

Козлова Наталия Юрьевна

бакалавр, руководитель отдела по работе с персоналом

АО «УК «Старт»

г. Санкт-Петербург

КОГНИТИВНАЯ РИГИДНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ В УСЛОВИЯХ ОПЕРАЦИОНАЛЬНОГО СТРЕССА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ КОУЧИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТА

***Аннотация:** в статье рассматривается когнитивная ригидность менеджеров розничных сетей как системный барьер качества управленческих решений в условиях рыночной неопределенности. На основе теории ригидности под угрозой (Threat-Rigidity Theory, TRT) описываются два первичных механизма ригидности – ограничение информационной обработки и централизация контроля; соведение рассматривается как контекст, в котором хронический операциональный стресс запускает автоматические ригидные реакции. Когнитивный стиль менеджера рассматривается как модератор интенсивности этих реакций. Обосновываются теоретические требования к многоуровневому коучинговому инструменту диагностики и коррекции ригидности, ключевым элементом которого является оперативный инструмент самоприменения в момент принятия решения, основанный на принципах когнитивно-поведенческого коучинга. Сформулированы исследовательские вопросы для дальнейшей разработки и апробации инструмента в контексте российского ретейла.*

***Ключевые слова:** когнитивная ригидность, теория ригидности под угрозой, управленческие решения, когнитивно-поведенческий коучинг, розничные сети.*

1. Введение.

Российский ретейл функционирует в условиях нарастающей рыночной турбулентности: экспансия маркетплейсов, изменение потребительского поведения, инфляционное давление и операционная сложность логистических цепочек формируют среду, в которой качество управленческих решений становится ключевым конкурентным фактором. Менеджеры розничных сетей принимают решения

в условиях дефицита времени, информационной перегрузки и постоянного давления плановых показателей – среде, которая системно порождает когнитивные паттерны, снижающие эффективность управления [1; 2].

Исследования последних десятилетий показывают, что под воздействием угрозы и стресса индивиды, группы и организации закономерно возвращаются к устоявшимся, привычным реакциям – даже когда эти реакции не оптимальны [3]. Данный феномен, описанный в рамках теории ригидности под угрозой (Threat-Rigidity Theory, далее TRT), представляет собой не личностный изъян отдельных руководителей, а универсальный психологический и организационный паттерн, поддающийся диагностике и коррекции [4].

Управленческое совещание в розничной сети является типичным TRT-активирующим контекстом: давление KPI, ограниченность времени, иерархический контроль и конкурентное давление создают условия, при которых ригидные реакции проявляются с наибольшей интенсивностью и имеют наибольшие последствия для результатов. При этом в литературе отсутствуют систематические исследования механизмов TRT применительно к отраслевому контексту розничной торговли и к форматам групповых управленческих решений, что определяет научную новизну работы [4].

Цель статьи – систематизировать теоретические основания когнитивной ригидности менеджеров ретейла как барьера управленческих решений и обосновать концептуальную архитектуру многоуровневого коучингового инструмента её диагностики и коррекции.

2. Теоретическая рамка: теория ригидности под угрозой.

2.1. Исходная концепция и два первичных механизма.

Теория ригидности под угрозой была сформулирована Б. Стоу, Л. Сандлендсом и Дж. Даттон в 1981 году и стала одной из базовых рамок организационного поведения [3]. Ее центральный тезис: воспринимаемая угроза вызывает у индивидов, групп и организаций системную тенденцию к возврату доминантных, хорошо усвоенных реакций даже тогда, когда такое поведение не оптимально. Staw

et al. выделяют два первичных механизма, через которые угроза трансформируется в ригидное поведение [3].

Первый механизм – ограничение информационной обработки (*restriction of information processing*) – предполагает снижение объема и разнообразия информации, воспринимаемой лицом, принимающим решения: менеджер снижает готовность рассматривать новые данные, противоречащие устоявшимся моделям, и опирается на привычные источники. На совещании это проявляется как обсуждение ограниченного круга альтернатив и концентрация на тех аспектах ситуации, которые подтверждают уже принятую позицию.

Второй механизм – централизация контроля (*constriction of control*) – выражается в перераспределении права принятия решений на более высокие уровни иерархии и снижении автономии участников: решения принимаются авторитарно, альтернативные голоса подавляются. На совещании это наблюдается как монополизация дискуссии руководителем и отсутствие равноправного обмена мнениями.

Принципиально, что эти механизмы не являются проявлением некомпетентности – это нормальная психологическая реакция на угрозу. Поэтому простое указание на ригидность не изменяет поведения: необходима специально спроектированная интервенция, создающая условия для осознания и преодоления автоматической реакции. Важным контекстом служит концепция ограниченной рациональности: менеджер принимает решения в условиях неполной информации, что приводит к выбору «удовлетворительного», а не оптимального решения, а устоявшиеся когнитивные схемы становятся «коротким путем», блокирующим адаптацию в беспрецедентных условиях [8]. Это прямо соответствует логике TRT: угроза активизирует не аналитический поиск, а возврат к доминантным паттернам.

2.2. Уровни анализа и состояние поля.

Достоинством TRT является ее мультиуровневая природа: одни и те же механизмы проявляются одновременно на индивидуальном, групповом и организационном уровнях [3], что позволяет использовать теорию как единую рамку для

анализа когнитивных паттернов менеджера, динамики совещания и организационных условий. Систематический обзор Mazzei, DeVode, Gangloff и Song, охвативший 119 исследований за более чем сорок лет, подтверждает широкое применение теории, но фиксирует, что большинство работ (73%) использует ее поверхностно, не операционализируя первичные механизмы: лишь 27% исследований включают ограничение информационной обработки и 29% – централизацию контроля как измеряемые переменные [4]. Это методологическое упущение очерчивает исследовательскую лагуну, на преодоление которой направлена предлагаемая в настоящей работе архитектура инструмента применительно к совещаниям в ретейле.

Обзор фиксирует три направления будущих исследований, релевантных для работы: типологию угроз, вызывающих TRT-реакции; граничные условия адаптивности или деструктивности ригидности; методологические инновации для измерения TRT-механизмов в реальном времени [4]. Каждое из этих направлений находит отражение в предлагаемой архитектуре инструмента.

2.3. Операциональный стресс ретейла как TRT-контекст.

В российском ретейле можно выделить два класса угроз, активирующих ригидные реакции. Внешние угрозы включают конкурентное давление маркетплейсов (Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет), изменение потребительского поведения, инфляционное давление на маржинальность и регуляторную неопределенность; исследования принятия решений в стрессовых условиях показывают, что неопределенность и информационная перегрузка систематически ухудшают качество решений и усиливают опору на привычные паттерны [1; 2]. Внутренние угрозы формируются операциональной KPI-культурой: ежедневные показатели конверсии, среднего чека, трафика и выполнения плана создают хронический стрессовый фон, при котором ригидные реакции становятся системной нормой управленческого поведения [5].

Управленческое совещание является точкой концентрации обоих классов угроз: именно здесь KPI-давление и конкурентная неопределенность материализуются.

зуются в конкретные решения об ассортименте, ценообразовании, промоактивностях и операционных приоритетах. Это делает совещание ключевым объектом для разработки инструмента оперативной диагностики и коррекции TRT-механизмов.

2.4. Когнитивный стиль менеджера как модератор ригидности.

Интенсивность ригидной реакции варьируется в зависимости от когнитивного стиля менеджера. Эмпирическое исследование Хоу и Огилви на выборке 749 топ- и мидл-менеджеров в условиях контролируемой симуляции стратегического совещания показало, что когнитивный стиль является значимым предиктором качества стратегических решений [6]. Менеджеры сенсорно-мыслительного типа (ST) демонстрируют устойчивое избирательное восприятие – обрабатывают преимущественно количественную информацию, игнорируя качественные сигналы рынка, и проявляют функциональную фиксацию; в терминах TRT это прямое поведенческое воплощение ограничения информационной обработки. Напротив, менеджеры интуитивно-мыслительного типа (NT) демонстрируют высокое качество решений и когнитивную гибкость, используя ассоциативные эвристики и способность к «когнитивным прыжкам» в условиях неопределенности [6].

Существенно, что различия в качестве решений между ST- и NT-менеджерами наблюдались при одинаковом доступе к информации и одинаковой квалификации – дело не в компетентности, а в когнитивном паттерне [6]. Этот вывод обосновывает необходимость дифференцированного коучингового инструмента, адаптированного под когнитивный профиль менеджера, а не универсального алгоритма.

2.5. Ригидность и гибкость: небинарная оппозиция.

Современные исследования предостерегают от взгляда на ригидность как на однозначно деструктивное явление [7]. Ригидность может быть адаптивной: опора на проверенные паттерны снижает когнитивную нагрузку и обеспечивает предсказуемость в рутинных задачах. Деструктивной она становится, когда контекст требует адаптации, а организация продолжает воспроизводить привычные

реакции – сценарий, типичный для ретейла в условиях растущей конкуренции цифровых платформ. Отсюда ключевое требование к инструменту: его задача не устранение ригидности как таковой, а формирование у менеджера способности осознанно различать ситуации, в которых опора на привычные паттерны адаптивна, и ситуации, в которых она деструктивна.

3. Стресс как нейропсихологический активатор ригидности.

Связь стресса со снижением качества решений зафиксирована в поведенческих и нейробиологических исследованиях. Стресс, вызванный информационной перегрузкой, дефицитом времени и неопределенностью, систематически сужает когнитивный поиск: лицо, принимающее решения, переходит от аналитического рассмотрения альтернатив к опоре на уже сформированные паттерны [1; 2]. Под давлением угрозы мозг переключается в режим экономии ресурсов, воспроизводящий оба механизма TRT [3]. На нейробиологическом уровне тревожность и хронический стресс снижают когнитивную гибкость через механизмы префронтальной коры: снижается способность к переключению между задачами, торможению привычных реакций и формированию новых паттернов [5].

Принципиально различие острого и хронического стресса. Острый стресс при определенных условиях может временно мобилизовать ресурсы; хронический, напротив, приводит к устойчивому снижению гибкости и закреплению ригидных паттернов как доминирующего режима. Операциональная культура российского ретейла создает именно хронический стрессовый контекст: ежедневное отслеживание KPI формирует постоянный фоновый стресс, при котором TRT-реакция становится нормой. Совещание – точка наибольшей концентрации этого стресса, где публично предъявляются результаты и принимаются решения под давлением вышестоящих. Таким образом, стресс не просто сопутствует ригидности – он является ее нейробиологическим активатором.

Отсюда следует требование к инструменту: воздействие исключительно на когнитивный уровень без учета физиологического стрессового контекста будет иметь ограниченную устойчивость. Эффективный инструмент должен включать

как механизм распознавания стрессового триггера, так и способы когнитивной перестройки непосредственно в момент его активации.

4. Коучинговый подход к коррекции ригидности: теоретическое обоснование.

4.1. Почему коучинг, а не обучение.

Если ригидность является автоматическим паттерном реагирования, а не дефицитом знаний, то инструментом ее коррекции должна быть не передача информации, а развитие способности распознавать и изменять собственные когнитивные процессы. Этим коучинг отличается от обучения: он работает не с содержанием решений, а с процессом их принятия [9]. В российской управленческой практике разграничение рационального и интуитивного традиционно рассматривается как методологическая проблема менеджмента [8]; коучинговый подход предлагает иную рамку – не выбор между анализом и интуицией, а развитие способности менеджера отличать осознанный выбор когнитивной стратегии от автоматической реакции на угрозу. Мета-анализы эффективности коучинга на рабочем месте подтверждают его значимое влияние на осознанность управленческого поведения, гибкость в условиях неопределенности и качество решений [11; 12], причем наиболее устойчивые эффекты зафиксированы для когнитивно-поведенческих подходов [12].

4.2. КПК-коучинг как теоретическая рамка инструмента.

Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) предоставляет наиболее точную рамку для инструмента коррекции TRT-реакции. КПК основан на принципах когнитивно-поведенческой терапии, адаптированных для организационного контекста: дисфункциональные автоматические мысли и реакции могут быть идентифицированы, оспорены и замещены более адаптивными паттернами через систематическую практику [12]. Применительно к TRT это означает, что ограничение информационной обработки и централизация контроля суть автоматические когнитивные реакции на угрозу, поддающиеся распознаванию и коррекции через освоенный алгоритм.

Принципиально, что такой инструмент предназначен для самостоятельного применения менеджером – не в ходе коучинговой сессии, а непосредственно в момент принятия решения. Это соответствует концепции самолидерства: способности управлять собственным поведением и когнитивными процессами через освоенные стратегии самонаблюдения и самовоздействия, которые, как показывают мета-анализы, значительно снижают влияние автоматических дисфункциональных паттернов на поведение и результаты [13]. Пошаговая логика оперативного инструмента раскрывается в разделе 5.

4.3. Когнитивный стиль как основание дифференциации.

Данные Хоу и Огилви [6] указывают, что доминирующий механизм ригидности варьируется по когнитивному профилю: ST-тип преимущественно воспроизводит ограничение информационной обработки через избирательное восприятие количественных данных; SF-тип – централизацию контроля через конформистское избегание конфликта; NT-тип наиболее устойчив к обоим механизмам. Универсальный алгоритм коррекции будет существенно менее эффективен, чем дифференцированный. Для ST-менеджеров приоритетом является расширение информационного поля – намеренное включение качественных данных, поиск противоречащих позиции свидетельств; для SF-паттерна – преодоление конформистского сдерживания через освоение речевых стратегий выражения несогласия в иерархическом контексте. Дифференциация инструмента под когнитивный профиль является условием его эффективности.

4.4. Ограничения теоретического обоснования.

Обоснование имеет ряд ограничений. Во-первых, теоретическая рамка построена преимущественно на англоязычных исследованиях в иных культурных контекстах; российский ретейл характеризуется выраженной иерархической культурой, при которой централизация контроля может быть не только ситуативной TRT-реакцией, но и устойчивой организационной нормой. Во-вторых, данные об эффективности КПК-коучинга получены преимущественно на западных выборках и требуют верификации в российском контексте. В-третьих, алгоритм

самоприменения предполагает предварительное освоение инструмента вне ситуации совещания, что создает требования к программе подготовки менеджеров, выходящей за рамки настоящей статьи.

5. Концептуальная архитектура коучингового инструмента.

На основе изложенных оснований формулируются требования к архитектуре многоуровневого коучингового инструмента диагностики и коррекции когнитивной ригидности. Инструмент включает три взаимосвязанных уровня.

Первый уровень – диагностический. Его задача – измерение исходного уровня ригидности и определение когнитивного профиля менеджера. Теоретически обоснованными инструментами являются стандартизированные опросники, операционализирующие два механизма TRT как измеряемые переменные, и инструменты диагностики когнитивного стиля с подтвержденной надежностью [10]. Этот уровень обеспечивает индивидуализацию последующих и формирует базовую линию для оценки эффективности.

Второй уровень – интервенционный. Его задача – развитие когнитивной гибкости как системного противовеса ригидности через серию коучинговых сессий, дифференцированных под когнитивный профиль. Работа ведется вне ситуации совещания: менеджер осваивает способность идентифицировать собственные TRT-триггеры, понимает механизм своей доминирующей реакции и разрабатывает персонализированный алгоритм альтернативного ответа [11; 12].

Третий уровень – оперативный, ключевой и наиболее оригинальный элемент архитектуры: инструмент самоприменения, используемый менеджером самостоятельно непосредственно в момент принятия решения на совещании. Инструмент построен на КПК-логике трех шагов. Первый шаг – распознавание триггера: менеджер идентифицирует сигнал активации TRT-реакции (нарастающее давление, сужение внимания, импульс к немедленному решению без рассмотрения альтернатив). Второй шаг – остановка автоматической реакции: намеренная пауза, прерывающая автоматизм ригидного ответа. Третий шаг – выбор альтернативного когнитивного ответа: применение заранее освоенной и персонализированной под когнитивный профиль стратегии в зависимости от того, какой

из двух механизмов активирован. Речевые паттерны совещания выступают одновременно как операциональный индикатор активации TRT-механизмов и как среда применения инструмента [9].

Три уровня образуют единый цикл: диагностика обеспечивает индивидуализацию интервенции, интервенция формирует готовность к оперативному самоприменению, оперативное применение дает материал для рефлексии и уточнения диагностики. Такая архитектура обеспечивает не разовое воздействие, а устойчивое изменение когнитивных паттернов через практику осознанного самоуправления.

На основе архитектуры формулируются три исследовательских вопроса, определяющих программу дальнейшей разработки инструмента.

1. Какие операциональные индикаторы ограничения информационной обработки и централизации контроля являются диагностически значимыми и наблюдаемыми в речевом поведении менеджеров на совещаниях в розничных сетях?

2. Как когнитивный профиль менеджера (ST, SF, NT) модерирует интенсивность и форму TRT-реакции, и какие персонализированные алгоритмы альтернативного ответа наиболее эффективны для каждого профиля?

3. Каковы условия применимости, ограничения и показатели эффективности оперативного инструмента самоприменения в контексте иерархической культуры российского ретейла?

6. Методология разработки и апробации инструмента.

Разработка инструмента предполагает трехэтапную методологию. Первый этап – теоретическая операционализация индикаторов: перевод конструктов TRT в наблюдаемые речевые и поведенческие маркеры. Ограничение информационной обработки диагностируется через сужение тематических категорий обсуждения, доминирование привычных концептуальных рамок и отсутствие ссылок на альтернативные источники; централизация контроля – через распределение времени высказываний, частоту директивных речевых актов и подавление альтерна-

тивных позиций. Подход опирается на традицию анализа языка как конститутивного элемента стратегических процессов, согласно которой речь на совещаниях не просто отражает решения, но формирует их [9].

Второй этап – экспертная валидация: разработанная система индикаторов проходит оценку специалистами в области организационного поведения, доказательного коучинга и менеджмента розничных сетей; параллельно валидируются диагностические инструменты первого уровня применительно к российскому контексту. Стандарты надежности и валидности инструментов измерения когнитивной гибкости служат методологическим ориентиром [10].

Третий этап – пилотная апробация: инструмент апробируется на выборке менеджеров через анализ транскриптов реальных совещаний до и после прохождения интервенционного уровня. Анализ транскриптов позволяет зафиксировать изменение интенсивности TRT-маркеров как операциональный показатель эффективности. Ключевое этическое требование – четкое разграничение диагностики для целей развития и оценки для HR-решений: это условие не только этическое, но и методологическое, поскольку влияет на готовность участников к достоверному участию.

7. Заключение.

Статья систематизирует теоретические основания когнитивной ригидности менеджеров розничных сетей как барьера качества управленческих решений и обосновывает концептуальную архитектуру многоуровневого коучингового инструмента ее диагностики и коррекции. Центральным основанием выступает теория ригидности под угрозой с двумя первичными механизмами – ограничением информационной обработки и централизацией контроля, – системно воспроизводимыми в TRT-активирующем контексте ретейл-совещания [3, 4]. Совокупность рассмотренных рамок (TRT, ограниченная рациональность, нейробиология хронического стресса, роль когнитивного стиля, принципы КПК-коучинга и самолидерства) позволяет обосновать архитектуру, в которой коррекция ригидности реализуется не через внешнее воздействие коуча, а через освоенный

менеджером алгоритм самостоятельного применения в момент принятия решения.

Научная новизна определяется тремя вкладами. Во-первых, TRT применяется к специфическому отраслевому контексту российского ретейла, ранее не рассматривавшемуся в литературе по теории ригидности. Во-вторых, управленческое совещание предложено как ключевой контекст применения диагностического и оперативного уровней инструмента с обоснованием речевых паттернов как операциональных индикаторов TRT-механизмов. В-третьих, концепция оперативного инструмента самоприменения на основе КПК-логики представляет принципиально иной класс коучингового воздействия по сравнению с классическим диадическим коучингом: инструмент встроен в рабочий процесс и применяется менеджером самостоятельно, без внешнего агента.

Практическая значимость состоит в том, что предложенная архитектура формирует теоретически обоснованную программу разработки конкретного инструмента, готового к операционализации и апробации, и позволяет встроить коучинговое воздействие в реальный управленческий процесс без выделенного времени на сессии вне рабочего контекста. Дальнейшая работа предполагает последовательное прохождение трех этапов разработки: операционализацию индикаторов TRT-механизмов, экспертную валидацию системы диагностики и пилотную апробацию оперативного инструмента на выборке менеджеров российских розничных сетей.

Список литературы

1. Phillips-Wren G., Adya M. Decision making under stress: The role of information overload, time pressure, complexity, and uncertainty // Journal of Decision Systems. 2020. Vol. 29. Suppl. 1. Pp. 213–225. DOI: 10.1080/12460125.2020.1768680. EDN JLYTDF
2. Berthet V. The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas // Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Art. 802439. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.802439. EDN NHDJIC

3. Staw B. M., Sandelands L. E., Dutton J. E. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis // *Administrative Science Quarterly*. 1981. Vol. 26. No. 4. Pp. 501–524. DOI: 10.2307/2392337
4. Mazzei M. J., DeBode J., Gangloff K.A., Song R. Old habits die hard: A review and assessment of the threat-rigidity literature // *Journal of Management*. – 2024. Vol. 51. No. 6. Pp. 2154–2181. DOI: 10.1177/01492063241286493. EDN WHDCSD
5. Park J., Moghaddam B. Impact of anxiety on prefrontal cortex encoding of cognitive flexibility // *Neuroscience*. 2017. Vol. 345. Pp. 193–202. DOI: 10.1016/j.neuroscience.2016.06.013
6. Hough J.R., Ogilvie D.T. An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes // *Journal of Management Studies*. 2005. Vol. 42. No. 2. Pp. 417–448. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00502.x. EDN JZPJWY
7. Patil S. V., Srinivas S. B., Tussing D. V., Rhee J. Addressing the flexible use of cognitive flexibility constructs: Toward a multifaceted approach // *Academy of Management Annals*. 2025. Vol. 19. No. 1. Pp. 396–441. DOI: 10.5465/annals.2023.0078. EDN JKHUAN
8. Бурыкин Е.С. Соотношение рационального и интуитивного в рамках принятия оптимального управленческого решения / Е.С. Бурыкин // *Вестник МФЮА*. – 2022. – №2. – С. 190–201. DOI 10.52210/2224669X_2022_2_190. EDN MPTYWY
9. Vaara E., Fritsch L. Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research // *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43. No. 6. Pp. 1170–1181. – DOI: 10.1002/smj.3360. EDN JZEATU
10. Hohl K., Dolcos S. Measuring cognitive flexibility: A brief review of neuropsychological, self-report, and neuroscientific approaches // *Frontiers in Human Neuroscience*. 2024. Vol. 18. Art. 1331960. DOI: 10.3389/fnhum.2024.1331960. EDN IEKOMO

11. Theeboom T., Beersma B., van Vianen A. E. M. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context // *The Journal of Positive Psychology*. 2014. Vol. 9. No. 1. Pp. 1–18. DOI: 10.1080/17439760.2013.837499

12. Nicolau A., Candel O. S., Constantin T., Kleingeld A. The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: A meta-analysis of randomized control trial studies // *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 1089797. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1089797. EDN WDSMBU

13. Harari M.B., Williams E.A., Castro S.L., Brant K.K. Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2021. Vol. 94. No. 4. Pp. 890–925. DOI: 10.1111/joop.12365. EDN KWFDTR