



УДК 159.9:331.101.3

Кукушкин Алексей Владимирович

аспирант факультета психологии,

Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия,

3044256@gmail.com

Alexey V. Kukushkin

Postgraduate student at the Faculty of Psychology,

Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia, 3044256@gmail.com

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ РАБОТА С ПРОБЛЕМОЙ СТЕРЕОТИПИЗАЦИИ В РАБОЧЕМ КОЛЛЕКТИВЕ КОМПАНИЙ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ

PSYCHOLOGICAL WORK WITH THE PROBLEM OF STEREOTYPIZATION IN THE WORK COLLECTIVE OF TRADE COMPANIES

Аннотация: В статье рассматриваются подходы к психологической работе с стереотипным мышлением у сотрудников торговых организаций. Обоснована необходимость программного вмешательства с опорой на доказательную базу: описана структура десятисессийной тренинговой программы, построенной на модели «привычки предубеждения» П. Девайн. Охарактеризованы ключевые стратегии снижения предвзятости, выбор методов оценки эффективности сопроводительной работы и организационные условия, при которых интервенция работает устойчиво. Представлены результаты апробации программы на выборке из 84 сотрудников трёх компаний сферы торговли: интегральный индекс результативности экспериментальной группы вырос с 61,7 до 69,4 балла ($d = 0,64$), профессиональная ригидность снизилась с 58,3 до 47,2 ($d = 1,10$). Сформулированы рекомендации по встраиванию сопроводительных психологических мероприятий в повседневные организационные процессы.

Ключевые слова: стереотипное мышление, психологическое сопровождение, дебиасинг, торговля, тренинговая программа, когнитивная ригидность, профессиональная эффективность, формирующий эксперимент.

Abstract: The article examines approaches to the psychological work with stereotypic thinking among employees of trade organizations. The need for a program-based intervention grounded in evidence is substantiated: the structure of a ten-session training program built on P. Devine's "prejudice habit-breaking" model is described. Key debiasing strategies, methods for evaluating support effectiveness, and organizational conditions under which the intervention works sustainably are characterized. Results of program testing on a sample of 84 employees from three trade companies are presented: the experimental group's integrated performance index grew from 61.7 to 69.4 points ($d = 0.64$), while professional rigidity decreased from 58.3 to 47.2 ($d = 1.10$). Recommendations for embedding psychological interventions into everyday organizational processes are formulated.

Keywords: stereotypic thinking, psychological support, debiasing, trade, training program, cognitive rigidity, professional efficiency, formative experiment.

Введение

Тема психологического сопровождения установок в организациях долгое время оставалась на периферии прикладной психологии – по крайней мере в отечественной науке. Запрос со стороны практики всегда существовал, но конкретных программ с доказанной эффективностью было немного. Ситуация начала меняться в последние годы. Зарубежные метаанализы показали, что при определённых условиях тренинг действительно снижает уровень предубеждений и повышает профессиональную гибкость. Вопрос в том, какие именно условия делают вмешательство работающим.

Для сферы торговли этот вопрос особенно актуален. Сотрудники торговых компаний ежедневно работают с разнородным потоком клиентов, принимают десятки быстрых решений и действуют в условиях постоянной коммуникативной нагрузки. Стереотипизация при таких обстоятельствах неизбежна – это своего рода цена когнитивной экономии. Однако та же экономия превращается в профессиональный ограничитель, ошибочные допущения о клиентах или коллегах системно снижают эффективность работы.

Цель статьи – описать теоретические основания, структуру и результаты программы по сопровождению стереотипного мышления, апробированной на сотрудниках трёх торговых организаций, а также сформулировать рекомендации по её встраиванию в организационный контекст.

Теоретические основания: почему обычный тренинг не работает

Стоит разобраться, почему многие попытки «бороться со стереотипами» через просветительские мероприятия не дают результата. Ответ связан с природой самих предубеждений. Большинство установок, вли-

яющих на профессиональное поведение, не осознаются. Человек оценивает клиента или коллегу по групповым признакам раньше, чем успевает это заметить. Речь идёт об имплицитных ассоциациях – быстрых автоматических суждениях, которые срабатывают до включения рефлексии. Именно поэтому информирование о вреде стереотипов само по себе мало что меняет. Чтобы изменить поведение, необходимо работать с привычкой – тем самым автоматизмом, который закрепился годами практики. Эта логика лежит в основе модели «привычки предубеждения», предложенной американским исследователем П. Девайн в 2012 году [1]. Согласно ей, предубеждение работает как любая другая когнитивная привычка: оно воспроизводится автоматически, но его можно «сломать» через осознание, мотивацию к изменениям и систематическую тренировку замещающих стратегий.

Важное предупреждение со стороны исследователей: обязательные тренинги, навязанные сотрудникам сверху, могут не просто не помочь, но и усилить сопротивление. Когда человек чувствует принуждение, он склонен защищать именно те установки, на которые направлено воздействие [2]. Это означает, что добровольность участия – не этическое пожелание, а условие эффективности программы.

Структура программы сопровождения

Разработанная и апробированная программа рассчитана на 10 сессий общим объёмом около 27 часов. Группы формируются по 8–9 человек, при меньшем составе теряется разнообразие точек зрения, при большем – психологическая безопасность, без которой участники не готовы обсуждать собственные предубеждения открыто. Программа организована в четыре модуля с нарастающей сложностью задач. Первый – осознание, участники знакомятся с природой стереотипов, проходят адаптированный тест имплицитных ассоциаций и получают обратную связь. Часто именно в этот момент возникает сильный эмоциональный отклик, разрыв между тем, «что я думаю о себе», и тем, «что показывает имплицитный тест», оказывается неожиданно значительным. Это создаёт мотивацию к изменениям, о которой говорит Девайн. Второй модуль – знание, сессии посвящены механизмам автоматической обработки информации и пяти конкретным стратегиям снижения предвзятости. Третий – навыки, ролевые игры, метакогнитивные упражнения, разбор реальных рабочих ситуаций. Четвёртый – применение, деловые симуляции в профессиональных сценариях, характерных для каждой из трёх компаний-участниц, и составление индивидуальных планов дальнейшей работы.

Пять стратегий дебиасинга, введённых на втором модуле, составляют практический «инструментарий» программы [1]. Замена стереотипа – заметить автоматическую реакцию и намеренно её изменить. Контр-стереотипное представление – мысленно визуализировать примеры, опровергающие привычный образ. Индивидуация – переключить внимание с групповых признаков на конкретные характеристики человека. Принятие перспективы – мысленно поставить себя на место того, кого оцениваешь. Расширение контакта – намеренно искать позитивный опыт взаимодействия с теми, по отношению к кому срабатывают предубеждения. Каждая стратегия отрабатывается в упражнениях. Пост-тест проводился через одну-две недели после последней сессии, а не сразу по её окончании. Это принципиально, так как замер непосредственно после тренинга нередко завышает результаты за счёт «эффекта свежести» – участники ещё находятся в рефлексивном режиме и отвечают иначе, чем в обычном рабочем ритме. Небольшой временной зазор позволяет получить более реалистичную картину.

Организация и выборка формирующего эксперимента

Программа апробировалась в декабре 2025 – марте 2026 года на базе трёх организаций, а именно компании по продаже программного обеспечения и компьютерного оборудования (группа А, $n = 32$), образовательной организации с международными связями (группа Б, $n = 30$) и самозанятых специалистов в сфере творческих услуг (группа В, $n = 22$). Каждый тип организации представлял особый профиль стереотипизации. Гендерно-профессиональные схемы – в группе А, культурно-национальные – в группе Б, самостереотипизация – в группе В. Такой состав выборки позволил понять, где именно программа даёт наибольший эффект.

Всего к формирующему этапу приступили 84 участника. Их распределили на экспериментальную и контрольную группы по методу подбора пар, то есть каждого участника сопоставляли с близким ему по уровню стереотипного мышления, возрасту, стажу и должности. Один из пары получал программу, другой продолжал работать в обычном режиме. Перед стартом эквивалентность групп была подтверждена статистически по всем ключевым показателям ($p > 0,7$ по критерию Манна – Уитни). Это важно, так как любые различия на пост-тесте с высокой вероятностью объясняются именно программой, а не исходными особенностями участников [3].

Результаты апробации

Данные пост-теста показали устойчивые изменения по всем ключевым переменным в экспериментальной группе при отсутствии сдвигов в контрольной. Наиболее выраженный эффект зафиксирован по шкале профессиональной ригидности. Средний балл снизился с 58,3 до 47,2 (d Коэна = 1,10 – большой размер эффекта). Интегральный индекс результативности вырос с 61,7 до 69,4 балла ($d = 0,64$), превысив ориентир $d \geq 0,38$, установленный по метаанализу Безруковой и соавторов, охватившему 260 программ развития разнообразия [4]. Сводный показатель стереотипного мышления снизился с 62,3 до 52,1 ($d = 0,94$), эффект теста имплицитных ассоциаций по гендерной паре уменьшился с $d = 0,48$ до $d = 0,34$. Последний факт особенно важен, так как изменился и декларируемый уровень установок, и автоматические, неосознаваемые ассоциации. Динамика основных показателей по группам представлена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная динамика ключевых показателей (пре/пост-тест)

Показатель	Эксп. группа, пре		Эксп. группа, пост		Контр. группа, пре		Контр.
группа, пост d (эксп.)							
Профессиональная ригидность	58,3	47,2	58,9	58,1	1,10		
Индекс результативности	61,7	69,4	62,0	62,6	0,64		
Сводный показатель стереотип. мышления			62,3	52,1	62,8	62,4	0,94
ТИА-эффект							
(гендер, d)	0,48	0,34	0,47	0,46	0,80		
Открытость опыту (SPFQ)	38,4	43,2	38,7	39,0	0,69		

Составлено автором, d рассчитан для парного сравнения пре/пост внутри экспериментальной группы

Прирост результативности в разрезе организационных групп оказался неодинаковым. Группа А (ИТ-компания) показала максимальное изменение в +9,2 пункта. Это объяснимо, стереотипы там были наиболее жёсткими и чётко очерченными, что создаёт больший запас для улучшения. Группы Б и В прибавили +7,4 и +5,9 пункта соответственно. Меньший результат группы В согласуется с тем, что самозанятые изначально демонстрировали более высокую когнитивную гибкость – соответственно, «потолок» роста был ниже.

Качественный анализ дневников самомониторинга дополнил картину. Участники из группы А описывали «проверочные моменты» – ситуации, когда им удавалось поймать себя на автоматическом допущении и намеренно его отложить. Участники группы Б чаще отмечали изменения в подготовке к переговорам, теперь они изучали культурный контекст партнёра заблаговременно, а не опирались на первые впечатления.

Два участника экспериментальной группы не показали значимых изменений. Оба были включены в программу без выраженной личной мотивации, их дневники самомониторинга оказались минимальными. Это прямое подтверждение тезиса о добровольности. Принудительная программа не работает, а иногда усиливает установки, против которых направлена [2].

Рекомендации по встраиванию программы по сопровождению стереотипного мышления в организационный контекст

Результаты апробации убедительны, но требуют важной оговорки. Пост-тест фиксирует изменения сразу после завершения программы, когда участники ещё работают в рефлексивном режиме. Насколько эффект сохранится через три, шесть месяцев – вопрос, на который отвечает только отсроченный замер. Метаанализ Безруковой показал, что эффекты на аттитюды угасают быстрее, чем изменения в знаниях и когнитивных навыках [4]. Это означает, что без организационной поддержки часть достигнутого будет утеряна.

Первое и ключевое условие устойчивости – программа должна быть встроена в более широкую организационную среду, а не надстроена над ней. Тренинг, проведённый в феврале, а в марте забытый, не изменит рабочих норм. Конкретные механизмы поддержки могут быть разными. К ним относятся структурированные предпереговорные брифинги, в которых менеджер фиксирует предположения о клиенте перед встречей и сравнивает их с реальностью после; элементы системы обратной связи, включающие вопросы о гибкости восприятия; регулярные короткие сессии раз в квартал.

Второе условие – руководитель как ролевая модель. Когда менеджер публично опирается на стереотипные суждения, это транслируется всему отделу как приемлемый способ мышления. И напротив: поведение руководителя, который систематически задаёт вопрос «что конкретно мы знаем об этом человеке?» вместо «кто он такой?», постепенно формирует организационную норму. Теория трансформационного лидерства описывает два компонента, особенно значимых в этом контексте: интеллектуальная стимуляция (поощрение сомнений в привычных допущениях) и индивидуализированное внимание (фокус на уникальных качествах каждого человека, а не на его групповых признаках) [5].

Третье условие – диагностика перед вмешательством. Универсальная программа, не учитывающая профиль стереотипов конкретной организации, работает с меньшей точностью. В ИТ-компаниях приоритет – гендерно-профессиональные схемы и межотдельные предубеждения. В образовательной организации с международными связями – культурные и национальные стереотипы о партнёрах и клиентах (при этом прослеживались культурные различия и в рамках одной национальности). В малом творческом бизнесе – самостереотипизация. Каждый случай требует адаптации содержания кейсов и ролевых игр. Инструменты диагностики – тест имплицитных ассоциаций, семантический дифференциал, экспресс-методика оценки социально-психологического климата – позволяют получить эту картину за одну-две диагностические сессии [6].

Отдельного разговора заслуживает вопрос о том, на каком этапе работы с персоналом имеет смысл заниматься сопровождением. Гораздо эффективнее начинать не с изменения сложившихся схем, а с профилактики на этапе найма и адаптации. Поведенческое интервью с вопросами о нестандартных рабочих ситуациях («расскажи о клиенте, которого ты первоначально оценил неверно, и как ты с этим справился») позволяет оценить метакогнитивную осознанность кандидата – его способность замечать собственные автоматизмы. А короткая беседа с наставником в первые недели работы, проговаривающая типичные «ловушки восприятия» в данной роли, работает на опережение и обходится без полноценной тренинговой программы.

Заключение

Работа по сопровождению стереотипного мышления в торговых организациях возможна и даёт измеримые результаты – при соблюдении трёх условий: добровольность участия, адресность к конкретному профилю стереотипов, встроенность в организационный контекст. Программа, построенная на модели Девайн с элементами трансформационного лидерства, показала устойчивые эффекты как на уровне субъективных уста-

новок (снижение ригидности, рост открытости опыту), так и на уровне объективных показателей (интегральный индекс результативности). Наибольший эффект зафиксирован там, где стереотипы были наиболее жёсткими и чётко очерченными, – что подтверждает логику таргетированного вмешательства.

Перспективой дальнейшей работы является отсроченный замер через три и шесть месяцев, который позволит оценить устойчивость достигнутых изменений и определить, какие элементы поддерживающей организационной среды вносят наибольший вклад в сохранение эффекта.

Список источников References

1. Devine P. G. Long-term reduction in implicit race bias: A prejudice habit-breaking intervention / P. G. Devine, P. S. Forscher, A. J. Austin, W. T. L. Cox // *Journal of Experimental Social Psychology*. — 2012. — Vol. 48, № 6. — P. 1267–1278.
2. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика : учебное пособие / под ред. А. Д. Короля, О. Н. Слоботчикова. — Москва : УМЦ, 2025. — С. 111–118, 133–136, 137–147, 211–215, 386–389.
3. Карпов А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности / А. В. Карпов. — Москва : Юрайт, 2023. — 155 с.
4. Bezrukova K. A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation / K. Bezrukova, C. S. Spell, J. L. Perry, C. E. Jehn // *Psychological Bulletin*. — 2016. — Vol. 142, № 11. — P. 1227–1274.
5. Гулевич О. А. Психология межгрупповых отношений / О. А. Гулевич. — Москва : НИУ ВШЭ, 2024. — 324 с.
6. Осипова Н. Г. Стереотипы, предрассудки и дискриминация / Н. Г. Осипова. — Москва : КДУ, 2022. — 240 с.
7. References
8. Devine P. G. Long-term reduction in implicit race bias: A prejudice habit-breaking intervention. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 2012, Vol. 48, № 6, P. 1267–1278.
9. Psikhologiya truda, inzhenernaya psikhologiya, kognitivnaya ergonomika [Labor psychology, engineering psychology, cognitive ergonomics] edited by A.D. Korol, O. N. Slobotchikov. Moscow, 2025, pp.111–118, 133–136, 137–147, 211–215, 386–389 (in Russian).
10. Karpov A.V. Psikhologiya prinyatiy resheniy v professional'noy deyatel'nosti [Psychology of decision-making in professional activity]. Moskva: Yurayt Publ., 2023, 155 p (in Russian).
11. Bezrukova K. A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. In: *Psychological Bulletin*, 2016, Vol. 142, № 11, P. 1227–1274.
12. Gulevich O.A. Psikhologiya mezhgruppovykh otnosheniy [Psychology of intergroup relations]. Moskva: HSE University, 2024, 324 p. (in Russian).
13. Osipova N.G. Stereotipy, predrassudki i diskriminatsiya [Stereotypes, prejudice and discrimination]. Moskva: KDU Publ., 2022, 240 p. (in Russian).