, так и силы влияния на группу первого лица. Высокий уровень комплементарности наблюдается именно в тех командах, в которых не сразу угадывается самый статусный лидер – сила личности каждого ее участника, проявляющаяся в определенной командной и/или лидерской роли, высока и сопоставима с силой влияния на группу других ее участников. Как отмечают авторы приведенного выше исследования, «лидерство может быть наиболее эффективным, когда оно дополняет ощущение группой собственных возможностей» (Bruning et al., 2020, p. 383).

Факторы комплементарности управленческой команды

Факторы комплементарности управленческой команды не только указывают на ее источники, но и определяют, насколько хорошо участники команды дополняют друг друга своими знаниями, навыками, личностными характеристиками и стилями работы. Анализ таких факторов и повышение их влияния способствует эффективному функционированию команды и достижению общих целей. Факторы комплементарности управленческой команды можно разделить на три группы:

- факторы, связанные с различиями членов команды – их гетерогенностью;
- факторы, связанные с психологической совместимостью членов команды;

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

- факторы, соотносимые с особенностью лидерства в управленческой команде.

Факторы, связанные с гетерогенностью членов группы

Гетерогенность в составе команды подразумевает разнородность ее участников по различным характеристикам, что влияет на динамику взаимодействия, эффективность работы и адаптивность коллектива.

Основными параметрами гетерогенности считаются:

- социально-демографические характеристики (пол, возраст, национальность, уровень образования и особенности профессионального самовосприятия);
- личностные особенности (различия в темпераменте, психотипах и поведенческих особенностях членов команды);
- ролевое разнообразие (роли в группе, лидерские роли в управленческой команде);
- кросс-культурные различия (особенности и отличия в восприятии мира, поведении, ценностях, нормах и традициях между представителями разных культур).

Гетерогенность управленческих команд следует расценивать как значимый фактор их комплементарности, не имеющий однозначности. Стоит различать *горизонтальную* (разнообразие характеристик) или *вертикальную* (связанную с иерархией в группе, неравенством) гетерогенность. Отсутствие такого различия в большинстве исследований взаимосвязей в управленческих командах ограничивает понимание целостности процессов и эффектов взаимодополняемости (Bunderson, Van der Vegt, 2018).

Горизонтальные и вертикальные отличия взаимосвязаны: эффекты разнообразия и собственно комплементарность могут критически зависеть от

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

степени неравенства в команде, в то же время неравенство может являться производной от разнообразия характеристик участников команды. Исследуя этот феномен, Стюарт Бандерсон и Гербен ван дер Вегт предложили более подробную классификацию гетерогенности групп. Горизонтальную гетерогенность они разделили на три типа: разделение, разнообразие и асимметрию; вертикальную – так же на три типа неравенства: стратификацию, крутизну и централизацию (Bunderson, Van der Vegt, 2018). Горизонтальные типы гетерогенности влияют на динамику работы команды, ее креативность, эффективность и способность справляться с задачами. Типы вертикальной гетерогенности играют важную роль в управлении командой, определяя распределение обязанностей, коммуникации и координацию усилий.

Исследователи отмечают ряд преимуществ гетерогенности команд, в том числе управленческих, большая часть которых соотносится с комплементарностью (Просвиркина, Емельянова, 2017; Русакова, 2013). Приведем примеры основных преимуществ гетерогенности команд:

- гетерогенные команды генерируют больше идей, благодаря разнообразию взглядов и подходов к решению проблем;
- разнородность позволяет команде справляться с более сложными задачами за счет объединения различных компетенций и навыков;
- такие команды быстрее адаптируются к изменениям, благодаря разнообразию стилей работы и мышления участников;
- различия между членами команды создают условия для синергии, когда общий результат превосходит сумму индивидуальных вкладов.

При этом гетерогенность может оказывать негативное влияние на командную работу: различия в ценностях, стилях работы или подходах могут приводить к увеличению числа конфликтов и снижению согласованности действий; взаимопонимание между участниками с разными культурными или

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

профессиональными бэкграундами требует дополнительных усилий для построения эффективной коммуникации.

Итак, факторами комплементарности управленческой команды, связанными с гетерогенностью ее участников являются: при горизонтальной гетерогенности – личностные особенности, социально-демографические характеристики, кросс-культурные различия; при вертикальной гетерогенности – ролевое разнообразие в контексте иерархии в группе, разность восприятия дистанции власти и отношения к контролю.

Вертикальную гетерогенность управленческой команды мы предлагаем отнести к третьей группе, выделенных нами факторов комплементарности – к факторам, соотносимым с особенностью лидерства в управленческой команде.

Факторы, связанные с психологической совместимостью членов группы

Психологическая совместимость является одним из ключевых факторов, влияющих на эффективность работы управленческой команды. Этот аспект касается взаимодействия между членами команды, их способности понимать друг друга, поддерживать и дополнять сильные стороны каждого участника. Психологическая совместимость участников группы мы рассматриваем как степень сплоченности коллектива, которая выражается в умении его членов продуктивно взаимодействовать, избегая конфликтов и действуя согласованно при выполнении общих задач. Межличностная совместимость формируется благодаря взаимному принятию участников общения и совместной деятельности, что опирается на комплементарность их социально-психологических и личностных качеств.

Проведя анализ развития понятия психологической совместимости в отечественной и зарубежной литературе, Е.К. Безменова приводит перечень

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

факторов, влияющих на совместимость в группах и межличностном взаимодействии (Безменова, 2023):

- соотношение личностных характеристик;
- совокупность личных и групповых намерений и ожиданий от совместной работы;
- симметрия личностных черт – сходство или противоположность черт партнеров, способствующих успешному сотрудничеству;
- социальная адаптация и толерантность;
- специфика деятельности и условий;
- показатель взаимосвязанности – степень связи и координации между членами группы.

Важную роль в развитии совместимости также играют такие эффекты, как способность группы успешно интегрировать нового участника; особенности иерархии в группе и дистанции власти. Кроме того, среди факторов, влияющих на совместимость, стоит отметить схожесть целей, убеждений, привычек; эффективное общение, в том числе, умение слушать друг друга, наличие эмоциональной поддержки и взаимного уважения.

Итак, *психологическая совместимость* – это способность людей взаимодействовать друг с другом на основе сочетания их индивидуальных характеристик, схожести ценностей и интересов, что позволяет поддерживать устойчивые и гармоничные отношения без значительных конфликтов или необходимости внешнего вмешательства.

Совместимость – это не то же самое, что *схожесть*, хотя людям с одинаковыми ценностями, интересами или потребностями действительно проще наладить контакт. В то же время различия между людьми могут способствовать гармоничному взаимодействию, если они взаимно дополняют друг друга (например, лидерство одного и уступчивость другого). Именно эта

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

особенность совместимости делает ее значимой в контексте комплементарности взаимодействия участников групповой деятельности. При этом комплементарность на основе психологической совместимости обеспечивается эмоциональной, когнитивной и компетентностной синхронизацией: уровень совместимости часто определяется способностью участников группы или пары понимать и поддерживать эмоциональные состояния друг друга, а также признавать разнообразие и сложность информационной осведомленности, разный уровень знаний, способностей, навыков, на основе чего *принимать необходимость взаимодополнения и синергии* как его положительного эффекта.

Среди основных преимуществ психологической совместимости в трудовом коллективе отмечают следующее (Белова, 2006):

- совместимость способствует открытым и продуктивным коммуникациям в группе;
- чувство принадлежности к команде, где ценности и цели разделяются всеми участниками, повышает уровень вовлеченности сотрудников;
- психологически совместимые команды легче справляются с трудностями благодаря поддержке и эмпатии коллег, что создает более комфортную рабочую атмосферу;
- совместимость позволяет быстрее установить межличностные связи, что ускоряет переход к выполнению задач, минимизируя временные потери;
- в гармоничной обстановке сотрудники дольше остаются в компании, что снижает текучесть кадров и способствует накоплению опыта внутри коллектива.

Совместимость ментальных моделей (как отдельный компонент) участников управленческой команды, на фоне эффективного подхода к распределению ответственности между ее участниками, способствует

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

повышению устойчивости команды, укреплению ее продуктивности в ситуации турбулентности бизнес-среды (Лепехин и др., 2024).

Препятствовать психологической совместимости группы могут различные деструктивные проявления его участников, влияющие на изменение отношений членов группы друг к другу. Так, социальное восприятие личности в условиях манипуляции может искажаться, что влияет на качество взаимодействия и взаимопонимания между людьми (Юрчук, 2024). В комплементарной управленческой команде, в которой важно взаимное дополнение личностных и профессиональных качеств, такие искажения могут нарушать психологическую совместимость и гармоничное сотрудничество членов команды.

Соотношение гетерогенности и психологической совместимости группы

Если под комплементарностью управленческой команды подразумевается взаимодополняемость участников, их гармоничное взаимодействие и способность совместно достигать целей, то *модераторами комплементарности* следует считать факторы или условия, способствующие созданию такой команды, поддержанию и развитию ее эффективности. К модераторам комплементарности управленческой команды, способствующим развитию психологической совместимости и снижению негативных эффектов гетерогенности можно отнести следующие:

- эффективную коммуникацию, основанную на взаимном доверии и уважении;
- согласованность целей и приверженность их достижению;
- кросс-функциональное взаимодействие;
- обучение и развитие команды;
- эффективную обратную связь;

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

– мотивацию участников команды и их вовлеченность в процессы.

Как отмечают Хаттори и Ямада, взаимодействие повышает эффективность совместной деятельности: например, структурированное общение перед выполнением задачи помогает командам работать более эффективно, улучшая координацию и взаимопонимание. Способность точно определять эмоции коллег усиливает эффект социального взаимодействия и способствует сближению членов команды. Кроме того, эффективное деловое взаимодействие, сопровождаемое качественной обратной связью, сокращает просоциальный разрыв, т.е. уменьшаются различия в уровне заботы о коллегах внутри команды, что опосредует положительное влияние на производительность группы (Hattori, Yamada, 2023).

Схема соотношения факторов гетерогенности и психологической совместимости управленческой команды и модераторов комплементарности приведена на рисунке 1. В качестве особых модераторов комплементарности, имеющих прикладной, операционный характер, стоит отметить *технологическую поддержку* – использование современных технологий и инструментов для совместной работы, что облегчает коммуникацию и координацию действий команды, а также *единые нормы взаимодействия и стандарты работы*, которые не только упрощают организацию процессов, но и способствуют созданию сплоченной, продуктивной команды, структурируя деятельность и уменьшая напряжение несогласованности.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

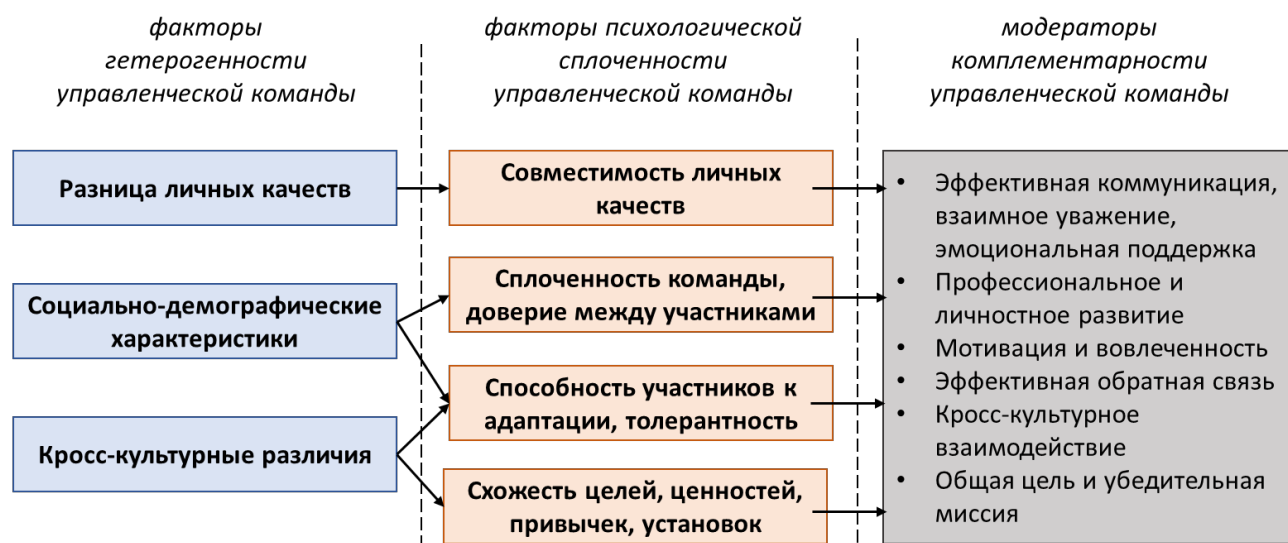


Рис. 1. Схема соотношения факторов гетерогенности и психологической совместимости управленческой команды и модераторов комплементарности

Конструктивное лидерство как ключевой фактор и основной модератор комплементарности управленческой команды

В многочисленных исследованиях по лидерству комплементарность управленческой команды обычно соотносят с определенными стилями лидерства (Валова, 2024; Гудиев, 2022; Лепехин, 2023; Bergman et al., 2012; Fleishman et al., 1991; Morgeson et al., 2010; Northouse, 2013; Pearce et al., 2009; Solansky, 2008; Zaccaro et al., 2001). Считается, что для развития комплементарности в управленческой команде наиболее подходящими являются такие стили лидерства, как *командное* или *партиципативное*, *совместное* или *распределенное*. Можно предположить диалектическую взаимосвязь этих стилей лидерства и комплементарности участников команд: лидерство, основанное на совместном участии, способствует развитию взаимодополняемости компетенций членов команды. В то же время высокая комплементарность внутри команды стимулирует формирование совместного лидерства и способствует росту командного креативного потенциала.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

Исследование Ахсана Али и его коллег показало, что лидерство, поощряющее активное участие всех членов, положительно влияет на творческие способности команды (Ali et al., 2020). Активное включение членов команды в процесс принятия решений и их высокая творческая продуктивность усиливают взаимодополняемость, что укрепляет положительный эффект от совместного лидерства.

Пауль Тернер, анализируя особенности комплементарности лидерства и управления, выделил еще один важный аспект комплементарности в контексте лидерства и управления. Наибольший эффект для организации достигается при взаимодополнении качеств лидера и качеств управленца, т.е. вследствие комплементарности лидерства и менеджмента, что достигается при эффективной координации процессов на основе улучшения обмена информацией (Turner, 2022). Действительно, значение лидерства, особенно первого лица организации, трудно переоценить. Руководители, способные объединить усилия команды и направить их на достижение общих целей, играют важную роль в создании комплементарной структуры. Они обеспечивают поддержку, мотивацию и разрешение конфликтов. Мы предполагаем, что именно *конструктивное лидерство* в наибольшей степени способно обеспечить развитие комплементарности управленческой команды. Конструктивность лидерства – это важная составляющая успеха любой управленческой команды, особенно когда речь идет о комплементарности, т.е. о том, насколько хорошо члены команды дополняют друг друга своими знаниями, умениями и подходами к работе. Лидер, который способен проявлять конструктивное лидерство, создает условия для эффективного взаимодействия и развития всех участников коллектива.

Конструктивное лидерство подразумевает осознанное использование методов управления, направленных на создание условий для достижения целей

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

через сотрудничество и взаимоуважение членов команды (Комаров, 2022а; Einarsen et al., 2007). Такой лидер стремится к развитию потенциала каждого сотрудника, улучшению процессов и отношений внутри группы, что в конечном итоге ведет к общей эффективности всей системы и достижению поставленных целей (Куликова, 2023; Платонов, 2014).

Выделим факторы и модераторы комплементарности, связанные с конструктивным лидерством:

- оптимальное соотношение лидерских ролей – равномерная представленность всех лидерских ролей в управленческой команде, при этом профиль лидерских стилей каждого участника команды должен максимально соответствовать профилю той области управления, за которую он отвечает;
- согласованность полномочий и ответственности, удовлетворенность распределением задач;
- функциональная компетентность участников команды;
- стимулирование обмена опытом и знаниями между членами команды;
- синхронизация амбиций лидера с целями участников;
- удовлетворенность дистанцией власти и преобладающим стилем руководства;
- удовлетворенность результатами работы.

Как конструктивное лидерство может быть рассмотрено в качестве ключевого фактора и основного модератора комплементарности управленческой команды организации, так и развитая комплементарность управленческой команды можно расценивать как подтверждение того, что в организации преобладает конструктивное лидерство.

В целом, комплементарность является важнейшим фактором для формирования здоровых отношений и эффективного сотрудничества. Когда

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

между партнерами складываются комплементарные отношения, они ощущают поддержку, понимание и признание своей ценности. Это создает основу для доверия, открытого общения и эмоциональной близости. При этом важно помнить, что комплементарность подразумевает именно *взаимное дополнение, а не совпадение*. Различие взглядов и подходов также может обогащать отношения, если к ним относятся с уважением и стремлением понять друг друга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплементарность как характеристика управленческой команды означает, что ее участники обладают взаимодополняющими навыками, знаниями и личностными качествами. Это позволяет каждому участнику вносить уникальный вклад в достижение общих целей, компенсируя слабые стороны друг друга и стимулируя сильные. Такой подход делает команду более эффективной и устойчивой.

Ключевые достоинства комплементарности заключаются в следующем: она позволяет максимально раскрыть потенциал команды за счет объединения уникальных сильных сторон каждого участника, способствует появлению инноваций, благодаря разнообразию взглядов и методов, а также укрепляет командную динамику через взаимное признание и уважение вклада всех членов группы. В более широком смысле комплементарность охватывает не только различие навыков и компетенций, но и способность членов команды эффективно взаимодействовать, гармонично дополняя друг друга на пути к достижению общих целей. Исследования показывают, что успешные управленческие команды строятся на основе доверия, открытости и уважения к индивидуальным отличиям. Благодаря комплементарности создается среда, в которой каждый может реализовать свои сильные стороны и внести

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

уникальный вклад в общее дело. Это способствует росту креативности, улучшает качество принимаемых решений и повышает общую эффективность работы команды.

Анализ комплементарности управленческих команд имеет важное значение для повышения эффективности управления. Нами разработаны две методики диагностики показателей выраженности комплементарности управленческих команд (Комаров, 2025). Первая методика основана на *сопоставлении профилей лидерства членов управленческих команд с «идеальным» профилем лидерства в определенной области управления*. Второй методикой оценки комплементарности является опросник *«Факторы и модераторы комплементарности управленческой команды»*. Отличительной особенностью опросника является способ анализа его результатов: итоговые показатели шкал опросника – это показатели, полученные путем сопоставления результатов всех респондентов, и отображают степень выраженности факторов комплементарности управленческой команды в целом, а не личностные характеристики отдельных ее участников. Описание данных методик, а также некоторые результаты исследований приведены в ряде работ (Комаров 2022а, Комаров 2022б, Комаров 2025).

В заключении отметим, что на основе проведенного нами анализа литературы по заявленной теме нами уточнено определение комплементарности группы, которая характеризуется как ее качество, отражающее силу положительного синергетического эффекта, достигаемого благодаря взаимодополнению участников на основе разнообразия их характеристик. Особое внимание в исследовании уделено особенностям подобного эффекта в управленческих командах с учетом комплексного анализа их комплементарности через интеграцию факторов гетерогенности, психологической совместимости и конструктивного лидерства как ключевых

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

компонентов, влияющих на эффективность и устойчивость команд в современных условиях динамичного бизнеса. Таким образом, концепция комплементарности управленческих команд была существенно дополнена:

1. Разработана комплексная концептуальная схема соотношения факторов гетерогенности и психологической совместимости управленческой команды с модераторами комплементарности, что позволяет системно анализировать взаимодополняемость участников команды и их взаимодействие для повышения командной эффективности.

2. Конструктивное лидерство определено как ключевой модератор комплементарности, подчеркивающий роль лидера в выявлении сильных сторон членов команды, эффективном распределении ролей, поддержании высокого уровня доверия и создании синергии через совместную работу и развитие потенциала каждого участника.

3. Определены направления эмпирического подтверждения теоретических выводов путем использования методик диагностики комплементарности управленческих команд.

4. Обозначены пути практического применения концепции комплементарности в целях формирования и развития управленческих команд с высокой степенью взаимодополняемости и психологической совместимости для адаптации к быстро меняющейся бизнес-среде и достижения стратегических целей организаций.

Предложенные нами и иные инструменты диагностики комплементарности управленческих команд будут способствовать лидерам организаций объективно оценивать уровень взаимодополняемости и совместимости своей команды, продуктивно использовать методы повышения командного взаимодействия, принципы комплементарности. Сосредоточение внимания на укреплении межличностных связей, постоянном обучении и

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

обмене опытом между сотрудниками способствует формированию сплоченной и продуктивной рабочей атмосферы.

Таким образом, комплементарность в управленческой команде становится важнейшим фактором успеха бизнеса. В условиях динамично меняющейся среды и новых вызовов современные организации, обладающие эффективными командами, получают серьезные преимущества для стабильного развития и долгосрочного процветания.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Адизес И.* Новые размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- Безменова Е.К.* Развитие понятия психологической совместимости в отечественной и зарубежной психологической науке // Человеческий капитал. 2023. № 9(177). С. 60-73. DOI: 10.25629/НС.2023.09.07.
- Белова Ю.А.* Психологическая совместимость в коллективе как фактор оптимизации трудовой деятельности // Омский научный вестник. 2006. № 2(35). С. 251-254.
- Валова А.В.* Командное лидерство и предпринимательский потенциал сотрудников эффективных команд в условиях неопределенности // Научный аспект. 2024. Т. 1. № 2. С. 23-30.
- Гудиев А.В.* Распределенное лидерство. «Вертикаль власти» сменяется «горизонталью» влияния // Человеческий капитал. 2022. № 11 (167). С. 93-103. DOI: 10.25629/НС.2022.11.10.
- Гудиев А.В.* Синергия в работе команды // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 1-2(17-18). С. 34-44.
- Козлов В.В., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.* Взаимодополняющая команда топ-менеджеров как актив компании в контексте теории И. Адизеса // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2023. Т. 20. № 3. С. 3-19. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-3-3-19.
- Комаров В.В.* Конструктивность делового взаимодействия при руководстве как критерий эффективности организационного лидерства // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022(а). №4. С. 53-62. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-4-53-62.
- Комаров В.В.* Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // Лидерство и менеджмент. 2022 (б). Т. 9. № 2. С. 439-460. DOI: 10.18334/lim.9.2.114367.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

Комаров В.В. Комплементарность управленческой команды: учебно-методическое пособие. Самара: Поволжская научная корпорация, 2025.

Куликова Т.И. Психологические особенности конструктивного и деструктивного лидерства в подростковой группе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2023. № 6. С. 202-208. DOI: 10.24412/2304-120X-2023-12007.

Лепехин Н.Н. Разделяемое лидерство как фактор развития устойчивости команды // Петербургский психологический журнал. 2023. № 42. С. 22-68.

Лепехин Н.Н., Ильина О.Н., Круглов В.Г., Круглова М.А. Разделяемое лидерство и совместимость ментальных моделей как предикторы устойчивости рабочих групп // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 673-692. DOI: 10.21638/spbu16.2024.407.

Митрофанова А.Е., Береговская Т.А. Эффективность управленческих команд // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. № 2(71). С. 18-24.

Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. В 2-х тт. Т. 1. СПб.: Речь, 2014.

Просвиркина Е.Ю., Емельянова А.А. Гетерогенность команд топ-менеджеров в банках на российском рынке // Финансовый менеджмент. 2017. № 1. С. 72-83.

Русакова М.С. Типологический подход к диадическому взаимодействию и принцип гетерогенности // Психологические исследования. 2013. Т. 6. № 27. С. 11.

Сачкова М.Е., Лазарева Ю.И. Особенности ценностных ориентаций сотрудников с разным неформальным статусом в организации // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2025. Т. 10. № 1(37). С. 83-102. DOI: 10.38098/ipran.sep_2025_37_1_04.

Щербаков С.В. Комплементарность межличностных отношений и социальный интеллект студентов // Российский гуманитарный журнал. 2013. Т. 2. № 5. С. 459-480.

Юрчук Д.В. Социальное восприятие личности другого человека в условиях манипулятивного воздействия // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2024. Т. 9. № 3(35). С. 43-68. DOI: 10.38098/ipran.sep_2024_35_3_03.

Ali A., Wang H., Johnson R.E. Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective // Journal of Organizational Behaviour. 2020. V. 41(5). P. 405-423.

Bergman J.Z., Rentsch J.R., Small E.E., Davenport S.W., Bergman S.M. The shared leadership process in decision-making teams // The Journal of Social Psychology. 2012. V. 152 (1). P. 17-42.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

- Bruning P.F., Turner N., Lin H.-C.* Transformational leadership, group affective tone, and group member social inferences: A leadership complementarity perspective // *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2020. V. 37(4). P. 383-395. DOI: 10.1002/cjas.1574.
- Bunderson J.S., Van der Vegt G.S.* Diversity and Inequality in Management Teams: A Review and Integration of Research on Vertical and Horizontal Member Differences // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2018. V. 5. P. 47-73. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104500.
- Carson R.C.* Interaction concepts of personality. Chicago: Aldine Pub. Co., 1969.
- Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A.* Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model // *The Leadership Quarterly*. 2007. V. 18 (3). P. 207-216. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.03.002.
- Fleishman E.A., Mumford M.D., Zaccaro S.J., Levin K.Y., Korotkin A.L., Hein M.B.* Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation // *The Leadership Quarterly*. 1991. V. 2 (4). P. 245-287.
- Gully S.M., Devine D.J., Whitney D.J.* A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of levels of analysis and task interdependence // *Small Group Research*. 1995. № 26. P. 497-520.
- Gully S.M.* Work team research: Recent findings and future trends // *Work teams: Past, present, and future* / M.M. Beyerlein (Ed.). Amsterdam: Kluwer Academic Publishers, 2000. P. 25-44.
- Gurtman M.* Exploring Personality with the Interpersonal Circumplex // *Social and Personality Psychology Compass*. 2009. V. 3. P. 601-609. DOI: 10.1111/J.1751-9004.2009.00172.X.
- Halberstadt A.L., Pincus A.L., Mogle J., Ansell E.B.* Interpersonal complementarity and affect in daily life // *Motivation Emotion*. 2023. V. 47. P. 270-281. DOI: 10.1007/s11031-022-10003-0.
- Hamstra M.R.W., Orehek E., Holleman M.* Subordinate regulatory mode and leader power: Interpersonal regulatory complementarity predicts task performance // *European Journal of Social Psychology*. 2014. V. 44(1). P. 1-6.
- Hattori K., Yamada M.* Closing the Psychological Distance: Effect of Social Interaction on Team Performance // *Munich Personal RePEc Archive*. 2023. P. 1-41 / URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/117042/> (дата обращения: 03.09.2025)
- Hu J., Judge T.A.* Leader–team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance // *Journal of Applied Psychology*. 2017. V. 102(6). P. 935-955. DOI: 10.1037/apl0000203.
- Kiesler D.J.* The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions // *Psychological Review*. 1983. № 90. P. 185-214.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

- Kozlowski S.W.J., Ilgen D.R.* Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams // Psychological Science in the Public Interest. 2006. V. 7(3). P. 124-177. DOI: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x.
- Markey P.M., Funder D.C., Ozer D.J.* Complementarity of interpersonal behavior in dyadic interactions // Personality and Social Psychology Bulletin. 2003. V. 29. P. 1082-1090.
- Moskowitz D.S., Ho M.R., Turcotte-Tremblay A.-M.* Contextual Influences on Interpersonal Complementarity // Personality and Social Psychology Bulletin. 2007. V. 33(8). P. 1051-1063. DOI: 10.1177/0146167207303024.
- Morgeson F.P., DeRue D.S., Karam E.P.* Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes // Journal of Management. 2010. V. 36(1). P. 5-39. DOI: 10.1177/0149206309347376.
- Northouse P.* Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2013.
- Oosterhof A., Van der Vegt G.S., Van de Vliert E., Sanders K.* Valuing skill differences: Perceived skill complementary and dyadic helping behavior in teams // Journal Group & Organization Management. 2009. V. 34(5). P. 536-562. DOI: 10.1177/1059601108331239.
- Orford J.* The rules of interpersonal complementarity: Does hostility beget hostility and dominance, submission? // Psychological Review. 1986. V. 93(3). P. 365-377. DOI: 10.1037/0033-295X.93.3.365.
- Pearce C.L., Manz C.C., Sims H.P.* Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success? // Organizational Dynamics. 2009. V. 38 (3). P. 234-238.
- Raush H.L.* Interactional sequences // Journal of Personality and Social Psychology. 1965. V. 2(4). P. 487-499. DOI: 10.1037/h0022478.
- Sadler P., Woody E.* Is who you are who you're talking to? Interpersonal style and complementarity in mixed-sex interaction // Journal of Personality and Social Psychology. 2003. V. 84. P. 80-96.
- Solansky S.T.* Leadership style and team processes in self-managed teams // Journal of Leadership and Organizational Studies. 2008. V. 14 (4). P. 332-341.
- Sullivan H.S.* The illusion of personal individuality // Psychiatry: Journal for the study of interpersonal processes. 1950. V. 13. P. 317-332.
- Tiedens L.Z., Unzueta M.M., Young M.J.* The desire for hierarchy?: The motivated perception of dominance complementarity in task partners // Journal of Personality and Social Psychology. 2007. № 93. P. 402-414.
- Turner P.* Complementarity in Leadership and Management // Complementary Management: Strategy, Leadership, Management, Talent and Engagement in the Fourth Industrial Revolution. Cham: Palgrave Macmillan, 2022. P. 115-142. DOI: 10.1007/978-3-031-10654-5_5.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

Uysal H.T., Yilmaz F. Loneliness in Workplace: The Dilemma of Identification with the Organization // *Pacific Business Review (International)*. 2023. V. 15(9). P. 16-39.

Zaccaro S.J., Rittman A.L., Marks M.A. Team leadership // *The Leadership Quarterly*. 2001. № 12. P. 451-483.

BIBLIOGRAFICHESKIJ SPISOK

Adizes I. *Novye razmyshleniya o menedzhmente*. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2016.

Bezmenova E.K. Razvitie ponyatiya psihologicheskoy sovmestimosti v otechestvennoj i zarubezhnoj psihologicheskoy nauke // *CHelovecheskij kapital*. 2023. № 9(177). S. 60-73. DOI: 10.25629/HC.2023.09.07.

Belova YU.A. Psihologicheskaya sovmestimost' v kollektive kak faktor optimizacii trudovoj deyatel'nosti // *Omskij nauchnyj vestnik*. 2006. № 2(35). S. 251-254.

Valova A.V. Komandnoe liderstvo i predprinimatel'skij potencial sotrudnikov effektivnyh komand v usloviyah neopredelennosti // *Nauchnyj aspekt*. 2024. T. 1. № 2. S. 23-30.

Gudiev A.V. Raspredelennoe liderstvo. «Vertikal' vlasti» smenyaetsya «gorizontal'yu» vliyaniya // *CHelovecheskij kapital*. 2022. № 11 (167). S. 93-103. DOI: 10.25629/HC.2022.11.10.

Gudiev A.V. Sinergiya v rabote komandy // *Lichnost': resursy i potencial*. 2023. № 1-2(17-18). S. 34-44.

Kozlov V.V., Petrunin YU.YU., Purlik V.M. Vzaimodopolnyayushchaya komanda top-menedzherov kak aktiv kompanii v kontekste teorii I. Adizesa // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*. 2023. T. 20. № 3. C. 3-19. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-3-3-19.

Komarov V.V. Konstruktivnost' delovogo vzaimodejstviya pri rukovodstve kak kriterij effektivnosti organizacionnogo liderstva // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2022(a). №4. C. 53-62. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-4-53-62.

Komarov V.V. Organizacionnoe liderstvo: podhody k opredeleniyu i klassifikacii stilej liderstva // *Liderstvo i menedzhment*. 2022 (b). T. 9. № 2. S. 439-460. DOI: 10.18334/lim.9.2.114367.

Komarov V.V. *Komplementarnost' upravlencheskoj komandy: uchebno-metodicheskoe posobie*. Samara: Povolzhskaya nauchnaya korporaciya, 2025.

Kulikova T.I. Psihologicheskie osobennosti konstruktivnogo i destruktivnogo liderstva v podrostkovej grupe // *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal «Koncept»*. 2023. № 6. S. 202-208. DOI: 10.24412/2304-120X-2023-12007.

Lepekhin N.N. Razdelyaemoe liderstvo kak faktor razvitiya ustojchivosti komandy // *Peterburgskij psihologicheskij zhurnal*. 2023. № 42. S. 22-68.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

- Lepekhin N.N., Il'ina O.N., Kruglov V.G., Kruglova M.A. Razdelyaemoe liderstvo i sovmestimost' mental'nyh modelej kak prediktory ustojchivosti rabochih grupp // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Psihologiya. 2024. T. 14. № 4. S. 673-692. DOI: 10.21638/spbu16.2024.407.
- Mitrofanova A.E., Beregovskaya T.A. Effektivnost' upravlencheskih komand // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2024. № 2(71). S. 18-24.
- Platonov YU.P. Psihologicheskie fenomeny povedeniya personala v gruppah i organizacijah. V 2-h tt. T. 1. SPb.: Rech', 2014.
- Prosvirkina E.YU., Emel'yanova A.A. Geterogennost' komand top-menedzherov v bankah na rossijskom rynke // Finansovyj menedzhment. 2017. № 1. S. 72-83.
- Rusakova M.S. Tipologicheskij podhod k diadicheskomu vzaimodejstviyu i princip geterogennosti // Psihologicheskie issledovaniya. 2013. T. 6. № 27. S. 11.
- Sachkova M.E., Lazareva YU.I. Osobennosti cennostnyh orientacij sotrudnikov s raznym neformal'nym statusom v organizacii // Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. Social'naya i ekonomicheskaya psihologiya. 2025. T. 10. № 1(37). S. 83-102. DOI: 10.38098/ipran.sep_2025_37_1_04.
- SHCHerbakov S.V. Komplementarnost' mezhlichnostnyh otnoshenij i social'nyj intellekt studentov // Rossijskij gumanitarnyj zhurnal. 2013. T. 2. № 5. S. 459-480.
- YUrchuk D.V. Social'noe vospriyatие lichnosti drugogo cheloveka v usloviyah manipulyativnogo vozdejstviya // Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. Social'naya i ekonomicheskaya psihologiya. 2024. T. 9. № 3(35). S. 43-68. DOI: 10.38098/ipran.sep_2024_35_3_03.
- Ali A., Wang H., Johnson R.E. Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective // Journal of Organizational Behaviour. 2020. V. 41(5). P. 405-423.
- Bergman J.Z., Rentsch J.R., Small E.E., Davenport S.W., Bergman S.M. The shared leadership process in decision-making teams // The Journal of Social Psychology. 2012. V. 152 (1). R. 17-42.
- Bruning P.F., Turner N., Lin H.-C. Transformational leadership, group affective tone, and group member social inferences: A leadership complementarity perspective // Canadian Journal of Administrative Sciences. 2020. V. 37(4). P. 383-395. DOI: 10.1002/cjas.1574.
- Bunderson J.S., Van der Vegt G.S. Diversity and Inequality in Management Teams: A Review and Integration of Research on Vertical and Horizontal Member Differences // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2018. V. 5. R. 47-73. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104500.
- Carson R.C. Interaction concepts of personality. Chicago: Aldine Pub. Co., 1969.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

- Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A. Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model // *The Leadership Quarterly*. 2007. V. 18 (3). P. 207-216. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.03.002.
- Fleishman E.A., Mumford M.D., Zaccaro S.J., Levin K.Y., Korotkin A.L., Hein M.B. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation // *The Leadership Quarterly*. 1991. V. 2 (4). P. 245-287.
- Gully S.M., Devine D.J., Whitney D.J. A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of levels of analysis and task interdependence // *Small Group Research*. 1995. № 26. R. 497-520.
- Gully S.M. Work team research: Recent findings and future trends // *Work teams: Past, present, and future* / M.M. Beyerlein (Ed.). Amsterdam: Kluwer Academic Publishers, 2000. P. 25-44.
- Gurtman M. Exploring Personality with the Interpersonal Circumplex // *Social and Personality Psychology Compass*. 2009. V. 3. R. 601-609. DOI: 10.1111/J.1751-9004.2009.00172.X.
- Halberstadt A.L., Pincus A.L., Mogle J., Ansell E.B. Interpersonal complementarity and affect in daily life // *Motivation Emotion*. 2023. V. 47. R. 270-281. DOI: 10.1007/s11031-022-10003-0.
- Hamstra M.R.W., Orehek E., Holleman M. Subordinate regulatory mode and leader power: Interpersonal regulatory complementarity predicts task performance // *European Journal of Social Psychology*. 2014. V. 44(1). P. 1-6.
- Hattori K., Yamada M. Closing the Psychological Distance: Effect of Social Interaction on Team Performance // *Munich Personal RePEc Archive*. 2023. R. 1-41 / URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/117042/> (data obrashcheniya: 03.09.2025)
- Hu J., Judge T.A. Leader–team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance // *Journal of Applied Psychology*. 2017. V. 102(6). P. 935-955. DOI: 10.1037/apl0000203.
- Kiesler D.J. The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions // *Psychological Review*. 1983. № 90. R. 185-214.
- Kozlowski S.W.J., Ilgen D.R. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams // *Psychological Science in the Public Interest*. 2006. V. 7(3). R. 124-177. DOI: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x.
- Markey P.M., Funder D.C., Ozer D.J. Complementarity of interpersonal behavior in dyadic interactions // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2003. V. 29. R. 1082-1090.
- Moskowitz D.S., Ho M.R., Turcotte-Tremblay A.-M. Contextual Influences on Interpersonal Complementarity // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2007. V. 33(8). R. 1051-1063. DOI: 10.1177/0146167207303024.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

- Morgeson F.P., DeRue D.S., Karam E.P. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes // *Journal of Management*. 2010. V. 36 (1). P. 5-39. DOI: 10.1177/0149206309347376.
- Northouse P. *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2013.
- Oosterhof A., Van der Vegt G.S., Van de Vliert E., Sanders K. Valuing skill differences: Perceived skill complementary and dyadic helping behavior in teams // *Journal Group & Organization Management*. 2009. V. 34(5). R. 536-562. DOI: 10.1177/1059601108331239.
- Orford J. The rules of interpersonal complementarity: Does hostility beget hostility and dominance, submission? // *Psychological Review*. 1986. V. 93(3). R. 365-377. DOI: 10.1037/0033-295X.93.3.365.
- Pearce C.L., Manz C.C., Sims H.P. Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success? // *Organizational Dynamics*. 2009. V. 38 (3). P. 234-238.
- Raush H.L. Interactional sequences // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1965. V. 2(4). P. 487-499. DOI: 10.1037/h0022478.
- Sadler P., Woody E. Is who you are who you're talking to? Interpersonal style and complementarity in mixed-sex interaction // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2003. V. 84. P. 80-96.
- Solansky S.T. Leadership style and team processes in self-managed teams // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2008. V. 14 (4). P. 332-341.
- Sullivan H.S. The illusion of personal individuality // *Psychiatry: Journal for the study of interpersonal processes*. 1950. V. 13. P. 317-332.
- Tiedens L.Z., Unzueta M.M., Young M.J. The desire for hierarchy?: The motivated perception of dominance complementarity in task partners // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2007. № 93. P. 402-414.
- Turner P. Complementarity in Leadership and Management // *Complementary Management: Strategy, Leadership, Management, Talent and Engagement in the Fourth Industrial Revolution*. Cham: Palgrave Macmillan, 2022. P. 115-142. DOI: 10.1007/978-3-031-10654-5_5.
- Uysal H.T., Yilmaz F. Loneliness in Workplace: The Dilemma of Identification with the Organization // *Pacific Business Review (International)*. 2023. V. 15(9). R. 16-39.
- Zaccaro S.J., Rittman A.L., Marks M.A. Team leadership // *The Leadership Quarterly*. 2001. № 12. P. 451-483.

В.В. Комаров

Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития

COMPLEMENTARITY OF THE MANAGEMENT TEAM: MAIN CHARACTERISTICS, FUNCTIONS, FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT**

V.V. Komarov*

*Ph.D. (psychology), leading researcher, Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; 106Zh, Novo-Sadovaya str., Samara, 443068; e-mail: komarov.sn1@yandex.ru

Summary. Complementarity, as a combination of different competencies, skills, and personal qualities of team members, becomes a key factor in sustainable development and achieving organizational goals, minimizing conflicts, and improving the quality of decisions. The purpose of this work is to analyze the essence of complementarity of management teams, identify key factors influencing the formation of effective management teams, as well as identify moderators who contribute to the development of complementarity and evaluate the possibilities of its empirical analysis and practical application. The concept of complementarity as a socio-psychological phenomenon based on the complementarity of differences between people is revealed, the theoretical foundations of complementarity, including the theory of interpersonal complementarity, as well as empirical studies confirming the importance of complementarity for teamwork, are considered. Three groups of factors of complementarity of the management team are identified: heterogeneity, psychological compatibility, and leadership features. Special attention is paid to the role of constructive leadership, which promotes the development of trust, responsibility sharing, maintaining synergy and productive communication in the team. The author's methods for diagnosing complementarity of management teams are presented, based on the analysis of leadership profiles and assessment of the severity of complementarity factors. The novelty of the work lies in an integrated approach to the analysis of complementarity of management teams, the integration of modern theoretical and empirical research on the topic, as well as the development and testing of new diagnostic tools for assessing the level of complementarity in management teams. The author offers an original scheme of correlation of heterogeneity factors, psychological compatibility and complementarity moderators, and also highlights constructive leadership as a key moderator and indicator of successful complementarity of the team.

Keywords: complementarity of the group, complementarity of the management team, heterogeneity of the group, psychological compatibility, constructive leadership, theory of interpersonal complementarity.

** The article was prepared as part of the research work carried out by the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration in 2025.