

УДК 316.422 : 159.98

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-211-221

КОУЧИНГ ЯК ПСИХОТЕХНОЛОГІЯ НЕМАНІПУЛЯТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ІНЖИНИРІНГУ У ПРОФЕСІЙНИХ ТА ІГРОВИХ СЕРЕДОВИЩАХ

Ольга Петрунько¹

¹Доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

COACHING AS PSYCHOTECHNOLOGY NON-MANIPULATIVE SOCIAL ENGINEERING IN PROFESSIONAL AND GAMING ENVIRONMENTS

Olga Petrunko¹

¹Doctor of Psychological Sciences, Senior Research Fellow, Professor of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

Анотація. У статті проаналізовано феномен соціального інжинирінгу як сучасну соціально-психологічну метатехнологію неманіпулятивного менеджменту. Показано основні аспекти, напрямки та можливості реалізації соціального інжинирінгу в різних типах сучасних бізнес-, професійних та ігрових середовищ. Детально проаналізовано маніпулятивний та неманіпулятивний (екологічний, людиноцентрований) аспекти соціального інжинирінгу. Головними ознаками неманіпулятивного соціального інжинирінгу визначено екологічність, гуманістичну центрованість та суб'єкт-суб'єктну спрямованість комунікації та показано, що саме ці ознаки апіорі притаманні методології, методу і технології коучингу. Коучинг розглянуто як багатофункціональний інструмент неманіпулятивного соціального інжинирінгу, придатний для застосування в сучасних бізнес-середовищах, зокрема й для підвищення професійної кваліфікації менеджерів і персоналу, основу якого становить діалог як спосіб обміну інформацією на суб'єкт-суб'єктних засадах. Показано основні напрямки, переваги й обмеження методу коучингу в умовах індивідуальної, групової та командної роботи. Проаналізовано зв'язки коучингу з такими методами соціально-психологічного впливу як медіація, фасилітація, менторство (наставництво), консультування та тренінг (в тому числі тренінг із широким застосуванням ігрових технологій на засадах гейміфікації). Акцентовано увагу на важливій ролі в процесі коуч-менеджменту професійних середовищ так званого «людського чинника». Показано, що, з огляду на природну «ігрову сутність» людини, найактивніше названий чинник, а також її особисті і професійні здібності активуються і розкриваються в процесі ігрової діяльності. Показано також, що перетворення ділових професійних середовищ на середовища ігрові може бути надзвичайно продуктивним у бізнесі, особливо коли йдеться про розв'язання проблемних і навчальних завдань та професійне, інтелектуальне й особистісне зростання учасників таких гейміфікованих середовищ.

Ключові слова: соціальний інжинирінг, метод коучингу, коучинг як неманіпулятивна соціально-психологічна технологія, коуч-менеджмент, професійні та ігрові середовища, гейміфікація.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 16

Abstract. The article analyzes the phenomenon of social engineering as a modern socio-psychological meta-technology of non-manipulative management. The main aspects, directions and possibilities of implementing social engineering in various types of modern business, professional and game environments are shown. The manipulative and non-manipulative (ecological, human-centered) aspects of social engineering are analyzed in detail. The main features of non-manipulative social engineering are identified as ecological, humanistic centeredness and subject-subject orientation of communication, and it is shown that precisely these signs are a priori inherent in the methodology, method and technology of coaching. Coaching is considered as a multifunctional tool of non-manipulative social engineering, suitable for use in modern business environments, in particular for improving the professional qualifications of managers and staff, the basis of which is dialogue as a way of exchanging information on a subject-subject basis. The main directions, advantages and limitations of the coaching method in the conditions of individual, group and team work are shown. The connections of coaching with such methods of socio-psychological influence as mediation, facilitation, mentoring, counseling and training (including training with the wide application of game technologies based on gamification) were analyzed. Attention is focused on the important role of the so-called "human factor" in the process of coach-management of professional environments. It is shown that, in view of the natural "game essence" of a person, the most actively named factor, as well as his personal and professional abilities, are activated and revealed in the process of game activity. It is also shown that the transformation of business professional environments into gaming environments can be extremely productive in business, especially when it comes to solving problematic and educational tasks and the professional, intellectual and personal growth of participants in such gamified environments.

Keywords: social engineering, coaching method, coaching as a non-manipulative socio-psychological technology, coach management, professional and game environments, gamification.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 0; **bibl.:** 16

Постановка проблеми. Наприкінці 80-х – початку 90-х років минулого століття в США і в Західній Європі з'явилися нові напрямки і методи організаційного менеджменту (соціального інжинирінгу), зокрема такі як творення робочих команд, коучинг, коуч-менеджмент та інші), які нині поширилися в усьому світі, в т.ч. і в Україні. Пов'язані із цим питання наразі є надзвичайно актуальними практично в усіх сферах буття високорозвинених інформаційних суспільств і соціумів – як у соціально-професійних (метарівень), так і в соціально-психологічних (мезо- і макрорівень), і наукова спільнота не залишилася осторонь цих питань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато зарубіжних вчених аналізували психологічні особливості професійної, в т.ч. міжособистісної, групової та командної взаємодії, а також можливості технологізації управління цією взаємодією на всіх рівнях її реалізації – мікро-, мезо- та макрорівні (М. Белбін, Дж. Бішоп, Р. Блейк, М. Геллерт, К. Кемерон, С. Майнард-Патрік, Д. Маккенна, Ч. Маргерісон, К. Новак, Д. Сазерленд, Д. Скотт, К. Фопель, Р. Янг та інші). Гідний внесок у розробку цієї проблематики становлять і науковці українських учених С.М. Бондаренка, В.В. Горбунової, В.П. Казміренка, Л.М. Карамушки, Г.В. Ложкіна, С.Д. Максименка, В.В. Морозова, Р.А. Мухи та багатьох інших соціальних, економічних та організаційних психологів.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у вивченні перспектив застосування коучингу як методу екологічної, неманіпулятивної комунікації в професійних та ігрових середовищах.

Виклад основних результатів дослідження. Поняття «соціальний інжинирінг» (від англ. social engineering) нині є відомим практично в усіх сферах наукового і прикладного буття людства, де ключову роль посідає комунікація (обмін інформацією, емоціями та інтеракціями),

мета якої – вплив на психіку і поведінку окремих осіб, соціальних груп, соціокультурних спільностей і навіть цілих суспільств у заданому суб'єкті впливу (соціальним інженером) напрямі. Цими сферами є інформаційне середовище та Паблік Рілейшнз, політика й політологія, економіка, соціологія, різні галузі психології (соціальна, організаційна, економічна, педагогічна, військова, спортивна, клінічна та ін.) тощо. Інструментами соціального інжинирінгу, відповідно, можуть бути будь-які загальнонаукові і спеціальні методи, напрацьовані у вищезгаданих сферах, а в ролі соціальних інженерів можуть виступати інститути масмедіа, фахові менеджери, соціологи, психологи, тьютори, медіатори, консультанти, коучі.

Залежно від сфери застосування соціального інжинирінгу, обраних соціальним інженером методів формувального впливу (суб'єкт-об'єктних, менторських, маніпуляційних чи суб'єкт-суб'єктних, фісильтаційних, заснованих на діалозі й зворотному зв'язку) та сформульованих цілей інжинирінгу можна говорити про чотири основних його напрямки, кожен з яких має свої специфічні особливості (Bishop & Scott & other, 2014; Бондаренко, 2016; Бутко, 2019; Казміренко, 2021; Карамушка, 2024):

1) засоби масової інформації та інформаційна безпека: злочинне вивідування і поширення даних;

2) соціологія: технологічний напрям соціології, що ґрунтується на активному та критичному ставленні до соціальних процесів у суспільстві;

3) соціальна психологія: наука, що вивчає психіку і поведінку людей у соціальних групах та фактори, які на це впливають;

4) клінічна (консультативна) психологія: людиноцентрована технологія впливу, заснована на екологічних засадах індивідуальної та групової роботи.

Соціальний інжиниринг в сфері інформації й інформаційної безпеки (Паблік Рілейшн, масмедіа, політика, соціальні процеси макрорівня) сформувався і набув означення як: 1) технологія масового інформаційного впливу, що полягає не лише в маніпуляціях (в т. ч. злочинного характеру) інформацією й інформаційними потоками, а й свідомістю і поведінкою окремих осіб, соціальних груп і спільностей; 2) метод несанкціонованого доступу до інформації та/ або систем зберігання інформації, а основна мета соціальних інженерів – злам системи інформаційної безпеки та отримання доступу до захищених інформаційних систем для викрадення секретної інформації, паролів, масивів даних тощо (Вікіпедія).

У такому контексті соціальний інжиниринг може розглядатися не лише як технічні хакерські дії, а й як маніпуляція психікою і поведінкою людей з метою схилення їх до розголошення конфіденційної інформації та вчинення хибних дій, бажаних для соціального інженера як маніпулятора свідомістю. Маніпулятор застосує спеціальні психотехнології, які схиляють об'єкт маніпуляції надати зловмисникам дані, що їх цікавлять. Ці технології спираються на людські слабкості, зокрема на емоції та патерни поведінки. Існує чимало технологій масової маніпуляції страхами людей, природною їх цікавістю, довірою. І, як показують дані міжнародних організацій з розслідування порушень інформаційної безпеки у сфері бізнесу, пов'язаних з викраденням інформації про організації та інформаційні системи, ці порушення часто є наслідком соціальних атак, націлених на людські мережі, з використанням методів маніпулятивної соціальної інженерії (Чалдіні, 2022).

Типова модель маніпулятивного соціального інжинирингу показує, що всі ланки організаційного ланцюга і персонал з різними рівнями доступу до них діють за лінійними зв'язками, коли співробітник може передати проблему, розв'язання якої виходить за межі його на наступний щабель, де вирішують: уповноважені вони

її розв'язати чи слід передається її далі. Цим ланцюгом інформація зрештою і кожного разу «from second hand» передається до керуючого. Уразливість цієї системи полягає в можливості викривити інформацію та/ або представитися одною з осіб вищого рівня, що впливає на вибір стратегії реагування варіант розвитку ситуації: наприклад, можна представитися авторитетом вищого рівня; можна отримати контакт вищого за посадою працівника; можна поставити співробітникам кілька простих запитань, які на перший погляд цілком безпечні, однак є частиною небезпечного плану т. ін. (Чалдіні, 2022).

Чи не найбільш відомий нині приклад маніпуляційного соціального інжинирингу – методика IVR-фішинг, яка реалізується в три кроки:

1. Підлаштування під труднощі, проблеми чи неприємності об'єкта впливу та забезпечення дальшого контакту з ним. Так для об'єкта впливу, який перебуває в зоні безпеки своїх повноважень, що гарантована контактами служби техпідтримки, спеціально влаштовується невелика штучна проблема і разом з цим йому надаються змінені контакти з підтримки (агент впливу змінює на дощці контактів чи вказує в спеціальному листі свій контакт замість правильного).

2. Створення довірительного контакту з об'єктом впливу. Невдовзі маніпулятор неодмінно отримує дзвінок від засмученого користувача і просить його описати ситуацію та надати йому деякі дані, які зазвичай без жодних сумнівів надаються. Відчувавши зацікавленість до себе і своєї проблеми, користувач готовий відповісти на всі поставлені йому запитання, оскільки, по-перше, покладається на компетентність того, кому він телефонує, а по-друге – він переконаний, що чинить правильно і не лише у власних інтересах, а й в інтересах своєї організації. При цьому проблему авторизації маніпулятора як адресата звернення практично виключено, бо той, хто звертається, ідентифікує його так, як йому зручно. Тож маніпуляторіві залішається лише виконати накинута йому

роль.

3. Здійснення інформаційно-психологічної атаки з метою отримання : попередня інформація, зібрана в описаний вище спосіб, надалі використовуються для цільової інформаційно-психологічної атаки, успішність якої гарантована з великою імовірністю (Чалдіні, 2022).

Головна ідея маніпулятивного соціального інжинирингу полягає у тому, що для досягнення цілей соціального інженера з людьми слід поводитися так, як інженер-механік поводить з неживим матеріалом, з якого будуються мости, дороги, літаки тощо. Ця метафора символізує диктат маніпулятора і відповідну поведінку тих, на кого він спрямований. Воля маніпулятора змінює волю людей, які використовуються ним для побудови власного (чи замовленого йому) більш потужним соціальним актором) інженерного проекту, матеріалом якого є люди, групи, команди (Бондаренко, 2016).

Тож, як свідчить практика експертного відстеження зламів належно захищених бізнес-ресурсів, небезпека вразливості криється насамперед у людях, які з різних причин – через умисні злочинні дії, непрофесіоналізм, безвідповідальність, брак належних знань, природну схильність до обміну інформацією, довірливість, здійснення алогічних дій у кіберпросторі тощо – наражають свої сервери на кібератаки. Чимало експериментів щодо цього описано Р. Чалдіні в його праці «Психологія впливу». Так, психологи телефонували медсестрам в лікарнях, представлялися лікарем і давали їм вказівки, які могли завдати шкоди здоров'ю і навіть життю пацієнтів, і 95 % медсестер вказували готовність виконати ці вказівки, хоч і знали про небезпечні наслідки. Зрештою їм не давали це виконати (біля палати стояли асистенти), а причина готовності так чинили – звичка слідувати вказівкам авторитетної особи та посадовій інструкції (Чалдіні, 2022).

Такого роду дослідження показали необхідність розробки спеціальних протоколів безпеки та систем навчання персоналу, і це ще один аспект соціального інжинирингу, який спрямовано на

зміцнення безпеки компанії, захист бізнесу, навчання і розвиток керівництва, менеджерів і персоналу. Це неманіпулятивний, екологічний, гуманістичний, людиноцентрований аспект соціального інжинирингу, що успішно реалізується за допомогою коучингу – як стратегії, методу і технології його реалізації. Захист компанії – це основне завдання відділу безпеки, але співробітники не в силах виключити ризики соціальної інженерії. При відсутності компетентного відділу безпеки варто ознайомити керівника компанії з необхідною інформацією та провести тест, який найскоріше підтвердить дані про довірливість і схильність людей погоджуватися у ситуаціях професійного виконаних кібератак. Для цього здійснюється систематичне навчання фахівців з інформаційної безпеки (наприклад, турнір Cyber Readiness Challenge), в процесі якого їх навчають розуміти, як зловмисникам вдається руйнувати корпоративні системи; тренують в них навички розвідки і крадіжки даних та зламу зашифрованих паролів у спеціально створених програмах імітації реальних ситуацій; дають практичні уявлення про те, як відстежувати типові уразливості бізнесу та його суб'єктів, як запускати інформаційно-психологічні атаки та успішно діяти в умовах запуску хак-квестів тощо (Морозов, 2009; Чалдіні, 2022).

Зважаючи на щойно описане, навіть у сфері маніпулятивного соціального інжинирингу може бути успішно застосовано метод коучингу – як неманіпулятивної, екологічної, людиноцентрованої технології впливу на окремих осіб і соціальні групи, в які вони включені, з метою посилення психологічної безпеки їх діяльності, навчання, професійного та особистого росту. Проте можливості коучингу – як неманіпулятивної, екологічної, суб'єкт-суб'єктної технології впливу – істотно ширші у сферах, де превалює комунікація, центрована на інтересах і потребах особистості (у прикладній соціології, в освіті, у педагогічній, соціальній, організаційній, економічній,

консультативній, спортивній психології тощо) (Морозов, 2009; Горбунова, 2014; Бутко, 2019; Петрунько & Плющ, 2021; Казміренко, 2021; Карамушка).

Завдання коучингу у вище згаданих сферах – інжиниринг (моделювання й тренування) соціально прийнятних для адресатів впливу патернів думок і поведінки, формування необхідних компетенцій і навичок, цілеспрямоване удосконалення та оптимізувальні зміни соціальних та організаційних структур, які визначають якість діяльності і самопочуття людей, вироблення ефективних систем оцінки й контролю цих структур, розв'язання суперечок у відносинах між суб'єктами у найрізноманітніших професійних та ігрових середовищах. Адресат коучингово інжинирингу не є об'єктом реалізації накиннутих ззовні соціальних замовлень та програм, розроблених експертами, – він є суб'єктом спільного й творчого інжинирингового процесу в рамках підходу «управління – співуправління – самоврядування». За такого підходу управління перетворюється на інтерактивний процес, а завданням соціального інженера (коуча) є створення умов для розкриття внутрішнього потенціалу соціальної системи і кожної окремої особи як елемента цієї системи. Коуч допомагає розв'язувати організаційні та соціально-психологічні проблеми в організації та у сфері її взаємодії з зовнішньою громадськістю, виявляючи при цьому розмаїття рольових позицій та широку теоретико-методологічну й технологічну підготовку (Морозов, 2009; Бондаренко, 2016; Бутко, 2019; Казміренко, 2021; Карамушка, 2024).

Як тлумачить Вікіпедія, коучинг (від англ. *Coaching* – тренерство, репетиторство) – це метод здійснення консалтингу й тренінгу, за якого спеціальна особа (коуч) допомагає іншим досягнути певних цілей у професійному чи в особистому житті. На відміну від наставництва, коучинг зосереджується на досягненні конкретної цілі способом, який людині належить зрозуміти самотужки. Завдання коуча полягає в допомозі з відшукування цього способу».

Головна ціль коуча – консультування з метою допомогти клієнту зрозуміти, як саме він може досягнути поставлених ним (спільно з коучем) цілей. Головні робочі інструменти коучингу – співпраця і діалог, які обов'язково передбачають обмін когніціями, емоціями й інтеракціями та присутність зворотного зв'язку (Карамушка, 2024).

Однак, коучинг – це не лише репетиторство, наставництво, тренерство чи консультування, а коуч не є ментором, наставником чи гуру, який передає учням свої знання і досвід. Значно важливішим у співпраці коуча і клієнта є орієнтація на знання і досвід самого клієнта. Фактично коуч – це партнер, який допомагає людям розкрити свій потенціал, схильності та внутрішні ресурси через зосередження на тому, що в них найкраще виходить. Коучинг – це спільний пошук відповідей клієнта на актуальні для нього запитання, навчання клієнта ставити життєві і професійні цілі та досягати їх (Бондаренко, 2016; Бліхар, 2020). І на цьому шляху коуч виконує ролі і функції тьютора, наставника, консультанта, тренера, фасилітатора, медіатора, ігротехніка та інші, доцільні в конкретній ситуації.

Як ментор (наставник) він орієнтований на знання і загальний розвиток клієнта, з яким він працює. В разі потреби він ділиться з клієнтом знаннями і досвідом, однак головна його ціль – актуалізувати і збагатити знання і досвід клієнта. Коуч, на відміну від ментора, не дає готових планів дій та відповідей на запитання клієнта, а спрямовує його на самостійний пошук відповідей та освоєння нових навичок самостійно думати і діяти, бути незалежним і впевненим у собі.

Як консультант коуч передусім орієнтований на терапевтичні цілі і, відповідно, на терапевтичні сесії, мета яких – усвідомлення психологічних бар'єрів та застарілих проблем, які коріняться в минулому досвіді клієнта і заважають йому якісно жити «тут і тепер» та успішно рухатися в майбутнє. Консультативний коучинг насамперед зосереджений на актуальному вимірі «тут і тепер» і спирається переважно на поточні події і

наявний стан речей.

Як тренер коуч найчастіше розглядається в англomовній літературі і тренінг (як у груповому, так і в індивідуальному форматі) є одним з успішно застосовуваних ним інструментів. Хоча груповий і командний коучинг все ж здійснюється здебільшого як індивідуальний процес в груповому контексті, мета якого – розкриття потенціалу людини та її максимальної ефективності. При цьому, на відміну від класичних тренінгів, акцент робиться на визначенні кожним особистих цілей та взяття на себе відповідальності за їх реалізацію, в т.ч. за оцінку власних сил, обраного напрямку розвитку, власні рішення тощо. Коуч забезпечує для цього екологічне, безпечне, креативне середовище. Він ставить питання, що спонукають до роздумів, і завжди готовий допомогти клієнту досліджувати, міркувати та ухвалювати рішення. Коучинг допомагає внести бажані зміни у власне життя, бізнес, кар'єру, підвищити ефективність роботи, покращити стосунки з іншими, розвинути конкретні навички.

Як медіатор коуч може бути особливо ефективним у конфлікт-менеджменті, в ситуаціях урегулювання групових та командних конфліктів. Медіація, тобто залучення у вирішення конфлікту коуча в ролі медіатора (посередника), уможлиблює налагодження комунікації, спільний аналіз конфлікту, вибір прийняттого для всіх способу його вирішення. Коуч у ролі медіатора спільно з учасниками здійснює вивчення й аналіз точок зору сторін та пошук стратегії розв'язання конфлікту, а також є гарантом виконання ухвалених рішень та неупередженої оцінки їх ефективності. При цьому він не виносить рішень і не примушує до їх виконання, а підводить учасників конфлікту до ухвалення самостійного рішення як єдино прийняттого та усвідомлення необхідності його дотримання, застосовуючи техніки: а) рефлексивного втручання, які спрямовані на встановлення і підтримання контакту з учасниками конфлікту; б) контекстуального втручання, які

спрямовані на формування сприятливого клімату переговорів; в) незалежного втручання, які забезпечують процес прийняття рішень і аналізу варіантів. Завдання коуча як третьої сторони конфлікту: 1) медіація або посередництво, за якого консультативні рекомендації не обов'язково сторони мають брати до уваги; 2) примирення, у якому акцент роблять не стільки на залагодженні питань, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється; 3) арбітраж, за якого рекомендації третьої сторони є обов'язковими (Бліхар, 2020; Ложкін & Пов'якель, 2007).

Як фасилітатор коуч орієнтований на допомогу з вироблення рішення окремою особою, групою чи командою щодо розв'язання надмірно складних завдань, з прояснення та досягнення поставленої мети, з пошуку ресурсів та збереження психологічного статусу-кво в разі виникнення значних труднощів тощо. Мета фасилітації полягає в спільному аналізі і вирішенні конкретних проблем, пошуку ідей, уточнення завдань, що стоять перед учасниками переговорів та плануванні дій. Роль коуча як фасилітатора передбачає необхідність: 1) бути нейтральним і неупередженим; 2) узгодити важливі теми та питання, які потребують вирішення; 3) організувати відповідні умови для обговорення проблеми; 4) створити творчу і вільну атмосферу для обміну думок всіх учасників; 5) мотивувати кожного учасника до включення в процес обговорення питання та ухвалення рішень.

Як тренер-ігротехнік коуч створює в процесі запланованих сесій (індивідуальних, групових чи командних; спрямованих на навчання керівників, лідерів чи персоналу; орієнтованих на ухваленні цілей і завдань діяльності, розв'язання конфлікту чи організацію процесу командотворення) спеціальне гейміфіковане середовище, в якому неодмінно присутні не лише сюжет та елементи гри, а й ігрові дії (Антонов, 2024).

Існує два базових напрямки коучингу: коучинг особистісного росту та бізнес-коучинг, які можуть реалізовуватися одночасно, проте кожен з них має свої цілі

і запити. **Коучинг особистісного росту** займається вирішенням проблем та досягненням цілей у сфері особистого психологічного функціонування людини. У ньому також є два напрямки: 1) комунікативний (все, що пов'язано зі стосунками та взаємодією з іншими людьми в т.ч. з сім'єю, друзями, знайомими тощо); 2) особистісний (все, що стосується «саморозвитку»). У сфері особистісного розвитку коуч працює з надзвичайно широким колом запитів, серед яких: впевненість в собі, цінності та сенси, мотивація та пошук внутрішніх ресурсів, боротьба зі стресом, самооцінка, збагачення рефлексії тощо (Казміренко, 2021; Карамушка, 2024).

Бізнес-коучинг спрямований на вирішення завдань в сфері професійної діяльності окремих осіб, професійних груп, робочих команд тощо. Він допомагає планувати та визначити пріоритетні цілі і стратегії, необхідні для просування бізнесу до мети. Спеціаліст-коуч зустрічається з власником бізнесу регулярно, щотижня чи щомісяця, щоб стежити за виконанням зобов'язань, ухвалених під час попередньої коуч-сесії. Робота з коучем корисна для власників малого та середнього бізнесу, який найчастіше керується й контролюється однією людиною. Тож завдання коуча – допомога в аналізі рішень керівника та усвідомленні зв'язку ухвалених рішень з його особистим життям і як це позначається на веденні бізнесу. Коуч допомагає відстежувати та вимірювати прогрес за обраними показниками ефективності, який складно зафіксувати, якщо діяти самостійно. У разі, якщо шлях до досягнення мети прозорий, особа, яка відповідає за її досягнення, стає дуже відповідальною (Velbin, 2010; Бондаренко, 2016).

В умовах стрімких змін соціального та професійного життя людських спільностей, спричинених насамперед розвитком цифрових інформаційних технологій, штучного інтелекту, технологізації бізнес-процесів, діджиталізації повсякденного життя тощо, змінюються й вимоги до організації співпраці та ефективної комунікації в

найрізноманітніших професійних групах (командах проектів, креативних групах, ігрових середовищах тощо) для успішного виконання цими групами поставлених перед ними чи сформульованих ними самими стратегічних і тактичних цілей та завдань. При цьому важливим є: 1) розуміння групою і кожним її членом процесів групової динаміки в процесі професійного становлення групи як єдиного консолідованого організму; 2) усвідомлення чинників, які перешкоджають чи, навпаки, сприяють успішній співпраці; 3) правильний розподіл групових ролей на різних етапах просування до поставленої мети та реалізації цільових проектів; 4) розуміння значення і можливостей керівника й лідера (прожект-менеджера, скрам-майстра, наставника, коуча) тощо.

Саме для цього і потрібен коучинг, або коуч-менеджмент, у бізнесі, де він є методом побудови ефективних бізнес-моделей та формування гнучких навичок співпраці з реалізації спільної бізнес-мети. Не випадково серед базових принципів успішного керівництва професійними колективами, в т.ч. творчими та проектними робочими командами, є: 1) принцип наймання фахівця з навичками глибокої експертизи та успішним портфоліо; 2) принцип усвідомлення, що найбільші ризики неуспішності проектів обумовлені не зовнішніми обставинами, а помилковими рішеннями і діями не так членів команди, як керівника, провідного менеджера проекту, командного лідера; 3) принцип використання методології та технологій із забезпечення згуртованості команди (Team Building Methodology), які базуються на ідеї, що для досягнення оптимального результату в командній проектній роботі необхідна злагоджена робота всіх членів команди. Це потребує систематичних вправлень (тренінги, ділові та рольові ігри, мозкові штурми тощо), спрямованих на оптимізацію комунікації між членами команди, формування навичок планування, реалізації та координації спільної діяльності, розвиток довіри та креативності, активація мотивації, адже саме мотивована й самокерована команда

має найвищий рівень ентропії й відповідальності за виконувану діяльність та її результат, а це підвищує не лише продуктивність команди, а й задоволення учасників від своєї роботи.

Одними з поширених моделей коучингу є:

1. Модель ПРАВДА – модель розвитку працівників і керівників середньої ланки, де: П – Проблема та її усвідомлення; Р – результат, який можна отримати при усуненні проблеми; А – Аналіз причин появи проблеми з погляду конкретних осіб; В – Візія, або уявлення про те, що слід змінити в системі переконань, щоб дістатися потрібного результату; Д – Дії, які слід здійснити; А – Аналіз результативності нового типу поведінки.

2. Модель GROW – модель коучингу для роботи над досягненням особистих професійних цілей та поступової зміни позиції щодо цих цілей. Аббревіатура GROW визначає ключові точки, які слід пройти разом з коучем: 1) ціль, або постановка цілі (Goal); 2) реальність, оцінка відповідності цілі і реальності (Reality); 3) можливість, оцінка власних можливостей без акцентування на можливих перешкодах (Opportunity); 4) намір, упевненість і переконання у доцільності і корисності наміру (Word).

3. Модель Teambuilding – модель коучингу для утворення робочих (творчих, проектних) команд. Ця модель є гарним прикладом соціального інжинирингу, мета якого – формування робочої команди, або тимбїлдинг (від англ. teambuilding – побудова команди). Командотворення – це послідовний поетапний процес цілеспрямованого вибудовування ефективної робочої команди, яка об'єднує в особливу спільність односторонніх, націлених на досягнення спільного результату, здатних працювати і діяти злагоджено, як єдиний організм, знаходити творчі рішення в найрізноманітніших ситуаціях тощо і разом з цим успішно реалізовувати енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали кожного її члена (Tuckman, 1965; Морозов, 2009; Belbin, 2010; Bishop, 2014; Горбунова, 2014; Муха, 2015).

За Б.Такманом, коучинг розвитку команди реалізується в чотири етапи: 1) **збирання** (Forming), коли команда збирається разом, формує цілі й завдання, а члени команди вивчають один одного і встановлюють необхідні межі командних ролей та обов'язків; 2) **штормінг** (Storming), або етап консолідації та розробки ефективної стратегії роботи, коли члени команди конкурують за лідерство, встановлюють і закріплюють командні ролі й обов'язки, у зв'язку з чим природно виникає невдоволення роботою команди та окремих її членів, суперечки і навіть конфлікти, які слід якнайшвидше здолати; 3) **нормування** (Norming) – етап адаптації команди до визначених ролей і обов'язків кожного члена команди згідно з їх психотипом та особливостями поведінки, спрямованих на реалізацію визначених цілей і завдань на засадах взаєморозуміння, довіри, готовності до співпраці; 4) **співпраця** (Performing) – це остання стадія, коли команда знає свої ролі та обов'язки і зосереджена на досягненні спільної мети аж до завершення проекту та/чи розпуску або переформування команди (Tuckman, 1965).

Для збирання і формування команди особлива увага приділяється підбору кандидатів, і це – одне з типових завдань коуч-менеджменту. За М. Белбіним, команда – це не просто група осіб, а комплементарний і згуртований колектив, члени якого здатні підпорядковуватися спільним правилам і нормам, злагоджено діяти в ім'я реалізації спільної мети на засадах самовпорядкування, тобто в умовах мінімальних управлінських впливів. І формування таких колективів – як функція коуч-менеджменту – являє собою цілеспрямований, упорядкований і контрольований технологічний процес, заснований на визначенні в усьому світі знаннях про психіку і поведінку людей (Belbin, 2010).

У викладеному розумінні коучинг є не лише придатною методологією неманіпулятивної комунікації у професійних середовищах, а й вельми придатним технологічним засобом успішного менеджменту та підвищення професійної компетентності менеджерів. З поширенням ідей щодо важливої ролі в цих

процесах саме «людського чинника» в науковому дискурсі з'явилося чимало ідей щодо активації цього чинника. Одною з них є ідея про ігрову сутність людини і будь-якої людської діяльності, про «людину, яка грається» (*Homo ludens*, за визначенням Й. Хейзинги), а отже яка неодмінно потребує співучасників для своїх ігор і, відповідно, правил, якими ці ігри в нормуються (Е.Берн, 2016). Ця ідея вважається нині надзвичайно продуктивною в прикладній соціології, а також в організаційній, економічній, соціальній, спортивній, клінічній, військовій, кримінальній та інших сферах психології, особливо в разі, коли є необхідність перетворення ділових та професійних середовищ на середовища ігрові.

Ігрові середовища – реальні та віртуальні – містять сукупність умов і процедур, які забезпечують ідеальне включення учасників в індивідуальну і спільну ігрову діяльність, спрямовану на розв'язання важливих, професійних, ділових цілей і завдань в ігрових умовах. Вони є джерелом професійного, інтелектуального й особистісного розвитку та мають терапевтичний потенціал. Ці середовища майже ідеально імітують реальність або ж створюють принципово нові, неможливі в офлайновому житті фантастичні світи. Вони породжують цілком природні й реальні емоційні переживання і гарантують високий ступінь занурення гравців у спільний ігровий контекст та активне залучення до індивідуальних досвідів інших учасників. Ігрова діяльність активує вироблення гормонів задоволення й радості (дофаміну і ендорфіну): здолавши певний рівень гри (групової чи індивідуальної, за монітором комп'ютера), геймер відчуває задоволення, проявляє цікавість до продовження і вмотивований до дальших дій. І що особливо цінно – в ігрових середовищах діють доцільні, прийнятні і зрозумілі правила й механізми: з одного боку – типові для гри, а з другого – типові для серйозної діяльності (гра – одна з провідних діяльностей людини), і це робить їх придатними для розв'язання важливих

професійних задач в умовах, коли рутинна діяльність перетворюється на радість і задоволення (Антонов, 2024).

Означені переваги ігрових середовищ спричинили **гейміфікацію**, що означає використання ігрових методик в неігрових ситуаціях, застосування методів проектування гри для неігрових областей (бізнес-процеси, соціальні проекти, освіта та ін.) і визнається нині вдалою стратегічною спробою вдосконалити мотивацію залучення членів організації до спільної діяльності через створення піднесеного емоційного стану в процесі гри та гарним інструментом удосконалення бізнес-середовищ у цілому. Гейміфікована діяльність – це просто гра, це виконання серйозних задач в ігровому форматі й у відповідній ігровій обстановці, що оптимізує вирішення ділових питань та освітніх задач, успішне засвоєння навчальних курсів тощо для осіб будь-якого віку. При цьому пріоритетними залишаються ділові цілі, а елементи гри лише допомагають утримати мотивацію до їх досягнення. Гейміфікація, на відміну від гри, залишає гравців у реальному світі з реальними неігровими задачами, а не просто переносить гравців у вигадану реальність ігрового простору (Бондаренко, 2016; Антонов, 2024).

Нині гейміфікація успішно застосовується не лише в бізнесі, а й у інших сферах людської діяльності (збройні сили, охорона здоров'я, освіта тощо). Глобальні світові компанії застосовують гейміфікацію в процесах навчання персоналу та управління ним, для навчання співробітників та управління їхньою мотивацією, при взаємодії з клієнтами тощо. Гейміфікацію успішно використовують при прийомі на роботу, коли кандидату на певну посаду пропонують логічні ігри, тести, квести, і чим успішніше грає претендент, здобуваючи більше балів, проходячи більше рівнів, тим вище імовірність бути прийнятим на роботу. При цьому розробники створюють ігри на актуальні теми, спонукаючи користувачів до вирішення нагальних глобальних проблем, таких як голод, бідність, хвороби, війни,

зміна клімату, зникнення біорізноманіття та інше (Бондаренко, 2016).

Існують різні моделі гейміфікації. Так **динамічні моделі** фокусуються на створенні захоплюючих і постійно змінюваних умов для користувачів. Вони містять елементи, адаптовані до поведінки і потреб учасників, і забезпечують постійний інтерес (наприклад, завдання та нагороди змінюються залежно від рівня гравця і його досягнень, що стимулює дальшу активність і замученість), чим цінна гейміфікація в освіті. Натомість **інфляційні моделі**, навпаки, приділяють увагу нагородам і заохоченням, які з часом можуть втрачати свою цінність і мотиваційну силу (якщо їх надто багато або вони легко доступні). Вибір між цими моделями залежить від цілей компанії та очікувань користувачів: динамічна модель може краще утримувати інтерес у довгостроковій перспективі, тоді як інфляційна модель може швидко стимулювати активність, але ризикує втратити свою ефективність з часом. Так чи інакше, за прогнозами відомої компанії Growth, у світі і далі зростатиме попит на гейміфіковані системи, тож нині розробка відповідних методів є важливим завданням для науковців і практиків.

Висновки.

1. За часів штучного інтелекту, високих інформаційно-комунікаційних технологій та масової діджиталізації

соціального, професійного й індивідуального буття людства усі суспільні процеси потребують не лише створення нового, а й «перезавантаження» вже відомих інструментів конструювання цих процесів, а також управління ними та їх розвитком.

2. Одним з інструментів, що вочевидь потребує «перезавантаження», є соціальний інжиниринг – методологія, метод і технологія конструювання соціальних процесів в усіх сферах суспільного життя – який, на жаль, не витримав навали інформаційної доби і втратив статус соціально-психологічної технології неманіпулятивного впливу на свідомість і поведінку акторів соціальних процесів та формування самих цих процесів.

3. Соціальний інжиниринг якнайкраще може бути реалізований засобами коучингу (коуч-менеджменту) – як методології, методу і технології апріорі неманіпулятивного, екологічного, суб'єкт-суб'єктного впливу на професійні, бізнесові, навчальні та інші цільові аудиторії. Адже коучинг – це природна форма людиноцентрованого управління індивідуальними і колективними суб'єктами соціального й професійного буття, заснована на суб'єкт-суб'єктній взаємодії між коучем та учасниками коучингової (в т.ч. ігрової) взаємодії, головним інструментом якої є діалог.

Література:

1. Антонов, Т. А. (2024). Вплив повномасштабного вторгнення на відеоігрову активність в Україні: психологічний копінг у часи кризи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 1(73). 295–302.
2. Берн, Е. (2016). *Ігри, у які грають люди*. Харків : [Клуб Сімейного Дозвілля](#). 256 с. ISBN 978-617-12-0454-6
3. Бліхар, М. Медіація як спосіб вирішення адміністративних спорів. *Підприємство, господарство і право. Адміністративне право і процес*. 2020. 10. 78–82.
4. Бондаренко, С.М. (2016). Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 116. 200–208.
5. Бутко, М. П., Дітковська, М. Ю., Задорожна, С. М., Іванова, Н. В., Олійченко, І. М., Оліфіренко, Л. Д., Пепа, Т. В., Повна, С. В., Шабардіна, Ю. В., Шевченко, О. М. (2019). *Стратегічний менеджмент* : навч. посіб. / за ред.

- М. П. Бутка. Київ : Вид-во Центр учбової літератури. 375 с.
6. Горбунова, В. В. (2014). *Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд* : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 380 с.
7. Казміренко, В.П. (2021). *Соціальна психологія організації: монографія*. Вид. 2-ге, випр. і доп. К.: Видавничий дім «Гельветика». 482 с.
8. Карамушка, Л. М. (2024). До проблеми розробки технологій забезпечення психологічного здоров'я особистості в умовах війни. *Організаційна психологія. економічна психологія*. 32 (2). С. 41–58.
9. Ложкін, Г. В., Пов'якель, Н. І. (2007). *Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика* : навч. посіб. Київ : Вид-во Професіонал. 410 с.
10. Морозов, В. В., Чередніченко, А. М., Шпильова, Т. І. (2009). *Формування, управління та розвиток команди проекту* : навч. посіб. / за ред. В. В. Морозова. Київ : Вид-во Таксон. 463 с.

11. Муха, Р. А. (2015). Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
12. Петрунько, О. В. & Плющ, О. М. (2021). Перспективи застосування екологічного підходу в сучасних психологічних дослідженнях. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4 (64). С. 205–216.
13. Чалдіні, Р. (2022). Психологія впливу. Харків : *Клуб Сімейного Дозвілля*, 608 с. ISBN 978-617-12-9625-1
14. Belbin, R.M. (2010). *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (3rd ed.). London : Routledge. 204 p. <https://doi.org/10.4324/9780080963594>
15. Bishop, James W.; Scott, Dow; Maynard-Patrick, Stephanie; and Wang, Rei (2014). Teams, Team Process, and Team Building. *Clinical Laboratory Management of Business*, 2nd Edition. Faculty Publications and Other Works, 373–391. <http://dx.doi.org/10.1128/9781555817282.ch18>
16. Tuckman, B.W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. 63 (6). 384–399.