

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0206>

УДК 005.32:159.942:005.8

JEL Classification: M12, M14, M53, O15

Ільїч Людмила Миколаївна

доктор економічних наук, професор

професор кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-8594-1824

e-mail: lilich@kubg.edu.ua

Акіліна Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9968-4921

e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

КОУЧИНГОВИЙ ПІДХІД У РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ AGILE-КОМАНД

Анотація. У статті розкрито вплив коучингового підходу на розвиток емоційної компетентності та підвищення ефективності Agile-команд. Метою дослідження є обґрунтування важливості інтеграції коучингових практик у командні процеси для формування психологічної безпеки, покращення якості комунікації, зниження рівня конфліктності та стимулювання інноваційного мислення. Методологічною основою є вторинний аналіз наукових публікацій, систематичних оглядів і практичних кейсів провідних міжнародних компаній, що дозволило виявити ключові інструменти коучингового супроводу в гнучких командних середовищах. Результати дослідження свідчать про позитивний вплив коучингу на емоційну усвідомленість, емпатію, рівень психологічної безпеки й командну результативність. Особливу увагу приділено методам фасилітації ретроспектив із використанням потужних питань та метафоричних карт, які сприяють глибшій рефлексії й розвитку командного потенціалу. Представлено практичні рекомендації щодо організації тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, регулярних коучингових сесій, практикумів з фасилітації та майстер-класів із застосування інтерактивних технік. Розглянуто кейси компаній Google, Agile Alliance та IBM, що демонструють успішне впровадження коучингових підходів для зміцнення психологічної безпеки, підвищення залученості співробітників і стійкості до організаційних змін. Зокрема, дослідження Google «Project Aristotle» підтвердило вирішальну роль психологічної безпеки у високопродуктивних командах, що стало основою для впровадження коучингових практик. Agile Alliance наголошує на важливості відкритих обговорень і фасилітації для підтримки командної взаємодії. Кейс IBM демонструє стратегічну роль коучингу в процесі Agile-трансформації через зміцнення довіри та розвиток емоційної стійкості працівників. Підсумовуючи, стаття підтверджує ефективність коучингового підходу для розвитку емоційної компетентності Agile-команд та наголошує на потребі подальших досліджень щодо адаптації коучингових інструментів до різних організаційних контекстів. Запропоновано розширити емпіричну базу шляхом аналізу довгострокових ефектів впровадження коучингу в гнучких командах у різних сферах бізнесу, а також розробити комплексні програми коучингового супроводу для сталого розвитку командної ефективності.

Ключові слова: емоційна компетентність; коучинговий підхід; Agile-команди; психологічна безпека; фасилітація ретроспектив; метафорично-асоціативні карти; командна взаємодія; продуктивність команди.

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного, невизначеного та висококонкурентного бізнес-середовища все більше організацій обирають гнучкі методології управління проектами. Однією з найбільш поширених моделей є Agile, яка передбачає високу інтенсивність

командної взаємодії, автономію в ухваленні рішень та постійну адаптацію до змін. Відтак, ефективність роботи Agile-команд залежить не лише від технічної компетентності та професійного досвіду їхніх учасників, а й значною мірою — від якісної взаємодії в команді, емоційної стабільності та здатності до саморегуляції в умовах стресу та невизначеності.

У команд, які функціонують в Agile-середовищі, зростає ризик емоційного виснаження, виникнення міжособистісних конфліктів та зниження рівня довіри. Ці чинники ускладнюють спільну роботу, обмежують ініціативність учасників і перешкоджають відкритому обговоренню ідей та проблем. Саме тому формування емоційної компетентності та забезпечення психологічної безпеки в колективі набувають особливої ваги як передумови ефективної командної взаємодії, адаптивності та інноваційності.

У цьому контексті зростає інтерес до інструментів організаційної підтримки, які дозволяють сприяти розвитку емоційних навичок, покращувати внутрішню атмосферу в командах та формувати стійке середовище співпраці. Одним із таких підходів є коучинг, що розглядається не лише як метод професійного супроводу, а як стратегія розвитку особистісних і командних ресурсів. Коучинговий підхід орієнтований на розкриття потенціалу, підтримку рефлексії, розвиток самосвідомості та побудову довіри у взаємодії.

Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена потребою осмислити, яким чином коучингові практики можуть сприяти розвитку емоційної компетентності та підвищенню якості командної взаємодії в Agile-середовищі. Особливе значення має пошук системних підходів, здатних не лише вирішувати окремі комунікаційні труднощі, а й формувати культуру відкритості, підтримки та ефективної співпраці в умовах постійних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття психологічної безпеки було запропоноване Edmondson [1] ще у 1999 році як характеристика міжособистісного клімату в команді, за якої учасники відчувають себе вільними відкрито висловлювати ідеї, сумніви, питання або визнавати помилки без страху негативних наслідків. У подальших працях [2] авторка обґрунтовує роль психологічної безпеки як передумови організаційного навчання, креативності й адаптивності команд, особливо в умовах складних і невизначених середовищ. Ця концепція стала основою для сучасних підходів до управління взаємодією в гнучких командах, зокрема в контексті Agile.

У межах Agile-підходів особливу увагу приділено ролі Agile-коуча як посередника між процесами, людьми та цінностями. Дослідження Stray, Tkalic і Moe (2020) [3] вказує на багаторівневу природу діяльності коучів, яка охоплює як підтримку командної взаємодії, так і вплив на організаційні зміни. Автори підкреслюють важливість емпатійності, вміння слухати та дипломатичності як ключових рис коуча, які сприяють підвищенню ефективності команд. У систематичному огляді літератури Stray, Memon і Paruch [4] підтверджено, що Agile-коучинг сприяє адаптації до змін, розвитку командної автономії та подоланню типових бар'єрів у процесі трансформації.

У контексті теорії складного лідерства (Complexity Leadership Theory) Bäcklander [5] аналізує, як коучі в компанії Spotify реалізують лідерство сприяння (enabling leadership). У фокусі дослідження — здатність коуча підтримувати конструктивний діалог, рефлексію та баланс між формальними і неформальними структурами у команді. Ці функції тісно пов'язані з формуванням психологічної безпеки як умови для адаптивності та навчання. Аспект емоційної компетентності Agile-команд висвітлюється у роботі Aragón та його співавторів [6], де представлено програму розвитку емоційного інтелекту з використанням

методу Kanban. Учасники, які пройшли програму, демонстрували покращення за більшістю емоційних компетенцій, що вказує на потенціал інтеграції гнучких підходів до управління з розвитком соціально-емоційних навичок у командному середовищі. Sleurink [7] дослідив зв'язок між емоційним інтелектом і продуктивністю членів Agile-команд на основі даних опитувань та відеоспостережень за командними зустрічами. Отримані результати демонструють помірно позитивну кореляцію між самооцінкою емоційного інтелекту та індивідуальною ефективністю, що підтверджує значущість емоційних навичок у високодинамічному середовищі.

Група дослідників на чолі з Mohamad [8] акцентує увагу на менеджерському коучингу як чиннику розвитку компетентності працівників через механізм самоефективності. За допомогою структурного моделювання автори підтверджують опосередкований вплив коучингу на розвиток професійних навичок працівників, що демонструє додаткову релевантність коучингових практик у забезпеченні ефективної взаємодії в організаціях. Нарешті, експериментальне дослідження Passmore, Tee та Gold [9] є першим, що застосовує рандомізоване контрольоване випробування (RCT) для оцінки ефективності командного коучингу. Автори встановлюють статистично значущий позитивний вплив коучингу на рівень згуртованості команд і психологічної безпеки порівняно з традиційною фасилітацією. Це емпірично підтверджує ефективність коучингового підходу як інтервенції для підвищення якості командної взаємодії.

Таким чином, сучасні дослідження висвітлюють різні аспекти впливу коучингу на психологічну безпеку, емоційну компетентність та ефективність Agile-команд. При цьому наукова література демонструє як зростання емпіричної бази з цієї тематики, так і необхідність подальших досліджень щодо комплексної інтеграції коучингових підходів у розвиток соціально-емоційних навичок у динамічних командних середовищах.

Мета статті. У цьому зв'язку метою даної статті є розкриття сутності та оцінка ефективності застосування коучингового підходу для розвитку емоційної компетентності Agile-команд, визначення ефективних інструментів цього підходу та окреслення напрямків подальших досліджень у зазначеній сфері.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження здійснено з використанням якісного підходу, що поєднує критичний аналіз наукової літератури, результатів емпіричних досліджень і практичних кейсів, присвячених коучингу, емоційній компетентності та психологічній безпеці в Agile-командах. Основним методом виступає вторинний аналіз (desk research), який дозволяє ідентифікувати провідні підходи до формування емоційного клімату в гнучких командних середовищах.

Аналіз охоплює рецензовані наукові публікації, систематичні огляди, а також практичні матеріали, що висвітлюють роль коучингових практик у забезпеченні ефективної командної взаємодії. Для практичного узагальнення використано огляд кейсів впровадження коучингових програм у провідних міжнародних компаніях, таких як Google, Agile Alliance та IBM, з акцентом на вплив коучингу на рівень психологічної безпеки, якість комунікації, рівень конфліктності та інші аспекти командної ефективності.

Крім того, проведено структурування інструментів коучингового супроводу, що використовуються для розвитку емоційної компетентності, з подальшим формуванням практичних рекомендацій щодо їх застосування в Agile-командах.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз результатів дослідження засвідчив ефективність застосування коучингового підходу для розвитку емоційної компетентності Agile-команд. У командах, де активно використовувалися коучингові методики, було зафіксовано помітне зростання рівня емоційної усвідомленості та емпатії серед членів команд, що дозволило ефективніше розпізнавати та керувати власними емоціями, а також більш уважно ставитися до емоцій колег.

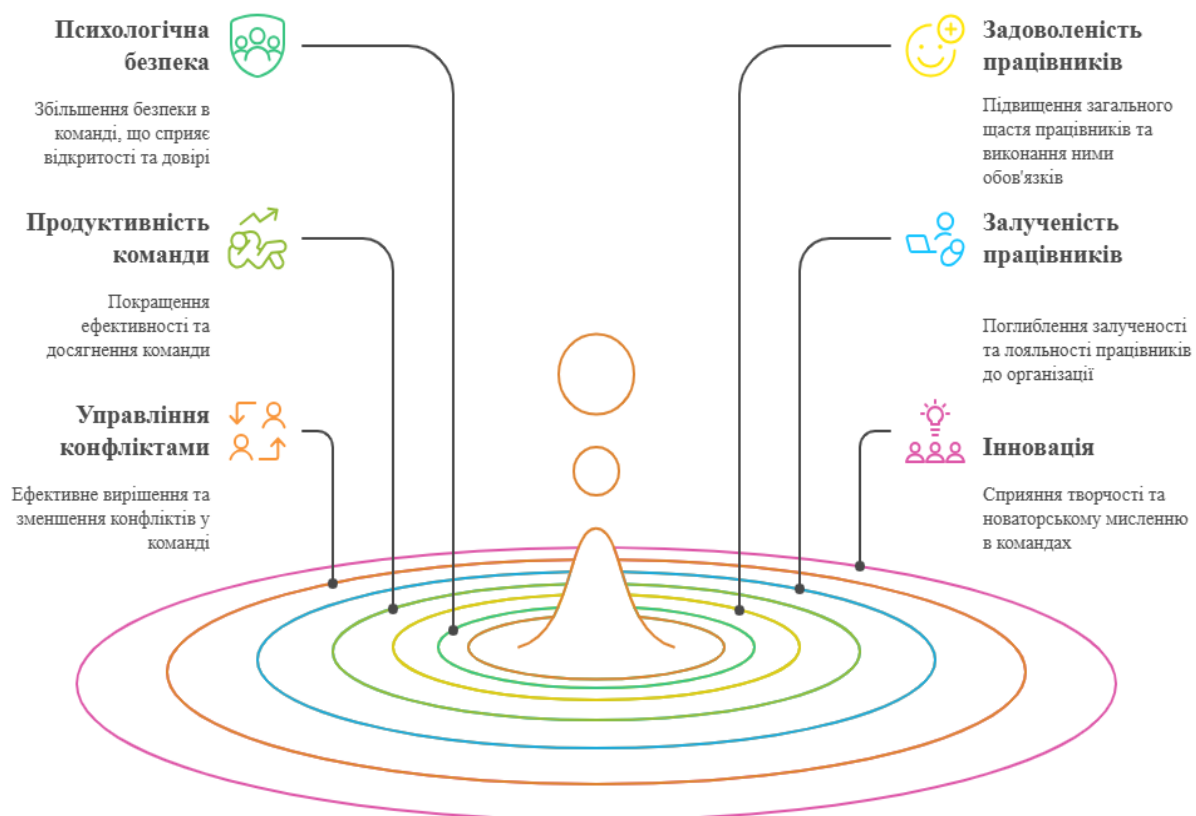


Рис.1. Вплив коучингових практик на емоційну компетентність і результативність Agile-команд

Джерело: складено авторами на основі джерел [1] – [9]

Рис. 1 узагальнює ключові напрями позитивного впливу коучингових практик на ефективність роботи Agile-команд. Коучинг сприяє зміцненню психологічної безпеки, підвищенню продуктивності, ефективному управлінню конфліктами, зростанню задоволеності працівників, їх залученості та розвитку інноваційного мислення. Такий багатовимірний ефект свідчить про високий потенціал коучингового підходу як стратегічного інструменту для розвитку емоційної компетентності та досягнення командної результативності.

Найбільш ефективними коучинговими інструментами стали методи фасилітації ретроспектив з використанням потужних питань (Powerful Questions) та метафорично-асоціативних карт, які допомагали командам відкрито обговорювати проблемні питання, шукати нові рішення та формувати спільне бачення цілей.

Таблиця нижче містить практичні рекомендації щодо застосування ефективних інструментів:

Таблиця 1

**Коучингові інструменти для розвитку
емоційної компетентності Agile-команд**

Інструмент	Опис та призначення	Рекомендована кількість заходів та регулярність
Тренінги з розвитку емоційного інтелекту та емпатійного лідерства	Підвищення емоційної усвідомленості, розвиток емпатії, навичок саморегуляції та розуміння емоційних станів членів команди	1–2 тренінги на квартал (4–8 годин кожний)
Регулярні коучингові сесії та супервізії для лідерів	Індивідуальна підтримка лідерів у вирішенні складних ситуацій, розвиток навичок самоаналізу та рефлексії	2–4 коучингові сесії на місяць (60–90 хвилин кожна)
Практикуми з опанування технік фасилітації та ефективної комунікації	Розвиток навичок фасилітації зустрічей, конструктивного діалогу, управління конфліктами та ефективної комунікації в команді	1 практикум щомісяця (2–3 години)
Майстер-класи з використання метафорично-асоціативних карт	Освоєння інтерактивних технік, які сприяють виявленню прихованих потреб, пошуку креативних рішень і розвитку командної взаємодії	1 майстер-клас кожні 2–3 місяці (3–4 години)

Джерело: складено авторами на основі власного досвіду

Розглянемо кілька практичних кейсів, що свідчать про позитивний досвід впливу коучингових практик на результати команд та компаній.

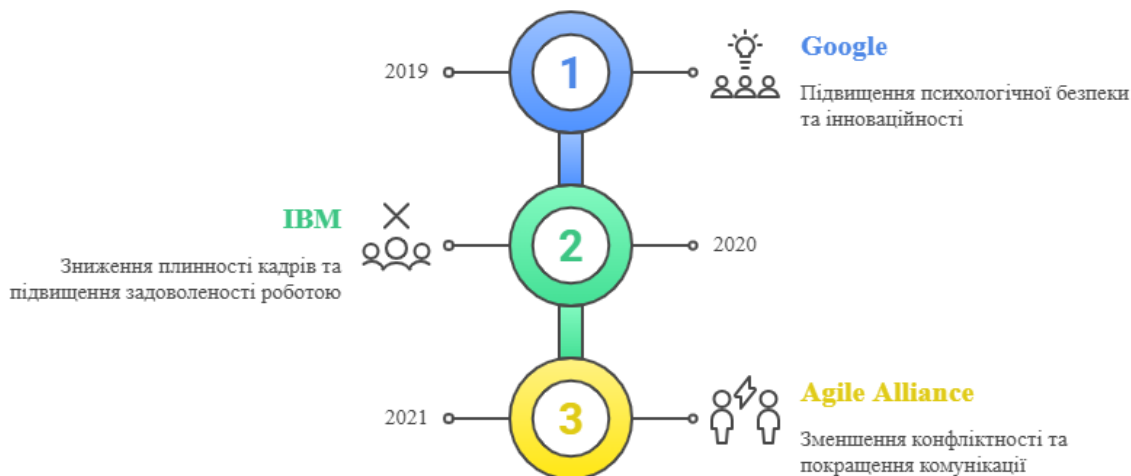


Рис. 2. Позитивні ефекти від використання коучингових інструментів для розвитку емоційної компетентності в компаніях Google, Agile Alliance та IBM

Джерело: складено авторами на основі джерел [10] – [14]

Рисунок ілюструє позитивний вплив впровадження коучингових практик у відомих організаціях. Застосування коучингу в Google сприяло підвищенню психологічної безпеки, що, у свою чергу, призвело до зростання інноваційності та продуктивності. В Agile Alliance коучинг допоміг зменшити кількість конфліктів і покращити якість комунікації. У компанії IBM фіксувалося зниження плинності кадрів та зростання задоволеності роботою. Таким чином, коучинговий підхід демонструє високу

ефективність у зміцненні командної взаємодії, емоційного клімату та організаційної результативності. Розглянемо кейси цих компаній більш детальноше:

I. Кейс компанії Google [10], [11]. Упродовж тривалого часу концепт психологічної безпеки залишався переважно в межах академічного дискурсу. Хоча, як вказувалося вище, це поняття було запропоноване Edmondson ще у 1999 році, воно не набуло широкого визнання у сфері практичного управління командами до середини 2010-х років. Переломним моментом у популяризації цієї ідеї стало дослідження Google — проект «Aristotle» започаткований у 2012 році з метою виявлення факторів, що визначають ефективність робочих команд.

Проект очолювала Юлія Розовська, і він став логічним продовженням попередньої ініціативи компанії — «Project Oxygen», спрямованої на вивчення характеристик ефективного менеджменту. У межах «Aristotle» було проаналізовано понад 180 команд Google з різних підрозділів (інженерних та комерційних), зокрема досліджено понад 250 змінних, включаючи демографічні дані, індивідуальні особливості учасників, міжособистісну динаміку та суб'єктивні оцінки командної взаємодії.

На ранніх етапах дослідження передбачалася гіпотеза, що успішність команд корелює із наявністю кваліфікованих учасників, чіткої структури або сильного лідерства. Однак отримані результати не підтвердили ці припущення. Деякі команди з подібними організаційними характеристиками демонстрували суттєво різні рівні продуктивності. Це зумовило необхідність звернутися до глибинніших чинників, пов'язаних з якістю командної взаємодії.

Розв'язання проблеми було знайдено після ознайомлення дослідницької групи з науковими працями Edmondson, зокрема її публікацією 1999 року [1], де вперше описано наукове поняття психологічної безпеки. Аналіз даних показав, що найуспішніші команди мали високий рівень саме цього чинника — тобто члени таких команд почувалися вільними висловлювати ідеї, визнавати помилки, ставити запитання без страху бути осудженими чи знеціненими

З метою інтеграції цих висновків у практику управління командами, у Google було запроваджено низку заходів, які за своєю природою відповідають коучинговому підходу. Зокрема, це: регулярні зустрічі в командах із відкритим обговоренням робочих процесів; фасилітовані ретроспективи, орієнтовані на колективну рефлексію; використання відкритих і сильних запитань, які стимулюють аналіз, усвідомлення й обмін думками; підтримка активного слухання та емпатійної взаємодії між членами команд.

Ці інтервенції були спрямовані не лише на покращення комунікації, а й на формування стійкої культури довіри та відкритості. Хоча коучингові підходи не були формалізовані як окрема методика, вони стали невід'ємною частиною процесу створення безпечного командного середовища. Підтримуючи ці практики, компанія надала доступ до спеціального посібника — Team Effectiveness Discussion Guide [12], — який допомагав менеджерам структуровано обговорювати питання взаємодії зокрема в аспектах довіри, значущості роботи та особистої включеності.

II. Кейс Agile Alliance. В умовах гнучких методологій управління проектами, особливо в галузі розробки програмного забезпечення, психологічна безпека постає як один із критичних чинників ефективної командної роботи. У публікації «Культивування психологічної безпеки в Agile-командах» [13], розміщені на сайті Agile Alliance, окреслено практичні методи створення безпечного робочого середовища в Agile-командах. Зокрема, автор акцентує увагу на коучингових інтервенціях: регулярних відкритих сесіях, фасилітованих ретроспективах, практиці відкритих запитань, емпатійному слуханні та активному сприянні діалогу між членами команди.

Рекомендовані інструменти передбачають залучення кожного члена команди до обговорення не лише технічних, а й емоційно значущих аспектів спільної роботи. Ці підходи створюють передумови для посилення довіри, зниження міжособистісного напруження та покращення групової динаміки.

Теоретичне та емпіричне підґрунтя цим практичним спостереженням можна побачити в дослідженні «Психологічна безпека в гнучких командах розробки програмного забезпечення: передумови проектування роботи та наслідки продуктивності» [14]. У межах даної роботи авторки провели кількісний аналіз, який виявив статистично значущу залежність між рівнем психологічної безпеки та показниками командної продуктивності в Agile-середовищах. Зокрема, встановлено, що фактори дизайну роботи — зокрема автономність, взаємна підтримка, структурована комунікація — сприяють підвищенню відчуття безпеки в команді. А це, у свою чергу, позитивно впливає на спільну ефективність, здатність до інновацій та стійкість до конфліктів.

Таким чином, розглянуті дослідження у поєднанні демонструють як практичну реалізацію, так і наукову валідність коучингового підходу до створення психологічно безпечного середовища в Agile-командах. Це дає змогу розглядати коучингові інтервенції не лише як підтримувальну практику, а як стратегічний інструмент підвищення ефективності командної взаємодії.

III. Кейс компанії IBM [15]. Цей кейс є показовим прикладом впровадження людиноцентричного підходу в процесі Agile-трансформації, де особливе значення надається роботі з внутрішніми змінами в команді, трансформації ролей та формуванню нової організаційної культури. У центрі цієї трансформації перебуває усвідомлення того, що ефективність змін залежить не лише від автоматизації технологічних процесів чи оновлення структур управління, а передусім від здатності людей адаптуватися до нових умов, змінити свої переконання, взаємодію та способи прийняття рішень. Саме в цій площині коучингові практики набувають стратегічного значення.

IBM у процесі трансформації зіштовхнулася з типовим викликом для організацій, що переходять до Agile-підходів, — потребою у комплексній зміні мислення працівників і взаємодії в командах. Компанія усвідомила, що без цілеспрямованої підтримки людей, зокрема через залучення HR-функцій до трансформаційних ініціатив, зміни залишаються поверхневими, а рівень прийняття нових підходів — низьким. Відсутність чіткого розуміння працівниками своєї ролі у новій структурі, відсутність безперервного діалогу з лідерами змін та розмиті перспективи кар'єрного розвитку спричиняли зростання тривожності, опір нововведенням і поширення дезінформації щодо наслідків трансформації.

У цьому контексті коучингові практики стали ключовим інструментом для забезпечення психологічної адаптації команд. Компанія інтегрувала в трансформаційний процес такі елементи, як індивідуальна підтримка лідерів команд, фасилітовані діалоги щодо зміни ролей, очікувань та командної динаміки, а також ініціативи, спрямовані на розвиток емоційної компетентності, що має вирішальне значення для ефективної командної взаємодії. Коучинг, у цьому випадку, виконував не лише функцію розвитку лідерських навичок, але й слугував засобом творення середовища довіри, відкритості та сприйняття зворотного зв'язку — критично важливих компонентів для команд, що працюють за принципами Agile.

Ключовим інсайтом, який IBM отримала у процесі трансформації, було визнання того, що своєчасне залучення HR до процесу змін є не допоміжним, а стратегічно необхідним. Координація дій між трансформаційною командою та фахівцями з управління персоналом дала змогу глибше зрозуміти вплив змін на досвід працівників,

адаптувати практики оцінювання ефективності, структурувати кар'єрні траєкторії та, найголовніше, забезпечити постійну комунікацію з працівниками. Саме ця орієнтація на підтримку, розвиток і залучення персоналу дала змогу уникнути критичних помилок, що часто супроводжують масштабні організаційні зміни, й стала запорукою більш планового впровадження нової культури праці.

Таким чином, кейс IBM демонструє ефективність використання коучингового підходу як інструменту адаптації в процесі організаційних трансформацій. Застосування коучингу на рівні команд, лідерів і системи в цілому дозволило не лише підвищити стійкість працівників до змін, але й сприяло формуванню умов для сталого розвитку, згуртованості команд і усвідомленого професійного зростання в новому, Agile-орієнтованому контексті.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отримані результати підтверджують, що коучинговий підхід є ефективним інструментом для розвитку емоційної компетентності Agile-команд. Він позитивно впливає на рівень психологічної безпеки, емоційної усвідомленості, емпатії та загальної командної взаємодії. Практичні рекомендації щодо регулярного застосування тренінгів, коучингових сесій, практикумів і майстер-класів допоможуть лідерам Agile-команд ефективно інтегрувати коучингові методики в командну роботу.

Перспективними напрямками подальших досліджень є поглиблене вивчення специфіки впровадження коучингових інструментів у різних галузях та організаційних культурах, дослідження довгострокових ефектів використання коучингу в Agile-командах, а також розробка комплексних програм з коучингового супроводу команд для різних сфер бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. doi: 10.2307/2666999
2. Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
3. Stray, V., Tkalic, A., & Moe, N. B. (2021). The agile coach role: Coaching for agile performance impact //In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences, 2021. doi: 10.48550/arXiv.2010.15738
4. Stray, V., Memon, B., & Paruch, L. (2020). A systematic literature review on agile coaching and the role of the agile coach. In M. Felderer et al. (Eds.), *Product-focused software process improvement. PROFES 2020. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 12562, pp. 3–18). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_1
5. Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 42–60. doi:10.1111/caim.12303
6. Aránega, A. Y., Urueña, R. C., Sánchez, R. C., & Montesinos, C. G. (2023). Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team management. *Journal of Competitiveness*, 15(3), 164–183. doi: 10.7441/joc.2023.03.09
7. Sleurink, C. (2020). *Emotional Intelligence and Job Performance in Agile Teams* (Master's thesis). University of Twente. Retrieved from <https://essay.utwente.nl/82654/>
8. Mohamad, N. I., Abd Rahman, I., Ibrahim, N., Hasan, H., & Mahadi, M. H. (2025). Enhancing competency development through managerial coaching: self-efficacy as the driving mechanism. *Cogent Business & Management*, 12(1). doi: 10.1080/23311975.2025.2477284
9. Passmore, J., Tee, D., & Gold, R. (2025). Team coaching using LSP and team facilitation: A randomized control trial study measuring team cohesion and psychological safety. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 119–132. doi: 10.1108/JWAM-12-2023-0137
10. Duhigg, C. (2016) What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

11. Psychsafety.com (2024). Google's Project Aristotle. *Retrieved from* <https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/>
12. Google re:Work.Team Effectiveness Discussion Guide. *Retrieved from* <https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness#define-team>
13. Rajpal, M. (2020). Cultivating Psychological Safety in Agile Teams. *Retrieved from* <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2020/05/M.Rajpal.Cultivating-Psychological-Safety-in-Agile-Teams.pdf>
14. Buvik, M. & Tkalich, A. (2021). Psychological Safety in Agile Software Development Teams: Work Design Antecedents and Performance Consequences. doi: 10.48550/arXiv.2109.15034.
15. Goldberg, Z. & Kramer, L. (2020). Agile transformation and the critical role of HR in creating positive, lasting change. *Retrieved from* <https://www.ibm.com/think/insights/agile-transformation-and-the-critical-role-of-hr-in-creating-positive-lasting-change>

Liudmyla Ilich

Doctor of Economic Sciences
Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-8594-1824
e-mail: l.ilich@kubg.edu.ua

Olena Akilina

PhD in Economics
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-9968-4921
e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

COACHING APPROACH TO DEVELOPING EMOTIONAL COMPETENCE OF AGILE TEAMS

Abstract. The article reveals the impact of the coaching approach on the development of emotional competence and increasing the efficiency of Agile teams. The purpose of the study is to substantiate the importance of integrating coaching practices into team processes to create psychological security, improve the quality of communication, reduce conflict and stimulate innovative thinking. The methodological basis is a secondary analysis of scientific publications, systematic reviews and practical cases of leading international companies, which allowed to identify key tools for coaching support in flexible team environments. The results of the study indicate a positive impact of coaching on emotional awareness, empathy, psychological safety, and team performance. Particular attention is paid to the methods of facilitating retrospectives using powerful questions and metaphorical maps that promote deeper reflection and development of team potential. Practical recommendations for organizing emotional intelligence trainings, regular coaching sessions, facilitation workshops, and master classes on the use of interactive techniques are presented. The article examines the cases of Google, Agile Alliance and IBM, which demonstrate the successful implementation of coaching approaches to strengthen psychological safety, increase employee engagement and resilience to organizational change. In particular, Google's Project Aristotle study confirmed the crucial role of psychological safety in high-performance teams, which became the basis for the introduction of coaching practices. The Agile Alliance emphasizes the importance of open discussions and facilitation to support team interaction. The IBM case study demonstrates the strategic role of coaching in the Agile transformation process by building trust and developing emotional resilience of employees. To summarize, the article confirms the effectiveness of the coaching approach for developing the emotional competence of Agile teams and emphasizes the need for further research on the adaptation of coaching tools to different organizational contexts. It is proposed to expand the empirical base by analyzing the long-term effects of coaching in agile teams in various business areas, as well as to develop comprehensive coaching programs for the sustainable development of team effectiveness.

Keywords: emotional competence; coaching approach; Agile teams; psychological safety; facilitation of retrospectives; metaphorical and associative maps; team interaction; team productivity.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. doi: 10.2307/2666999 (in English)
2. Edmondson, A. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons. (in English)
3. Stray, V., Tkachik, A., & Moe, N. B. (2021). The agile coach role: Coaching for agile performance impact. In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences, 2021. doi: 10.48550/arXiv.2010.15738 (in English)
4. Stray, V., Memon, B., & Paruch, L. (2020). A systematic literature review on agile coaching and the role of the agile coach. In M. Felderer et al. (Eds.), *Product-focused software process improvement. PROFES 2020. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 12562, pp. 3–18). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_1 (in English)
5. Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 42–60. doi:10.1111/caim.12303 (in English)

6. Aránega, A., Urueña, R., Sánchez, R., & Montesinos, C. (2023). Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team management. *Journal of Competitiveness*, 15(3), 164–183. doi: 10.7441/joc.2023.03.09 (in English)
7. Sleurink, C. (2020). *Emotional Intelligence and Job Performance in Agile Teams* (Master's thesis). University of Twente. Retrieved from <https://essay.utwente.nl/82654/> (in English)
8. Mohamad, N., Abd Rahman, I., Ibrahim, N., Hasan, H., & Mahadi, M. (2025). Enhancing competency development through managerial coaching: self-efficacy as the driving mechanism. *Cogent Business & Management*, 12(1). doi: 10.1080/23311975.2025.2477284 (in English)
9. Passmore, J., Tee, D., & Gold, R. (2025). Team coaching using LSP and team facilitation: A randomized control trial study measuring team cohesion and psychological safety. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 119–132. doi: 10.1108/JWAM-12-2023-0137 (in English)
10. Duhigg, C. (2016) What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (in English)
11. Psychsafety.com (2024). Google's Project Aristotle. Retrieved from <https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/> (in English)
12. Google re:Work.Team Effectiveness Discussion Guide. Retrieved from <https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness#define-team> (in English)
13. Rajpal, M. (2020). Cultivating Psychological Safety in Agile Teams. Retrieved from <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2020/05/M.Rajpal.Cultivating-Psychological-Safety-in-Agile-Teams.pdf> (in English)
14. Buvik, M. & Tkalich, A. (2021). Psychological Safety in Agile Software Development Teams: Work Design Antecedents and Performance Consequences. doi: 10.48550/arXiv.2109.15034. (in English)
15. Goldberg, Z. & Kramer, L. (2020). Agile transformation and the critical role of HR in creating positive, lasting change. Retrieved from <https://www.ibm.com/think/insights/agile-transformation-and-the-critical-role-of-hr-in-creating-positive-lasting-change> (in English)

Стаття надійшла до редакції 10.04.25

Рецензовано 24.04.25

Опубліковано 07.05.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.