



The influence of the unit commander's leadership style on the formation of individual and collective mental models of military personnel interaction during the performance of service and combat missions

M. I. Fedorishin^{1,2}

¹Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russian Federation

Novosibirsk Military Order of Zhukov Institute named after General of the Army I. K.

Yakovlev of the National Guard of the Russian Federation, Novosibirsk, Russian Federation

DOI: 10.18255/1996-5648-2026-3-468-477

Research article

Full text in Russian

The article presents the results of an empirical study on the influence of a unit commander's leadership style on the formation of integral indicators of individual mental models (commonality, accuracy, effectiveness) and parameters of collective mental models of interaction among military personnel (cohesion, role performance effectiveness, team member activity, overall mental model effectiveness) in the National Guard troops. The study involved 378 third-year cadets from military institutes. Using one-way analysis of variance (ANOVA) and Fisher's LSD post-hoc test, statistically significant differences were established in all studied parameters depending on the commander's leadership style. It was found that democratic and authoritarian leadership styles contribute to the formation of higher indicators of commonality, accuracy, and effectiveness of individual mental models. The democratic leadership style determines the greatest expression of cohesion, favorable atmosphere, and effectiveness of the collective mental model of interaction among military personnel. The laissez-faire leadership style, while demonstrating the lowest indicators on individual mental model parameters, provides statistically significantly higher values on the parameter of role performance effectiveness compared to other styles. The interpretation of the obtained results is carried out within the framework of the meta-system approach to the analysis of managerial activity and collective interaction.

Keywords: leadership style; individual mental model; collective mental model; commonality; accuracy; effectiveness; cohesion; military personnel; service and combat tasks

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Fedorishin, Mikhail I. | E-mail: maskarad14@mail.ru



Влияние стиля руководства командира подразделения на формирование индивидуальных и коллективных ментальных моделей взаимодействия военнослужащих в ходе выполнения служебно-боевых задач

М. И. Федоришин^{1,2}

¹Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Российская Федерация

²Новосибирский военный ордена Жукова институт имени генерала армии И. К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации, Новосибирск, Российская Федерация

DOI: 10.18255/1996-5648-2026-3-468-477
УДК 159.9.07

Научная статья
Полный текст на русском языке

В статье представлены результаты эмпирического исследования влияния стиля руководства командира подразделения на формирование интегральных показателей индивидуальных ментальных моделей (общность, точность, эффективность) и параметров коллективных ментальных моделей взаимодействия военнослужащих (сплоченность, эффективность исполнения роли, активность членов команды, эффективность общей ментальной модели) у военнослужащих войск национальной гвардии. В исследовании приняли участие 378 курсантов третьего курса военных институтов. С применением однофакторного дисперсионного анализа (ANOVA) и критерия LSD установлены статистически значимые различия всех исследуемых параметров в зависимости от стиля руководства командира. Выявлено, что демократический и авторитарный стили руководства способствуют формированию более высоких показателей общности, точности и эффективности индивидуальных ментальных моделей. Демократический стиль руководства детерминирует наибольшую выраженность сплоченности, благоприятной атмосферы и эффективности коллективной ментальной модели взаимодействия военнослужащих. Попустительский стиль руководства, демонстрируя наиболее низкие показатели по параметрам индивидуальных ментальных моделей, обеспечивает статистически значимо более высокие значения по параметру эффективности исполнения роли по сравнению с другими стилями. Интерпретация полученных результатов осуществляется в контексте метасистемного подхода к анализу управленческой деятельности и коллективного взаимодействия.

Ключевые слова: стиль руководства; индивидуальная ментальная модель; коллективная ментальная модель; общность; точность; эффективность; сплоченность; военнослужащие; служебно-боевые задачи

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Федоришин, Михаил | E-mail: maskarad14@mail.ru

Иванович | Доцент кафедры практической и специальной психологии факультета психологии НГПУ; старший преподаватель кафедры военной педагогики и психологии НВИ ВНГ РФ

Постановка проблемы исследования

Современные условия выполнения служебно-боевых задач военнослужащими войск национальной гвардии Российской Федерации характеризуются возрастанием сложности, динамичности и неопределенности оперативной обстановки. В данных обстоятельствах особую значимость приобретает не только уровень индивидуальной профессиональной подготовленности каждого военнослужащего, но и способность личного состава к согласованным коллективным действиям, формированию единого понимания ситуации и способов ее разрешения [1]. Ключевую роль в обеспечении такой согласованности играют ментальные модели – системы знаний, убеждений и представлений, которыми руководствуются военнослужащие при восприятии и интерпретации событий служебно-боевой деятельности и реагировании на них [2].

Феноменология ментальных моделей в военно-профессиональной деятельности получила достаточно широкое освещение в современной психологической науке [3]. Исследователи рассматривают индивидуальные ментальные модели (далее ИММ) как когнитивные репрезентации задач, ситуаций и способов действий, формирующиеся у каждого субъекта деятельности, коллективные же ментальные модели (далее – КММ) определяются как разделяемые членами группы структуры знаний о задачах, ролях, взаимодействии и условиях деятельности [3]. Однако, несмотря на признание значимости данных феноменов, проблема факторов, детерминирующих качественные характеристики ментальных моделей военнослужащих, остается недостаточно разработанной [4].

Особое место среди таких факторов занимает стиль руководства командира подразделения [5]. Будучи системой устойчивых способов, методов и форм управленческого взаимодействия с подчиненными, стиль руководства не только задает формальные параметры деятельности, но и конституирует особую морально-психологическую среду в воинском коллективе. Данная среда, в свою очередь, выступает важнейшим условием формирования и развития индивидуальных и коллективных ментальных моделей взаимодействия военнослужащих [6]. В военной психологии накоплен значительный объем знаний об эффективности различных стилей руководства относительно успешности выполнения задач в военно-профессиональной деятельности [7]. Вместе с тем вопрос о том, каким образом авторитарный, демократический и попустительский стили руководства влияют на параметры общности, точности и эффективности ментальных моделей военнослужащих, остается открытым [8]. В связи с этим необходимость восполнения данного пробела обусловлена не только теоретической значимостью – углублением представлений о механизмах формирования коллективного познания в воинских коллективах, но и практическими потребностями [9]. Понимание того, какие именно управленческие стратегии командира подразделения способствуют развитию согласованных, точных

и эффективных ментальных моделей у подчиненного личного состава воинского коллектива, позволит оптимизировать процесс подготовки высококвалифицированных офицерских кадров [10].

Цель научной статьи заключается в выявлении особенностей интегральных показателей индивидуальных ментальных моделей (общность, точность, эффективность) и параметров коллективных ментальных моделей взаимодействия военнослужащих (сплоченность, эффективность исполнения роли, активность членов команды, эффективность общей ментальной модели) в зависимости от стиля руководства командира подразделения в период выполнения служебно-боевых задач [11].

Методология и методы исследования

Общая характеристика исследования. Исследование реализовано в период с 2021 по 2023 гг. на базе Новосибирского военного ордена Жукова института имени генерала армии И. К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации (далее НВИ ВНГ РФ) и Санкт-Петербургского военного ордена Жукова института войск национальной гвардии Российской Федерации (далее СПВИ ВНГ РФ). Общий дизайн исследования включал констатирующий и контрольный этапы, реализуемые в рамках функционального плана диссертационного исследования.

Испытуемые. На констатирующем этапе эмпирическая выборка включала курсантов третьего курса в количестве 460 человек. Из них 208 курсантов батальона правового обеспечения национальной безопасности и факультета сил специального назначения НВИ ВНГ РФ (возрастной диапазон 18–27 лет) и 252 респондента факультета командного и морально-психологического обеспечения СПВИ ВНГ РФ (возрастной диапазон 18–28 лет). На этапе статистического анализа, предполагавшего сравнение групп в зависимости от стиля руководства, объем выборки составил 378 человек (исключены респонденты с неопределенной идентификацией стиля руководства).

Оборудование и стимульный материал. Данное исследование основывалось на метасистемном подходе А. В. Карпова [3], рассматривающем психические процессы и явления как метасистемы, включающие разнородные и разноразличные компоненты в их интегративной целостности. В контексте данного подхода коллективная ментальная модель взаимодействия военнослужащих понимается как метасистемное образование, интегрирующее индивидуальные когнитивные компоненты личного состава воинского подразделения и обеспечивающее согласованность коллективных действий с целью эффективного выполнения служебно-боевых задач.

Процедура и методы исследования. Исследование реализовано в три этапа: первый этап был направлен на разработку и валидизацию диагностического инструментария для оценки параметров ментальных моделей военнослужащих в процессе выполнения служебно-боевых задач.

На основе анализа профессиональной деятельности и экспертных оценок ($n=12$ офицеров с опытом выполнения задач в зоне специальной военной операции) были сконструированы три кейса – смоделированные служебно-боевые задачи (далее СБЗ), которые могут возникнуть в процессе военно-профессиональной деятельности. Разработанная процедура предусматривала коллективное решение кейсов отделением (в составе 6–8 человек) с последующей экспертной оценкой параметров коллективной ментальной модели взаимодействия военнослужащих.

Второй этап (констатирующий) включал проведение диагностических процедур. Для оценки параметров индивидуальных и коллективных ментальных моделей применялся метод стандартизированного наблюдения и экспертного оценивания. Критериями-верификаторами выступали интегральные показатели ИММ ВВ (общность – степень совпадения представлений членов группы о задаче и способах ее решения; точность – соответствие ментальных репрезентаций объективным требованиям ситуации; эффективность – результативность реализации ментальной модели в деятельности). Параметры КММ ВВ (сплоченность, эффективность исполнения роли, активность членов команды, эффективность общей ментальной модели) оценивались экспертами (участниками боевых действий) по итогам практической отработки личным составом каждой смоделированной ситуации.

Третий этап (аналитический) предполагал статистическую обработку данных. С учетом проверки допущений (нормальность распределения по критерию Колмогорова – Смирнова, гомогенность дисперсий по критерию Левина) применялся однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA) с последующими апостериорными сравнениями посредством критерия наименьшей значимой разности Фишера (LSD). Статистическая обработка выполнена в программе IBM SPSS Statistics 23.0.

Результаты исследования и их анализ

Результаты однофакторного дисперсионного анализа выявили наличие статистически значимых различий по всем исследуемым параметрам в группах, дифференцированных по стилю руководства командира подразделения (табл. 1), что свидетельствует о существенном вкладе данного параметра в детерминацию качественных характеристик как индивидуальных, так и коллективных ментальных моделей взаимодействия военнослужащих. Полученные в ходе однофакторного дисперсионного анализа результаты (табл. 1) обнаруживают статистически значимые различия по всем исследуемым параметрам индивидуальных и коллективных ментальных моделей взаимодействия военнослужащих в зависимости от стиля руководства командира подразделения. Выявленные эффекты (F-отношения варьируют от 1,94 до 25,76 при уровне значимости $p < 0,05$ и $p < 0,001$) свидетельствуют о том, что стиль руководства выступает системо-

образующим фактором, детерминирующим когнитивные и социально-психологические характеристики военно-профессиональной деятельности. Особого внимания заслуживает тот факт, что максимальные значения F-критерия зафиксированы по параметрам коллективных ментальных моделей – сплоченность (23,20), атмосфера (25,76) и эффективность исполнения роли (8,27), что указывает на преимущественную значимость коллективных параметров. В контексте специальной военной операции данные закономерности приобретают не только теоретическое, но и прикладное значение. Современные боевые действия, характеризующиеся высокой интенсивностью, массированным применением беспилотных летательных аппаратов и действиями в условиях постоянного огневого воздействия, предъявляют принципиально новые требования к управленческой деятельности командира [10]. Эффективность выполнения служебно-боевых задач в современных условиях определяется не столько индивидуальной военно-профессиональной подготовкой, сколько способностью подразделения функционировать как единый боевой организм, что невозможно без сформированных коллективных ментальных моделей взаимодействия военнослужащих.

Таблица 1

Результаты однофакторного дисперсионного анализа параметров ИММ ВВ и КММ ВВ в зависимости от стиля руководства (N=378)

Вид ментальной модели	Параметры	F	p
ИММ ВВ	Общность	3,21	0,043
	Точность	3,67	0,042
	Эффективность	1,94	0,047
КММ ВВ	Эффективность исполнения роли	8,27	0,000
	Сплоченность	23,20	0,000
	Атмосфера	25,76	0,000
	Эффективность модели	7,15	0,001

В свою очередь, применение критерия LSD позволили конкретизировать характер выявленных различий и определить специфику влияния каждого из трех стилей руководства командира (авторитарного, демократического, попустительского) на параметры ИММ ВВ (общность, точность и эффективность).

Наиболее высокие показатели общности ИММ ВВ зафиксированы в группах военнослужащих, чьи командиры придерживаются демократического (M = 78,40 балла) и авторитарного (M = 74,95 балла) стилей руководства (табл. 2).

**Показатели общности ИММ ВВ в группах с различным стилем руководства
(критерий LSD)**

Стиль руководства	{1} – М=74,950	{2} – М=78,400	{3} – М=67,293
авторитарный {1}		0,501	0,189
демократический {2}	0,501		0,030
попустительский {3}	0,189	0,030	

Таким образом, в контексте военно-профессиональной деятельности, в том числе в ходе выполнения служебно-боевых задач в особых условиях (на примере специальной военной операции), уровень ценностно-смысловой интеграции воинского коллектива выступает детерминантой его эффективности выполнения задач. В этой связи авторитарный и демократический стили управления командира подразделения в равной мере обеспечивают формирование высокой коллективной сплоченности, что предоставляет непосредственному начальнику возможность ситуативно применять различные управленческие модели. В то время как попустительский стиль руководства подчиненными, напротив, детерминирует снижение интегративных характеристик коллектива, что в экстремальных условиях боевой обстановки может привести к срыву выполнения задач и необратимым потерям личного состава воинского подразделения [12].

Анализ показателей точности ИММ ВВ выявил схожую, но более дифференцированную картину (табл. 3). Наибольшая точность ментальных моделей характерна для военнослужащих, управление которых осуществляется в военно-профессиональной деятельности с применением авторитарного (М = 12,58 балла) и демократического (М = 12,55 балла) стилей руководства. Попустительский стиль демонстрирует существенно более низкие показатели (М = 10,85 балла).

Таблица 3

**Показатели точности ИММ ВВ в группах с различным стилем руководства
(критерий LSD)**

Стиль руководства	{1} – М=12,575	{2} – М=12,547	{3} – М=10,854
авторитарный {1}		0,972	0,058
демократический {2}	0,972		0,033
попустительский {3}	0,058	0,033	

Таким образом, полученные результаты свидетельствует о том, что авторитарный и демократический стили управления обеспечивают одинаково высокую точность ментальных моделей военнослужащих (12,58 и 12,55 балла соответственно), что способствует их равной результативности в формировании коллективных ментальных моделей взаимодействия

военнослужащих, а следовательно, идентичного понимания личным составом воинского коллектива поставленной служебно-боевой задачи, способов и алгоритмов действий для ее успешного выполнения. Вместе с тем попустительский стиль управления (10,85 балла) ведет к искажению восприятия ситуации военнослужащими, что в боевых условиях напрямую способствует увеличению времени на принятие и оценку боевой обстановки, рассогласованности действий, вследствие чего повышается вероятность неэффективного выполнения служебно-боевой задачи и гибели личного состава [12].

При анализе показателей эффективности ИММ ВВ выявлена специфическая картина распределения средних значений. Наиболее высокие показатели демонстрирует применение командирами демократического стиля управления личным составом ($M = 3,38$ балла). Авторитарный и попустительский стили характеризуются практически идентичными низкими значениями ($M = 2,18$ и $M = 2,17$ балла соответственно) (табл. 4).

Таблица 4

Показатели эффективности (ИММ ВВ) в группах с различным стилем руководства (критерий LSD)

Стиль руководства	{1} – $M=2,1813$	{2} – $M=3,3800$	{3} – $M=2,1707$
авторитарный {1}		0,057	0,929
демократический {2}	0,057		0,043
попустительский {3}	0,929	0,043	

Полученные результаты исследования демонстрируют качественное различие уровня эффективности ИММ в зависимости от применяемых управленческих стилей командиром подразделения. Если авторитарный подход обеспечивает точность исполнения (как было доказано ранее), то только демократический стиль создает условия для максимальной продуктивности взаимодействия ($M=3,38$), поскольку требует осмысленного включения подчиненных в процесс коллективного принятия решений [12]. Следовательно, в контексте военно-профессиональной деятельности и выполнения служебно-боевых задач в зоне СВО демократический стиль способствует не просто формальному выполнению приказов, а развитию у личного состава воинского коллектива инициативности и способности к самостоятельным эффективным действиям при изменении обстановки [13]. Авторитарный и попустительский стили, при их кажущейся противоположности, демонстрируют одинаково низкую результативность (2,18 и 2,17), что свидетельствует о равной непригодности обоих способов руководства для достижения высокой операциональной эффективности. Первый стиль подавляет субъектность военнослужащих, а второй разрушает управляемость, что в равной степени критично в условиях современных бо-

евых действий в процессе выполнения возложенных задач специальной военной операции [14].

Таким образом, эмпирическое исследование доказало, что стиль руководства командира подразделения выступает системообразующим фактором, детерминирующим качественные характеристики индивидуальных и коллективных ментальных моделей взаимодействия военнослужащих при решении служебно-боевых задач [12]. Установлено, что авторитарный и демократический стили в равной мере обеспечивают высокий уровень общности и точности ментальных моделей военнослужащих, что создает основу для единого понимания и оценки личным составом боевой обстановки и алгоритмов предстоящих действий [1; 6], тогда как попустительский стиль закономерно приводит к искажению когнитивных моделей и снижению интегративных характеристик личного состава воинского коллектива [4;12]. Вместе с тем выявлена специфическая дифференциация показателей эффективности: только демократический стиль создает условия для максимальной продуктивности взаимодействия, поскольку предполагает осмысленное включение подчиненных в процесс коллективного принятия решений [14; 9], в то время как авторитарный и попустительский стили, при их внешней противоположности, демонстрируют одинаково низкую результативность. Следовательно, в условиях выполнения служебно-боевых задач в зоне специальной военной операции, характеризующихся высокой интенсивностью и неопределенностью, оптимальной управленческой стратегией выступает дифференцированное применение командиром подразделения авторитарного и демократического стилей в зависимости от конкретной боевой обстановки: жесткая вертикаль управления незаменима в ситуациях, требующих немедленного и безусловного исполнения приказов, тогда как демократический стиль обеспечивает развитие инициативности и способности личного состава к самостоятельным эффективным действиям при изменении оперативной обстановки [7; 11], что в совокупности повышает уровень успешного выполнения поставленных задач, а также сохранения жизни и здоровья подчиненного личного состава [1].

Ссылки

1. Мекебаев Н. С., Перевозкина Ю. М., Федоришин М. И. Конфигурации коллективных ментальных моделей при решении служебно-боевых задач курсантами Росгвардии // Российский психологический журнал. 2022. Т.19, №2. С. 50-59. DOI 10.21702/rpj.2022.2.4

2. Карпов А. В., Карпов А.А., Маркова Е. В. Психология принятия решения в управленческой деятельности. Метасистемный подход. М.: Изд. дом РАО, 2016. 644 с. EDN XDXBXV

3. Emotional reactions and moral judgment: The effects of morally challenging interactions in military operations / M. C. De Graaff, M. Schut, D. E. Verweij [et. al.] // *Ethics & Behavior*. 2016. Vol. 26, No 1. P. 14-31.
4. Федоришин М. И. Взаимосвязь саморегуляции и индивидуализации в процессе обучения у курсантов ВООВО // *Ярославский психологический вестник*. 2018. Т.41, № 2. С. 86-90.
5. Федоришин М. И., Спирин А. В., Чайковский П. В. Особенности индивидуальности личности курсантов с высоким уровнем саморегуляции человеческий фактор // *Социальный психолог*. 2019. Т. 37, № 1. С. 423-435. EDN SXWRYM
6. Спирин А. В., Перевозкина Ю. М., Федоришин М. И. Ценностные детерминанты саморегуляции в ситуации ролевого взаимодействия военнослужащих войск национальной гвардии Российской федерации // *Военно-правовые и гуманитарные науки Сибири*. 2020. Т. 3, № 1. С. 69-76. EDN IAFIXT
7. Перевозкина Ю. М., Спирин А. В., Федоришин М. И. Ценностно-рефлексивные детерминанты саморегуляции курсантов войск национальной гвардии Российской федерации // *Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки*. 2020. Т. 52, № 2. С. 106-113. EDN BBCFOM
8. Ebinger F., Veit S., Strobel B. Role Models in the Senior Civil Service: How Tasks Frame the Identification of Senior Bureaucrats with Active and Reactive Roles // *International Journal of Public Administration*. 2022. Vol. 45, No 14. P. 991-1002. DOI 10.1080/01900692.2021.1945623
9. Мекебаев Н. С. Ментальные модели социального взаимодействия военнослужащих // *Смальта*. 2021. № 3. С. 65-76. EDN QBQWEY
10. Trondal J., Murdoch Z., Geys B. On Trojan horses and revolving doors: Assessing the autonomy of national officials in the European Commission // *European Journal of Political Research*. 2015. Vol. 54, No 2, P. 249-270. DOI 10.1111/1475-6765.12080
11. Спирин А. В., Перевозкина Ю. М., Федоришин М. И. Взаимообусловленность ролевого структурирования и саморегуляции курсантов с позиции диахронического подхода (на материале исследования курсантов НВИ ВНГ РФ) // *Человеческий фактор: Социальный психолог*. 2020. Т. 39, № 1. С. 432-443. EDN JMXVBJ
12. Перевозкина Ю. М., Перевозкин С. Б., Федоришин М. И. Ментальные модели социального взаимодействия в служебной деятельности: электронное учебное пособие. Новосибирск, 2023. 226 с. EDN ZIDFWF
13. Федоришин М. И. Метасистемный и структурно-функциональный аспекты коллективных ментальных моделей военнослужащих: электронное научное издание. Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2025. 233 с. EDN VDTKDQ
14. Фролова Л. В., Федоришин М. И. Проблемы социальной адаптации выпускников военных вузов // *Направления и перспективы развития образования в военных институтах войск национальной гвардии Российской Федерации : сборник научных статей VIII Межвузовской научно-практической конференции с международным участием, Новосибирск, 29 декабря 2016 года. Ч. 2*. Новосибирск: Новосибирский военный институт имени генерала армии И. К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации, 2017. С. 271-276.