

## Особенности стиля руководства курсантов в зависимости от выбранной ролевой модели командира

Василий И. Иванов<sup>1</sup>, Юлия М. Перевозкина<sup>1,2</sup> ,  
Михаил И. Федоришин<sup>1,2\*</sup> 

<sup>1</sup> Новосибирский военный орден Жукова институт имени генерала  
И. К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации,  
Новосибирск, Российская Федерация

<sup>2</sup> Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск,  
Российская Федерация

\*Почта ответственного автора: [maskarad14@mail.ru](mailto:maskarad14@mail.ru)

---

### Аннотация

**Введение.** Новизна исследования заключается в выявлении особенностей стиля руководства при выраженности различных ролевых моделей у командира, что обуславливает обеспечение безопасности и эффективности выполнения военно-профессиональных задач. Цель статьи предполагает определение эффективных ролевых моделей при решении военно-профессиональных задач. **Методы.** Исследование включало решение курсантами (N = 150, возрасте от 21 до 27 лет) 9 служебно-боевых задач, распределенных по трем блокам. В процессе решения вводной задачи курсанту необходимо было выбрать одну ролевую модель из 10 возможных, с которой он идентифицирует себя как командир. По каждому блоку выявлялись наиболее часто встречаемые ролевые модели командира у курсанта, которые и были представлены как доминирующие. Все курсанты прошли тестирование по опроснику «Стиль руководства» (А. Л. Журавлев) с использованием программы «Психолог-ВВ». Для установления зависимости стиля руководства от ведущей ролевой модели командира был проведен однофакторный дисперсионный анализ. **Результаты.** Было показано статистически значимое влияние выбранной ролевой модели командира авторитарного и либерального стиля руководства при выполнении задач, направленных на стабилизацию межличностных отношений

в период организации служебно-боевой деятельности и принятие решения в нестандартной ситуации. **Обсуждение результатов.** Полученные результаты свидетельствуют о том, что курсанты, решая военно-профессиональные задачи, связанные с нормализацией межличностных отношений в период организации служебно-боевой деятельности, травматизмом личного состава и нестандартными ситуациями, выбирают в качестве роли командира преимущественно три ролевых модели командира, которым соответствуют: ролевая модель 1 с демократическим стилем руководства, ролевая модель 2 с авторитарным стилем руководства и ролевая модель 3, с двумя стилями руководства – активная и пассивная.

### Ключевые слова

ролевая модель, роль, стиль руководства, деструктивное лидерство, курсанты, военно-профессиональная деятельность, командир подразделения, демократический стиль, авторитарный стиль, либеральный стиль

### Для цитирования

Иванов, В. И., Перевозкина, Ю. М., Федоришин, М. И. (2023). Особенности стиля руководства курсантов в зависимости от выбранной ролевой модели командира. *Российский психологический журнал*, 20(2), 74–93. <https://doi.org/10.21702/rpj.2023.2.5>

### Введение

В связи с быстрым социокультурным, экономическим, политическим и нравственным развитием современного общества, а также нарастающими геополитическими рисками, в силовых структурах возникает необходимость выполнять задачи, ранее не знакомые личному составу. Изменяющиеся условия способствовали реформированию войск национальной гвардии Российской Федерации (далее ВНГ РФ) и в свою очередь изменение организационно-штатной структуры ВНГ РФ сгенерировало ряд новых служебно-боевых задач, таких как применение вооруженных сил и средств на территории иностранных государств с целью борьбы с мировым терроризмом и экстремизмом, обеспечением общественной безопасности в условиях усилившихся внешних и внутренних угроз. Необходимость решения задач обусловила повышение квалификационных требований к военно-профессиональному уровню командиров подразделений, а также потребовала изменения как индивидуального, так и коллективного стиля руководства воинским коллективом. Решающее значение при выполнении поставленных служебно-боевых задач имеют эффективные командование и контроль, дисциплина и четкая ответственность, которые во многом определяются ролевой моделью командира.

Несмотря на то, что почти уже столетие дефиниция роли, касающаяся одной из самых важных характеристик социального поведения, прочно вошла в научный

## СПЕЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

обиход, до сих пор существует путаница в дифференциации роли, ожиданий и социальных статусов, потому что первые сторонники ролевого поведения (Г. Зиммель, Дж. Мид, Р. Линтон и Дж. Морено) разошлись во взглядах. Различия в дефиниции сохраняются в современной научной литературе, что вносит существенные затруднения в эмпирическое изучение ролевого поведения индивида, особенно в профессиональных сферах, связанных с жестким распределением ролей. Существующие особые условия в военных организациях могут либо уменьшать, либо преувеличивать распространенность и влияние деструктивного руководства, поэтому уместно исследовать предпосылки к развитию деструктивного руководства в военном коллективе.

Есть основания предполагать, что деструктивные формы руководства особенно характерны для вооруженных сил. Высокие риски, связанные с неудачей как в военной подготовке, так и в операциях, включая риск гибели людей, могут побудить командира к более напористому и агрессивному поведению для обеспечения эффективности, которое иногда переходит черту. Однако высокие риски и затраты могут также привести к тому, что командир может применять пассивные стили руководства, как в случае лидерства, основанного на невмешательстве, с пагубными последствиями для безопасности и назначений (Kelloway, Mullen & Francis, 2006). В ряде зарубежных работ отмечают относительно высокую распространенность нежелательного деструктивного руководства (Reed, 2015; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Conger, Kanungo & Menon, 2000). Все больше научных исследований начали освещать особенности различных форм деструктивного руководства в военных организациях (Fors Brandebo, Nilsson & Larsson, 2016).

Одним из важных направлений исследований будет изучение эффективности различных ролевых моделей при решении военно-профессиональных задач и выявление особенностей стиля руководства при выраженности различных ролевых моделей командира, что и послужило **целью** исследования. При этом в рамках настоящего исследования ставятся несколько задач. Во-первых – дифференцировать ролевые модели, статусы и ожидания. Во-вторых, эмпирически выявить взаимосвязи между статусом, ожиданиями и ролевой моделью в профессиональной сфере военнослужащих с жестко регламентированным поведением. Таким образом, выше обозначенная актуальность приводит к необходимости изучения стилей руководства в зависимости от ролевой модели командира, которая в свою очередь обеспечивает повышение эффективности выполнения поставленных задач в военно-профессиональной деятельности.

### **Обзор литературы**

Социолог Р. Мертон (Merton, 1949), предположив, что люди сравнивают себя с референтными субъектами, демонстрирующими такую социальную роль, к которой стремится индивид, ввел термин «ролевая модель». Согласно автору,

ролевая модель – это человек, поведение, пример или успех которого имитируются или могут быть эмулированы другими людьми. В свою очередь, М. Вебер (Вебер, 1990) под ролью понимал образец, идеальную модель поведения, представляющую логическую конструкцию. Ролевая модель – это определенный заданный социумом образец поведения, имеющий специфические характеристики и включающий в себя общественные ожидания (Перевозкина, 2019). При исследовании ролевого поведения младших командиров, осуществленном М. М. Трягиным (2011), было показано, что ролевое поведение может быть связано с определенным конфликтом. Так, со стороны офицерского состава исполнение младшим командиром ролевых функций должно отвечать требованиям Устава, позволяющим эффективно решать служебные задачи, что не всегда соответствует ожиданиям подчиненных. В результате успешность профессиональной деятельности младшего командира во многом достигается соответствием ролевого поведения занимаемой должности и ожиданий субъектов взаимодействия.

Научные работы, направленные на изучение стилей руководства, чаще всего оперируют такими понятиями, как лидерство и управление, которые, безусловно, имеют собственную специфику, однако могут использоваться как взаимозаменяемые (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Martínez-Córcoles et al., 2013).

В настоящей работе авторы делают акцент на термине «руководство», опираясь на нормативные и правовые документы, регулирующие военно-профессиональную деятельность: акты, директивы, приказы, распоряжения. В частности, в Указе Президента РФ от 10.11.2007 №1495 (ред. от 24.12.2021) «Об утверждении общевоинских уставов Вооруженных Сил Российской Федерации» в общие обязанности командира входит руководство научной, изобретательской и рационализаторской работой, командир обязан непосредственно руководить боевой подготовкой подчиненных военнослужащих.

Изучение влияния руководства на безопасность в условиях с высоким уровнем риска позволяет понять, как можно развивать и измерять управление для повышения эффективности и безопасности военнослужащих (Chen, 2017). Создание в организации, в том числе и военной, определенного климата способствует снижению уровня травматизма, обеспечению безопасности личного состава (Martinez-Corcoles & Stephanou, 2017). Эффективное руководство также влияет на нивелирование рискованного поведения при выполнении задач, на расследование несчастных случаев, эффективное обучение технике безопасности (Martinez-Corcoles & Stephanou, 2017; Farh & Cheng, 2000).

Та, Kim & A Gausdal (2022) выделили девять стилей руководства (трансформационное, транзакционное, аутентичное, этическое, харизматическое, демократическое, уполномоченное, авторитарное, пассивное), которые влияют на показатели безопасности при выполнении задач, связанных с риском для жизни и здоровья.

## СПЕЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

Исследователи отмечают наличие взаимосвязи типов руководства в обеспечении безопасности и эффективности при выполнении профессиональных задач. Управленцы, которые используют активное руководство, оказывают положительное влияние на обеспечение безопасности в коллективе и эффективность в выполнении задач (Willis, Clarke & O'Connor, 2017). Трансформационное и транзакционное руководство напрямую положительно связано с обеспечением безопасности и соблюдением норм и требований трудовой дисциплины (Adjekum, 2017; Dartey-Baah & Addo, 2018). Однако в большинстве исследований обеспечение безопасности в коллективе и соблюдение требований осуществляется эффективно, если руководители создают положительный климат, характеризующийся ясностью ролей, и регулируют исполнение обязанностей компетентными сотрудниками (Fernandez-Muniz, Manuel Montes-Peon & Vazquez-Ordas, 2017; Wu, Li & Fang, 2017).

Martinez-Corcoles & Stephanou (2017) делают вывод о том, что транзакционное руководство положительно влияет на участие в обеспечении безопасности и на соблюдение требований безопасности. Этот результат согласуется с данными Dartey-Baah & Addo (2018), которые предположили, что в целом транзакционное руководство положительно влияет на безопасность и соблюдение сотрудниками правил и норм, только в том случае, когда их контролируют руководители. Кроме того, установлено, что транзакционное руководство имеет положительную связь с обучением технике безопасности и расследованием несчастных случаев, а также снижает рискованное поведение (Martinez-Corcoles & Stephanou, 2017). Что касается трансформационного руководства, то этот стиль может повлиять на соблюдение требований безопасности за счет повышения трудовой мотивации (Adjekum, 2017).

Этическое руководство имеет положительное влияние на создание оптимального организационного климата и приверженности сотрудников организации (Lotfi et al., 2018). Исследование S. C. Chen (Chen, 2017) показало, что нравственные и этические аспекты руководства были положительно связаны с эффективной коммуникацией бортпроводников по вопросам безопасности, тогда как авторитарные аспекты оказывали противоположный эффект.

Аутентичное руководство способствует улучшению понимания ситуации, посредством информирования подчиненных о событиях в мире и осознания ими того, как эта информация влияет на личность военнослужащего в военно-морском флоте, что, в свою очередь, негативно связано с готовностью идти на риск (Sandhaland et al., 2017).

Пассивное руководство оказывает негативное влияние на атмосферу в коллективе и информированность (Sandhaland et al., 2017), на наставничество (Vignoli et al., 2018) и приводит к снижению уровня рискованного поведения благодаря инициативности подчиненных и их вовлеченности в работу (Vignoli, 2018).

Положительная связь была установлена в ряде работ между демократическим стилем руководства и эффективностью различных команд, в том числе и воинских

подразделений (Bass & Avolio 1997; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Judge & Piccolo, 2004). С другой стороны, имеются прямо противоположные научные данные, указывающие на то, что такие стили руководства, как попустительский и авторитарный, отрицательно связаны с эффективностью (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Связь между ролевыми моделями и стилями руководства отражена в одном из современных исследований (Андронникова, Перевозкина, Серый, Яницкий, Петровская, 2020), доказывающим, что в ситуации сложного управленческого решения руководители образовательных учреждений предпочитают ролевые модели, относящиеся к периоду взрослости, которые отличаются выраженным коллегиальным компонентом. Авторы делают вывод, что стиль руководителей в образовательной организации тесно связан с такими особенностями личности, как контроль и требовательность, которые сочетаются с демократичностью в принятии решения, делегированием полномочий и разделением ответственности с подчинёнными при реализации ролевых моделей взрослого мужчины и взрослой женщины. Кроме того, авторами отмечается, что руководители с преобладающими деструктивными моделями при принятии сложного решения характеризуются токсичным лидерством. По данным Avolio, Kahai, Dum & Sivasubramaniam (2001), руководители с демократическим стилем руководства могут усилить эмоциональную реакцию своих подчиненных и их лояльность к команде, мотивируя подчиненных и проявляя к ним внимание. В эмпирических исследованиях неизменно обнаруживается положительная связь между демократичным стилем руководства и удовлетворенностью работой у сотрудников (Judge & Piccolo, 2004).

Согласно исследованиям Kim & Gausdal (2017), тесное взаимодействие между всеми членами группы и руководителем оказывает важное влияние на достижение общих показателей безопасности полетов. Обращаясь к воинскому коллективу, необходимо отметить, что для обеспечения успешности в реализации военно-профессиональных задач командир должен являться эффективным лидером, обладающим способностью к руководству вверенным ему подразделением. С другой стороны, в компетенции командира входит создание специальных условий для эффективного выполнения военно-профессиональных задач, предполагающих обеспечение успешного взаимодействия между членами команды. Предположительно, когда все члены команды имеют общее понимание ситуации и, следовательно, одинаково интерпретируют новую информацию, становится легче предсказать поведение и потребности друг друга. Это также позволяет членам команды выбирать подходящее поведение и действия. Следовательно, речь идет о формировании общей ментальной модели, которая будет направлена на эффективное выполнение военно-профессиональной задачи. Напротив, если у членов команды есть ментальные модели, которые не согласуются между собой, им может быть сложно предсказать будущее поведение своих товарищей по службе, что может привести к неэффективному функционированию воинского коллектива. Ментальные модели задач в любой профессиональной деятельности содержат

## СПЕЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

информацию, связанную с постановкой задачи, с процессом ее выполнения, стратегиями, с условиями, с использованием оборудования и проблемами, с которыми можно столкнуться в процессе выполнения задач (Klimoski & Mohammed, 1994; Mathieu et al., 2000; Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993). Mathieu et al. (2000) изучили общие ментальные модели и их корреляты и обнаружили, что конвергенция ментальных моделей оказывает влияние на работу коллектива, опосредованную командными процессами (общение, координация, межличностные отношения и сотрудничество).

Коллективные ментальные модели социального взаимодействия содержат информацию, связанную с ролями и обязанностями членов команды, ролевым контактом между членами команды, источниками информации и знаниями, навыками и способностями каждого участника команды. Изучению ролевого поведения в воинском коллективе уделяется значительное внимание, поскольку общение военнослужащих определено Уставом, жестко регламентирующим роли участников этого взаимодействия на всех уровнях. Вместе с тем любое исполнение роли не только задано ситуацией, но и опосредуется личностными особенностями военнослужащих, которые включают в себя знания, ценности, опыт, потребности (Перевозкина, 2019). Более того, все вышеперечисленные элементы входят в структуру ментальной модели (Badke-Schaub, 2007). В ряде наших работ показано влияние боевого опыта на формирование коллективной ментальной модели военнослужащих (Мекебаев, Перевозкина, Федоришин, 2021), раскрыты особенности ролевой идентичности военнослужащих и структуры их социального взаимодействия (Мекебаев, Перевозкина, Перевозкин, 2021). В другой работе (Мекебаев, Перевозкина, Федоришин, 2022) было доказано, что курсанты Росгвардии чаще всего идентифицируют себя с двумя ролевыми моделями – это роль отца и героя, которые ассоциируются чаще всего с ролью командира. Доминирующей потребностью у курсантов с преобладанием ролевых моделей отца и героя является потребность в достижении, а для курсантов с ролью отца дополнительно выражена потребность в порядке, которая предполагает готовность субъекта военно-профессиональной деятельности к реализации высоких стандартов.

В соответствии с исследованиями Rentsch & Klimoski (2001) основное внимание должно уделяться согласованности всех элементов ментальных моделей командной работы, что является существенным фактором координации и эффективности команды (Mathieu et al., 2000).

Формирование общих ментальных моделей позволит курсантам как будущим командирам координировать, адаптировать и прогнозировать события без необходимости постоянно разрабатывать стратегии координации подразделения. Формирование ментальных моделей предполагает определение эффективных ролевых моделей при решении военно-профессиональных задач и выявление особенностей стиля руководства при выраженности различных ролевых моделей командира, что и послужило **целью** исследования.

В качестве **гипотезы** мы выдвинули предположение, что курсанты как будущие командиры, выбирающие для себя ролевую модель взрослого и молодого мужчины, будут отличаться демократичным стилем руководства, сочетающим в себе способность координировать и направлять деятельность воинского коллектива. В качестве еще одной гипотезы выступило предположение, что курсанты, выбирающие в качестве ролевой модели командира деструктивную роль молодого мужчины, будут демонстрировать конфликтный и деструктивный стиль руководства.

## Методы

### *Испытуемые*

Исследование проводилось на базе Новосибирского военного ордена Жукова института им. Генерала армии И. К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации. В исследовании приняли курсанты пятого года обучения в количестве 150 человек, в возрасте от 21 до 27 лет ( $M = 24$  года).

### *Оборудование и стимульный материал*

Было разработано 10 кейсов, направленных на решение служебно-боевых задач и объединенных в три блока: первый блок – «Межличностные отношения в период организации служебно-боевой деятельности»; второй блок – «Травматизм личного состава в военно-профессиональной деятельности»; третий блок – «Нестандартная ситуация при выполнении служебно-боевых задач».

Для определения ролевой идентификации использовалась проективная методика «Калейдоскоп» (Перевозкина, Паньшина, Андроникова, Дмитриева, 2016). Методика содержит 10 фигур, пять из которых женского пола, а пять – мужского. Кроме того, все фигуры распределены по следующим возрастам: детство, молодость, взрослость, старость. В период молодости было включено четыре роли – две созидательные, направленные на социум, реализующие установки и нормативные ожидания общества, и две деструктивные, направленные против социума, отвергающие морально-этические правила. Очевидная валидность стимульного материала была установлена посредством частотного анализа, предполагающего сопоставление фигурного ряда и описания ролевых моделей испытуемых ( $N = 252$ ). Консесусная валидность по критерию «пол», показала, что женщины статистически чаще идентифицируются с фигурами, принадлежащими женскому полу, а мужчины – мужскому (критерий  $\chi^2$ -Пирсона, при  $p < 0,04$ ). Валидность по критерию устанавливалась через определение взаимосвязей между опросником 16 PF E (сокращенный вариант личностного опросника Р. Кеттелла) и результатами тестирования по методике «Калейдоскоп» (критерий  $r$ -Спирмена,  $p < 0,05$ ).

Для диагностики стиля руководства применялся опросник «Стиль руководства» (А. Л. Журавлев) с использованием программы «Психолог-ВВ».

## СПЕЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

### **Процедура исследования**

Исследование включало в себя решение каждым курсантом вводных 10 служебно-боевых задач. В процессе решения вводной курсанту необходимо было выбрать ролевую модель, с которой он себя идентифицирует как командир.

По каждому блоку выявлялись наиболее часто встречаемые роли командира у курсанта. Каждому курсанту присваивалась роль по каждому блоку, с которой он идентифицировался наиболее часто в качестве командира группы. Все курсанты прошли тестирование по опроснику «Стиль руководства» с использованием программы «Психолог-ВВ», на основании которого курсанту присваивались баллы по трем стилям руководства: авторитарный, демократичный, либеральный.

Далее проводился однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA), в котором группирующей переменной был выбран признак «Роль», который имел только три градации, поскольку курсантами были выбраны всего три ролевых модели, обозначенные нами следующим образом:

- Ролевая модель 1 (PM 1) – роль взрослого мужчины, характеризующуюся способностью к эффективному руководству и укреплением социальной структуры, отождествляется с коллективными ценностями.
- Ролевая модель 2 (PM 2) – роль молодого мужчины с созидательной направленностью, отличающимся стремлением к поставленным целям и их достижением, тягой к победе на благо общества.
- Ролевая модель 3 (PM 3) – роль молодого мужчины с деструктивной направленностью, характеризующимся разрушением как себя, так и социальной среды, не имеющим моральных и социальных устоев. Он противостоит окружающему миру при ощущении себя чуждым обществу (Перевозкина, 2019).

Зависимыми переменными выступили три стиля руководства (авторитарный, демократический и либеральный). После установления статистически значимых различий проводились апостериорные сравнения между тремя группами курсантов по критерию LSD (критерий наименьших значимых различий).

### **Результаты**

В процессе применения ANOVA (однородность дисперсий была установлена по критерию Leven (табл. 1). были обнаружены статистически значимые различия по двум стилям в зависимости от ролевой модели в трех блоках.

В зависимости от ролевой модели командира при решении служебно-боевых задач, направленных на оптимизацию межличностных отношений в период организации служебно-боевой деятельности, статистически значимо различаются авторитарный и либеральный стили руководства ( $p \leq 0,03$ ), которые также имеют значимые различия при решении задач, связанных с нестандартной ситуацией

( $p \leq 0,03$ ). Кроме того, обнаружены статистически значимые различия в авторитарном и демократическом стилях руководства при решении служебно-боевых задач, связанных с травматизмом личного состава в военно-профессиональной деятельности. Следовательно, можно утверждать, что ролевая модель командира выступает решающим фактором в выраженности определенного стиля руководства у курсантов.

**Таблица 1**

*Влияние ролевой модели командира на особенности стиля стилей руководства курсантов при решении служебно-боевых задач*

Блоки	Стиль руководства	Leven		ANOVA	
		F	p	F	p
1 блок	Авторитарный	1,64	0,204	4,45	0,012
	Демократичный	2,24	0,115	0,64	0,530
	Либеральный	2,12	0,072	3,85	0,023
2 блок	Авторитарный	2,52	0,089	7,65	0,000
	Демократичный	1,73	0,186	2,76	0,045
	Либеральный	2,29	0,110	0,89	0,447
3 блок	Авторитарный	2,636	0,080	3,05	0,004
	Демократичный	1,349	0,267	1,84	0,143
	Либеральный	1,73	0,186	2,36	0,021

Апостериорные сравнения по критерию LSD (критерий наименьших значимых различий (табл. 2, рис. 1)) показали, что курсанты с выбранной ролью взрослого мужчины в качестве командира при решении вводных 1 блока обнаруживают более низкие результаты по выраженности авторитарного стиля руководства ( $M = 51,7$  балла).

СПЕЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

**Таблица 2**

*Оценка различий в авторитарном стиле руководства в зависимости от ролевой модели командира при решении курсантами задач, направленных на оптимизацию межличностных отношений в период организации служебно-боевой деятельности*

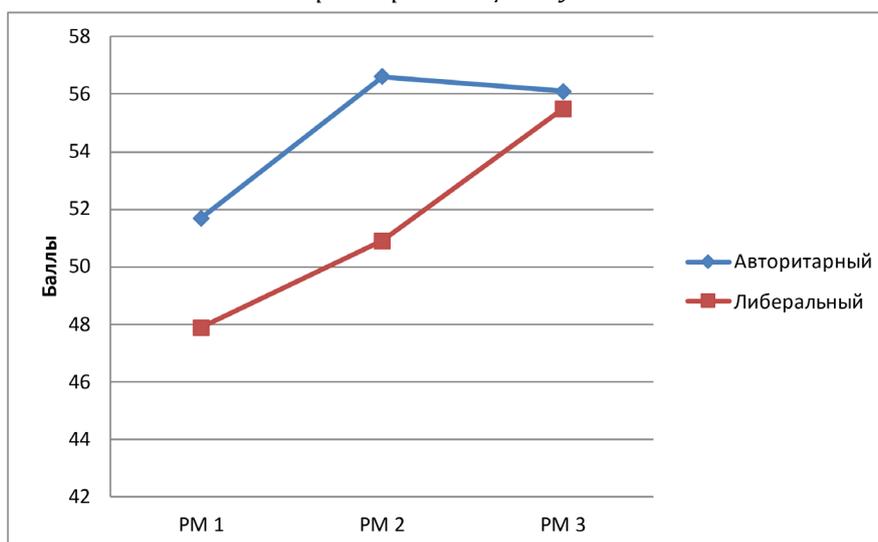
Ролевая модель командира	Средние значения по группам		
	PM 1 (M=51,68)	PM 2 (M=56,64)	PM 3 (M=56,04)
PM 1	-	-	-
PM 2	0,034	-	-
PM 3	0,035	0,830	-

**Примечание.** Цифра в ячейках таблицы обозначает уровень значимости. Таблица является матрицей, которая симметрична по диагонали, в этой связи одинаковые уровни значимости были удалены. Условные обозначения, принятые в данной таблице и в последующих: PM - ролевая модель; M – средняя арифметическая.

У респондентов с ролевыми моделями 2 (молодого мужчины с созидательной направленностью) и 3 (молодого мужчины с деструктивной направленностью) статистически значимо ( $p < 0,05$ ) обнаружены более высокие результаты по авторитарному стилю руководства ( $M = 56,6$  баллов и  $56,1$  баллов соответственно).

**Рисунок 1**

*Выраженность авторитарного и либерального стилей руководства в зависимости от ролевой модели командира при решении задач, направленных на оптимизацию межличностных отношений в период организации служебно-боевой деятельности*



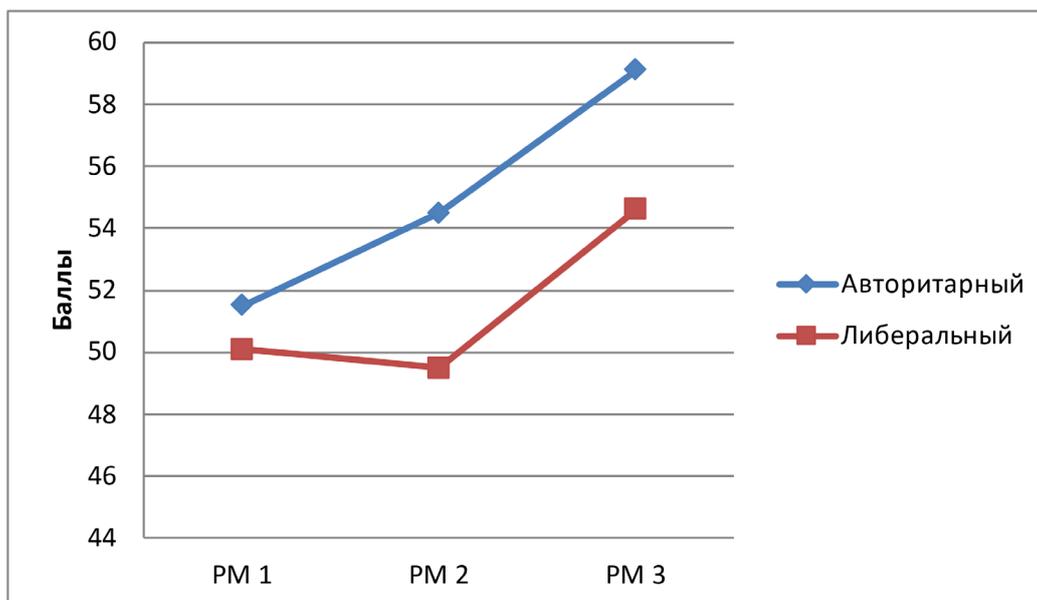
Аналогичные результаты были получены для либерального стиля руководства у военнослужащих. Самые низкие результат имеют курсанты с идентификацией ролевой моделью 1 как командира группы ( $M = 47,94$  баллов), несколько выше выраженность либерального стиля у курсантов с ролевой моделью 2 ( $M = 50,90$  баллов) и наиболее высокие результаты показали курсанты с ролевой моделью 3 ( $M = 55,53$  баллов).

Оценка парных различий в стилях авторитарного и демократичного стилей руководства у курсантов при решении задач, связанных с травматизмом личного состава в военно-профессиональной деятельности, демонстрирует, что авторитарный стиль руководства наименее выражен у курсантов, идентифицирующихся в качестве командира с ролью 1 ( $M = 52,94$  балла). Незначительно выше данный стиль выражен у курсантов с ролевой моделью 2 ( $M = 54,02$  балла), и наиболее высоко данный стиль выражен у курсантов с ролевой моделью 3 ( $M = 58,27$  балла). В свою очередь, самые высокие значения обнаружены у курсантов с ролевыми моделями 1 и 2 ( $M = 60,80$  баллов и  $M = 60,58$  баллов соответственно) и менее всего у курсантов с ролевой моделью 3 ( $M = 52,94$  балла).

В процессе решения военнослужащими задач, связанных с нестандартной ситуацией при выполнении служебно-боевых задач, были выявлены статистически значимые различия ( $p < 0,02$ ) по двум стилям руководства: авторитарному и либеральному (рис. 2).

### Рисунок 2

*Различия в стилях руководства у курсантов в зависимости от ролевой модели командира при решении задач, связанных с нестандартной ситуацией при выполнении служебно-боевых задач*



## СПЕЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Авторитарный стиль стабильно доминирует у курсантов с ролевой моделью 3 ( $M = 59,08$  балла), что значительно отличается от курсантов с ролевой моделью 2 ( $M = 51,51$  балла). Военнослужащие с ролевой моделью 1 имеют среднее значение по авторитарному стилю руководства ( $M = 54,45$  балла, табл. 3).

### Таблица 3

*Оценка различий в авторитарном стиле руководства у курсантов в зависимости от ролевой модели командира при решении задач, связанных с нестандартной ситуацией при выполнении служебно-боевых задач*

Ролевая модель командира	Средние значения по группам		
	PM 2 ( $M = 54,45$ )	PM 3 ( $M = 51,51$ )	PM 4 ( $M = 59,08$ )
PM 1	-	-	-
PM 2	0,933	-	-
PM 3	0,007	0,008	-

Аналогичное распределение наблюдается и по выраженности либерального стиля у курсантов. Так, более представлен либеральный стиль у курсантов с ролевой моделью 3 ( $M = 54,55$  балла), а военнослужащие с ролевыми моделями 1 и 2 имеют менее выраженные значения по данному стилю ( $M = 50,10$  балла и  $M = 49,49$  балла соответственно).

## Обсуждение результатов

Обобщая полученные результаты, отметим, что ролевая модель командира, с которой идентифицируются курсанты при решении служебно-боевых задач, является фактором, обуславливающим реализацию определенного стиля руководства.

Так, курсанты с ролевой моделью 1, которая характеризуется как роль руководителя, ответственного и контролирующего (Перевозкина, 2019), в качестве командира проявляют демократический стиль руководства при решении задач, связанных с травматизмом личного состава в военно-профессиональной деятельности. Военнослужащие с доминированием этой ролевой модели умеют координировать и направлять деятельность коллектива. Они учитывают способности своих подчиненных и предоставляют им в нужный момент инициативу в военно-профессиональных действиях. Такие военнослужащие стремятся изучать индивидуальные качества личного состава и социально-психологические процессы, которые протекают в воинском коллективе, что способствует предупреждению конфликтов и создает доброжелательную атмосферу в подразделении.

Ролевая модель 2 больше всего связана с авторитарным стилем руководства у курсантов, при решении задач относительно нормализации межличностных отношений в период организации служебно-боевой деятельности и травматизмом личного состава в военно-профессиональной деятельности. Данная ролевая модель описывается как стремящаяся к победе и преодолению преград, целеустремленная и уверенная в себе (Перевозкина, 2019). Курсантам с выраженной ролевой моделью 2 свойственны высокоразвитые лидерские качества, умение управлять действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением.

И, наконец, наиболее конфликтный и деструктивный стиль руководства демонстрируют курсанты с доминирующей ролевой моделью 3, фиксирующий в себе такие характеристики, как лживость, изворотливость, неподчинение общим правилам и нормативам (Перевозкина, 2019). В частности, курсанты, выбравшие эту ролевую модель в качестве командира, при решении задач трех блоков отличаются выраженностью авторитарного и одновременно либерального стилей руководства. С одной стороны, военнослужащие с этой ролевой моделью демонстрируют ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, игнорируют инициативу подчиненных, честолюбивы, пренебрегают общественным мнением. С другой стороны, для них характерно полное безразличие к интересам коллектива, безответственность, нежелание принимать сложные решения, попустительство и самоустранение. Необходимо отметить, что оба стиля руководства относятся к деструктивным формам (Fosse, Skogstad, Einarsen & Martinussen, 2019). Высокая распространенность деструктивного руководства может способствовать тому, что подчиненные будут негативно реагировать на поведение командира (Thoroughgood, Tate, Sawyer & Jacobs, 2012). Однако военнослужащие проходят тщательный профотбор, включающий такие критерии, как выносливость, стрессоустойчивость, саморегуляцию (Bartone, Eid, Johnsen, Laberg & Snook, 2009), которые могут смягчить негативные последствия деструктивного руководства. Наряду с сильной профессиональной идентичностью и гордостью за свою профессию деструктивный стиль руководства способствует негативному отношению к командиру, и может иметь пагубные последствия (Reed & Bullis, 2009). В то же время доверие своему командиру имеет большое значение в военных условиях, поскольку ожидается, что подчиненные откажутся от своего права на самоопределение и будут выполнять приказы, что резко контрастирует с последствиями деструктивного руководства, которые включают отсутствие доверия и готовности следовать за командиром (Fors Brandebo, Nilsson & Larsson, 2016). Указанный конфликтный аспект, связанный с возможными последствиями деструктивного руководства, отражен в противоречивых эмпирических данных, полученных на выборке военнослужащих. Например, Reed & Bullis (2009) обнаружили отрицательную связь между деструктивным руководством и удовлетворением, а также с желанием остаться на службе.

## СПЕЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

### **Заключение**

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о том, что ролевая модель командира, является определяющим фактором при доминировании стиля руководства у курсантов при решении военно-профессиональных задач, связанных с нормализацией межличностных отношений в период организации служебно-боевой деятельности, травматизмом личного состава и нестандартными ситуациями. Именно ролевая модель, интегрируя в себе специфические общественные ожидания, определяет стиль руководства воинским коллективом в служебно-боевой деятельности. Курсантами выбирались на роль командира только мужские ролевые модели.

**Ролевая модель 1** с такими характеристиками, как ответственность и рассудительность, которая была выбрана в качестве командира в процессе решения задач относительно травматизма личного состава в военно-профессиональной деятельности, отличается демократическим стилем руководства, связанным с координацией и направлением деятельности воинского коллектива.

**Ролевая модель 2** с такими качествами, как стремление к победе и преодолению преград при решении военно-профессиональных задач, связана с выраженным авторитарным стилем руководства (деструктивное лидерство), сочетающим в себе лидерские качества, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением при решении задач, направленных на нормализации межличностных отношений в период организации служебно-боевой деятельности и травматизмом личного состава в военно-профессиональной деятельности.

Наиболее конфликтный стиль руководства демонстрируют курсанты с доминирующей **ролевой моделью 3**, фиксирующей в себе такие характеристики, как изворотливость и неподчинение общим нормам и правилам. Такие военнослужащие отличаются выраженностью авторитарного и одновременно попустительского стилей руководства, которые относятся к деструктивным стилям руководства и проявляются в виде стремления к единоличной власти, пренебрежения интересами и мнением воинского коллектива, безответственности и самоустранения при решении задач, связанных с нормализацией межличностных отношений в период организации служебно-боевой деятельности, с травматизмом личного состава в военно-профессиональной деятельности и с принятием решения в нестандартной ситуации при выполнении служебно-боевых задач.

Потенциальные последствия активных и пассивных форм деструктивного руководства связаны с **ролевой моделью 3** имеют одинаково пагубные последствия. Наши результаты подтверждают мнение о том, что как пассивные, такие как управление по принципу невмешательства (либеральный стиль руководства), так и активные (авторитарный стиль) формы руководства можно считать неотъемлемым элементом концепции деструктивного руководства (Skogstad, Nielsen & Einarsen,

2017). Вместе с тем наиболее пагубным для военнослужащих выступает сочетание обоих стилей руководства, который характерен для ролевой модели 3. Полученные нами данные в значительной степени согласуются с тем, что приводилось в других работах, посвященных деструктивному руководству (например, Maskey, Frieder, Brees & Martinko, 2017).

В практическом плане результаты нашего исследования будут способствовать пониманию того, что сочетание двух форм деструктивного руководства (пассивное и активное) будет оказывать пагубное влияние как на воинский коллектив, так и на отдельного военнослужащего. В этой связи необходимо принимать меры, направленные на противодействие обеим формам неприемлемого поведения командира, а также профилактику идентификации с нежелательной ролевой моделью.

### **Ограничения исследования**

В качестве ограничений исследования необходимо указать вероятностный характер ролевой идентичности у курсантов с ролью командира и предполагаемый стиль руководства, тогда как было бы намного продуктивнее использовать реальные ситуации ролевого поведения командира. Это открывает в перспективе проведение подобного исследования не на курсантах, а на военнослужащих выполняющих служебно-боевые задачи в гарнизонах и в зоне СВО.

### **Литература**

- Андронникова, О. О., Перевозкина, Ю. М., Серый, А. В., Яницкий, М. С., Петровская, Т. Ю. (2020). Ролевые модели руководителей образовательных организаций, демонстрирующих токсичное лидерство в ситуации сложного управленческого решения. *Организационная психология*, 10(4), 138–155.
- Вебер, М. (1990). *Избранные произведения*. Прогресс.
- Мекебаев, Н. С., Перевозкина, Ю. М., Федоришин, М. И. (2021). Ментальные модели социального взаимодействия военнослужащих. *СМАЛЬТА*, 3, 65–76.
- Мекебаев, Н. С., Перевозкина, Ю. М., Перевозкин, С. Б. (2021). Структура социального взаимодействия: модели и теории. Сборник научных трудов V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Новосибирск, 127–134.
- Мекебаев, Н. С., Перевозкина, Ю. М., Федоришин, М. И. (2022). Специфика выраженности потребностей, в зависимости от ментальной модели военнослужащих. *Человеческий капитал*, 1(157), 203–210.
- Перевозкина, Ю. М. (2019). *Субстанционально-темпоральная системность ролевой социализации личности: монография*. Новосибирск.
- Перевозкина, Ю. М., Панышина, Л. В., Андронникова, О. О. и Дмитриева, Н. В. (2016). *Способ оценки психосоциального профиля личности*. Свидетельство о государственной регистрации ПрЭВМ, рег. 2016105668 от 18.02.2016. Москва: Роспатент. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38267575> (дата обращения: 05.02.2022).
- Трягин М. М. (2011). Взаимосвязь показателей ролевого конфликта и стратегий преодоления стрессовых ситуаций в деятельности руководителя первичного коллектива. *Вестник ГУУ*, 8, 108–109.

## СПЕЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

- Adjekum, D. K. (2017). An evaluation of the relationships between collegiate aviation safety management system initiative, self-efficacy, transformational safety leadership and safety behavior mediated by safety motivation. *International Journal of Aviation Aeronautics and Aerospace*, 4(2), 169. <https://doi.org/10.15394/ijaa.2017.1169>
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dum Dum, R., & Sivasubramaniam, N. (2001). "Virtual teams: Implications for e-leadership and team development." In *How people evaluate others in organizations: Person perception and interpersonal judgment in I/O psychology*. London, 337–358. <https://doi.org/10.4324/9781410600608>
- Badke-Schaub, P., Lauche, K., & Neumann, A. (2007). Team mental models in design. *CoDesign*, 3(1), 1–3. <https://doi.org/10.1080/15710880601170743>
- Bartone, P. T., Eid, J., Johnsen, B. H., Laberg, J. C., & Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 498–521. <https://doi.org/10.1108/01437730910981908>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1993). *Shared Mental Models in Expert Team Decision Making*. In: Castellan Jr., N.J. (Ed). *Individual and Group Decision Making: Current Issues*. Hillsdale. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-21268-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-642-21268-0_8)
- Chen, S.-C. (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 62, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.02.007>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767. <https://doi.org/10.1002/1099-1379>
- Dartey-Baah, K., & Addo, S. A. (2018). Charismatic and corrective leadership dimensions as antecedents of employee safety behaviours: A structural model. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2017-0240>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and organizations in the Chinese context*, 84–127. [https://doi.org/10.1057/9780230511590\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230511590_5)
- Fernandez-Muniz, B., Manuel Montes-Peon, J., & Vazquez-Ordas, C. J. (2017). The role of safety leadership and working conditions in safety performance in process industries. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 50(B), 403–415. <https://doi.org/10.1016/j.jlpi.2017.11.001>
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: Is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 690–710. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0191>
- Fosse T. H., Skogstad A., Einarsen S. V. & Martinussen M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708–722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 775–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76–86. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.76>
- Kim, T-e., & Gausdal, A. H. (2017). Leading for safety: A weighted safety leadership model in shipping. *Reliability Engineering & System Safety*, 165, 458–466. <https://doi.org/10.1016/j.res.2017.05.002>
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403–437. <https://doi.org/10.1177/014920639402000206>
- Lotfi, Z., Atashzadeh-Shoorideh, F., Mohtashami, J., & Nasiri, M. (2018). Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 726–734. <https://doi.org/10.1111/jonm.12607>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43, 1940–1965. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- Martinez-Corcoles, M., & Stephanou, K. (2017). Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. *Safety Science*, 96, 93–101. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.013>
- Martínez-Córcoles, M., Gracia, F. J., Tomás, I., Peiró, J. M., & Schöbel, M. (2013). Empowering team leadership and safety performance in nuclear power plants: A multilevel approach. *Safety Science*, 51(1), 293–301. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.08.001>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Merton, R. (1949). *Social Theory and Social Structure*. Free Press.
- My Thi, D. T., Tae-eun, K., & Gausdal, A. H. (2022). *Leadership styles and safety performance in high-risk industries: a systematic review*. *Safety and Reliability*. <https://doi.org/10.1080/09617353.2022.2035627>
- Reed, G. E. (2015). *Tarnished. toxic leadership in the U.S. Nebraska*. University of Nebraska Press.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36, 5–18. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Rentsch, J. R., & Klimoski, R. J. (2001). Why do "great minds" think alike?: Antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 107–120. <https://doi.org/10.1145/1099203.1099211>
- Sandhåland, H., Olteidal, H. A., Hystad, S. W., Eid, J., Sandhåland, H., Olteidal, H. A., Hystad, S. W., & Eid, J. (2017). Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: A survey of selected offshore vessels. *Safety Science*, 93, 178–186. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.12.004>
- Skogstad, A., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2017). *Destructive forms of leadership and their relationships with employee well-being*. In E. K. Kelloway, K. Nielsen, & J. K. Dimoff (Eds.). *Leading to occupational health and safety: how leadership behaviours impact organizational safety and well-being*, 163–196. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0203>

## СПЕЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

- Thoroughgood C. N., Tate B. W., Sawyer K. B., & Jacobs R. (2012). Bad to the bone. empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 230–255. <https://doi.org/10.1177/1548051811436327>
- Vignoli, M. (2018). The role of safety training and safety leadership in determining safety organizational citizenship behaviors. *Chemical Engineering Transactions*, 67, 331–336. <https://doi.org/10.3303/CET1867056>
- Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281–305. <https://doi.org/10.1111/joop.12172>
- Wu, C., Li, N., & Fang, D. (2017). Leadership improvement and its impact on workplace safety in construction projects: A conceptual model and action research. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1495–1511. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.013>

Поступила в редакцию: 20.12.2022

Поступила после рецензирования: 05.04.2023

Принята к публикации: 06.04.2023

### Заявленный вклад авторов

**Василий Игоревич Иванов** – подбор испытуемых, организация эмпирической процедуры, подготовка текста статьи, анализ материала для обзора литературы.

**Юлия Михайловна Перевозкина** – подготовка текста статьи, научное руководство, статистическая обработка данных, интерпретация результатов.

**Михаил Иванович Федоришин** – разработка кейсов (вводных), подбор испытуемых, организация и проведение эмпирической процедуры, обработка первичных данных, подготовка текста статьи, анализ материала для обзора литературы, редакторская правка.

### Информация об авторах

**Василий Игоревич Иванов** – командир батальона обеспечения учебного процесса, Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский военный ордена Жукова институт имени генерала армии И. К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации», SPIN-код: 4605-2499; e-mail: [Vasyagansk@mail.ru](mailto:Vasyagansk@mail.ru)

**Перевозкина Юлия Михайловна** – доктор психологических наук, доцент, заведующий кафедрой практической и специальной психологии, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный педагогический университет», профессор кафедры военной педагогики и психологии, Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский военный ордена Жукова институт имени генерала армии И. К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации» г. Новосибирск, Российская Федерация; SPIN-код:

2577-1927; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4201-3988>; e-mail: [per@bk.ru](mailto:per@bk.ru)

**Федоришин Михаил Иванович** – кандидат психологических наук, преподаватель кафедры военной педагогики психологии, Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский военный ордена Жукова институт имени генерала армии И. К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации»; доцент кафедры практической и специальной психологии «Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный педагогический университет»», г. Новосибирск, Российская Федерация; SPIN-код: 4487-3935; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5509-0486>; e-mail: [maskarad14@mail.ru](mailto:maskarad14@mail.ru)

### **Информация о конфликте интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.