

# Systematické výkonné koučovanie a agilné koučovanie

## Kubus, Miroslav

Klíčová slova: systematické výkonné koučovanie, agilné koučovanie, rozvoj kompetencií, koučovanie riadiacich pracovníkov, vodcovstvo

### Abstrakt

### V posledných rokoch rastie význam koučovania pracovníkov profesionálnymi koučmi. Výkonné koučovania a agilné koučovanie predstavuje dva rozdielne spôsoby koučovania vedoucích zamestnancov. Táto práca sa zaoberá rozdielom v týchto prístupoch a aj ich prínosmi pre vedoucích zamestnancov. Práca je vypracovaná metódou systematickej literárnej rešerše so syntézou výsledkov aktuálnej literatúry v skúmanej oblasti.

### Úvod

V dnešnom dynamickom prostredí je dôležité vzdelávania a osobnostný rozvoj zamestnancov. Ešte dôležitejší je rozvoj riadiacich pracovníkov, ktorí môžu ovplyvniť ostatných zamestnancov a tým aj celkové prostredie v spoločnosti spolu s výkonnosťou a efektívnosťou spoločnosti. Pre rozvoj schopností sa stále viac využívajú služby koučov. Vznik výkonného koučingu je považovaný za reakciu na rýchlo sa meniacu globálnu ekonomiku, kde sa neustály rozvoj zamestnancov stal kritickou súčasťou úsilia organizácie prispôsobiť sa nestálosti a zložitosti zmien (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2010).

Táto práca si za cieľ kladie poskytnúť prehľad v oblasti výkonného a agilného koučingu a rozdieloch medzi týmito dvomi spôsobmi koučovania jednotlivcov ale aj tímov.

### Teoretické východiská

Definície pojmu výkonnostný koučingu sa líšia ale typickou definíciou je krátkodobý až stredne dlhý vzťah medzi riadiacim pracovníkom a konzultantom alebo koučom s cieľom zlepšiť pracovnú efektivitu riadiacich pracovníkov (Feldman D. C., 2001). Výkonné koučovanie je trvalý, primárne, aj keď nie výlučne, dyadický vzťah, ktorý zvyčajne trvá niekoľko mesiac až rok a je formálne uzatvorený (Feldman & Lankau, 2005). Výkonný koučing vyžaduje vysoko dôverné partnerstvo medzi koučom a riadiacim pracovníkom (Bozer, Sarros, & Santora, 2014). Dôležitou otázkou pri vymedzení pojmu koučing od iných typov pomoci alebo rozvoja je otázka: „*Kto je najlepšie kvalifikovaný stať sa výkonnostným koučom?“* (Feldman & Lankau, 2005).

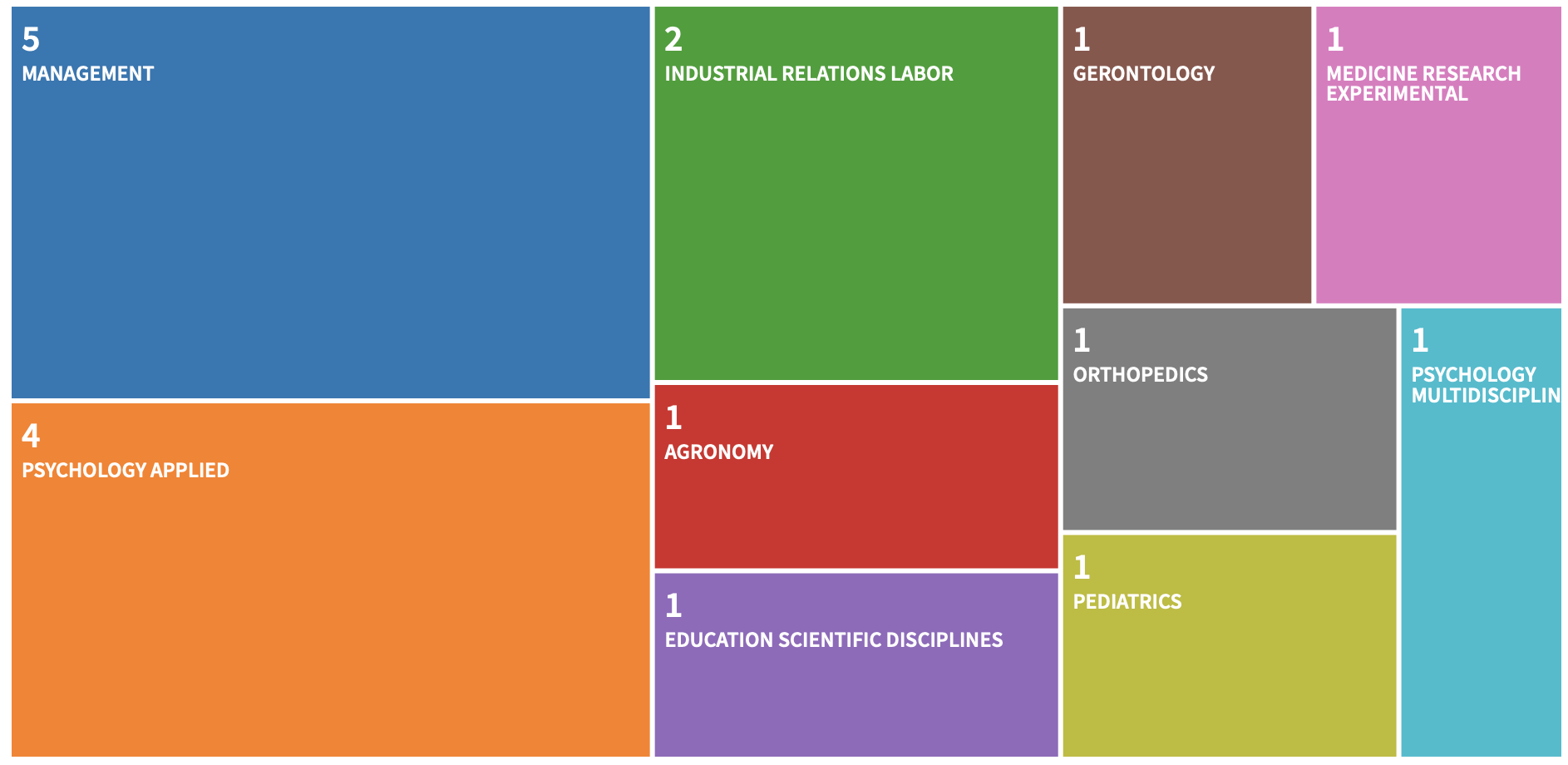
Trendom pri vývoji softvéru je prechod od vodopádového vývojového modelu k agilným prístupom. V minulosti bola agilná metodika zameraná najmä na vývoje tímy ale dnes sa celé spoločnosti snažia implementovať agilné princípy s cieľom lepšie reagovať na zmeny a učiť sa z nich počas procesu digitálnej transformácie (Conboy, 2009). S cieľom pomôcť firmám s transformáciou smerom k agilným metódam vznikla nová úloha – agilný coach, ktorá je medzi spoločnosťami stále viac populárna (Stray, Memon, & Paruch, 2020). Agilný kouč je jednotlivec, ktorý trénuje agilný tím a napomáha agilným tímom a manažérom pri prijímaní a implementácii agilných postupov, procesov a hodnôt pri vývoji softvéru (Parizi, Gandomani, & Nafchi, 2004). Podľa Adkinsa (2010) je agilný kouč skúsený užívateľ a učiteľ agilných metodík, ktorý môže prevziať mnoho rolí, ako sú učiteľ, facilitátor, mentor, navigátor konfliktov, dirigent spolupráce alebo riešiteľ problémov aby tímom pomohol osvojiť si a zlepšiť ich využitie agilných metodík. Agilnými koučmi, ktorí pracujú s tímom, môžu byť interní zamestnanci podniku alebo externí konzultanti (Paasivara & Lassenius, 2014). Spoločnosti často využívajú kombináciu interných a externých koučov – externý kouč vykonávajú počiatočné školenie, pomáhajú s naštartovaním agilného prístupu a školením interných agilných koučov (Paasivara & Lassenius, 2014).

### Metodológia

Táto práca je vypracovaná metódou systematickej literárnej rešerše. Primárnym zdrojom informácií je vedecká databáza Web of Science. Pre získanie relevantných diel bol formulovaný pokročilý vyhľadávací dotaz s využitím Boolovej algebry. Ako hlavné kľúčové slová tejto práce boli definované slovné spojenia „agile coaching“ a „executive coaching“. Pre obecnejšie vyhľadávania boli využité regulárne výrazy typu „agile coach\*“ s cieľom zahrnúť vo výsledkoch aj práce s obdobou slovného spojenia agile coaching (například agile coach, agile coaches a podobne). Keďže takéto vyhľadávanie poskytovalo aj množstvo nerelevantných výsledkov zameraných napríklad na proces vývoja softvéru agilnou metodikou, bolo nutné spresniť výraz tým, že v rámci témy práce sa očakávajú aj kľúčové slova typu „manager\*“, „leader\*“ alebo „skill\*“. Výsledný vyhľadávací dotaz mal teda nasledujúcu podobu:

TS = (("agile coach\*" AND ((manager\*) OR (leader\*))) OR ("executive coach\*" AND ((manager\*) OR (leader\*)) AND ((skill\*))))

V rámci pokročilého vyhľadávania boli ešte nastavené obmedzenia na anglický jazyk a vedecký článok publikovaný v posledných 5 rokoch. Vyhľadávací systém po vyhodnotení dotazu vrátil množinu 15 článkov, ktoré spĺňajú množinu predikátov v dotaze. Rozdelenie 15 nájdených článkov podľa vedeckej oblasti je možné vidieť na obrázku nižšie. Najsilnejšie zastúpenie vo výsledných článkoch mala oblasť manažmentu a psychológie čo korešponduje s motiváciou pre túto prácu.



Obrázok 1 (zdroj: webofknowledge.com)

Bohužiaľ nie všetky články boli relevantné pre skúmanú tému a preto nasledovalo ručné triedenie článkov podľa relevancie na základe abstraktov článkov. Následne boli zvolené najrelevantnejšie články (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos, & Rodríguez-Rivero, 2019) (Bertrand, 2019) (Bäcklander, 2019) (Hopkins & Wittmer, 2018) (Norman Burrell, 2019) (Peláez Zuberbuhler , Salanova, & Martínez, 2020), ktoré boli systematicky skúmané a využité pre tvorbu systematickej rešerše. Taktiež boli preskúmané relevantné zdroje, ktoré sú v podstatných častiach spomínaných článkov citované.

### Výsledky

Priamo vplyvu výkonného koučingu na osobné kompetencie projektových manažérov sa venujú (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos, & Rodríguez-Rivero, 2019), ktorí potvrdzujú vplyv koučingu na vodcovské a riadiace schopností spolu s pozitívnym vplyvom v oblasti riešenia výziev. (Norman Burrell, 2019) popisuje význam výkonného koučingu v IT prostredí na bezpečnostných špecialistoch, ktorí majú zvyčajne technické vzdelanie. Pre úspešný koučing je nutné aby kouč disponoval osobnými schopnosťami ako napríklad komunikačné schopnosti, schopnosť počúvať, profesionalizmus ale aj pochopenie psychológie človeka (Norman Burrell, 2019). Bertrand (2019) zdôrazňuje dôležitosť koučových schopností klásť správne otázky v procese koučovania. Z tohto dôvodu sa za kompetentných koučov často považujú psychológovia, respektíve jedinci so psychologickým vzdelaním (Norman Burrell, 2019).

Peláez Zuberbuhler, Salanova a Martínez (2020) vykonali výskum zameraný na vplyv koučingu na vedúcich pracovníkov v automobilovom odvetví v Španielsku. Súčasťou výskumu bolo 41 výkonných pracovníkov a členov stredného manažmentu, ktorí podstúpili spätnú väzbu pred hodnotením, skupinový workshop vedenia založený na koučingu a tri lekcie s výkonným koučom (Peláez Zuberbuhler , Salanova, & Martínez, 2020). Tento výskum potvrdzuje pozitívny vplyv koučovania na účastníkov v oblasti štýlu vedenia založeného na koučovaní, vodcovských schopností (poskytovanie spätnej väzby, spoznávanie a rozvoj silných stránok, empatického počúvania alebo riadenia pokroku), pracovnej angažovanosti a výkonu role aj mimo štandardných úloh. Pozitívny vplyv výkonného koučovania potvrdzuje aj (Bertrand, 2019), ktorého článok je zameraný na dekanov univerzít. Prínos koučingu definuje v zlepšení vodcovských schopností vedúcich pracovníkov univerzít a tým aj v zvýšení efektivity práce riadiacich pracovníkov (Bertrand, 2019). Hopkins & Wittmer (2018) zhŕňajú prínosy koučingu medzi ktoré radia zlepšenie sebauvedomenia, porozumenia, rozvoj vodcovského správania, zlepšené budovania tímu ale aj lepší rozvoj zamestnancov a trvalú zmenu správania sa.

Vplyvu činnosti agilného kouča na členov tímu sa venuje Bäcklander (2019), ktorý vykonal deskriptívnu prípadovú štúdiu v technologickej spoločnosti Spotify, s cieľom zistiť ako získavajú koučovia vodcovský vplyv v rámci tímov spoločnosti. V rámci tejto práce je zdôraznený rozdiel medzi výkonným koučom a agilným koučom – zatiaľ čo výkonný kouč pracuje s jednotlivými manažérmi na ich štýle vedenia a osobnom rozvoji (Shoukry & Cox, 2018), agilný kouč zvykne mať technické vzdelanie a skúsenosti s vývojom, pričom sa časom presunul na pozíciu kde pracuje viac s ľuďmi a zameriava sa na zlepšenie výkonnosti tímu v oblastí dodávania a neustáleho zlepšovania sa (continuous improvement) (Bäcklander, 2019). Stray, Memon a Paruch (2020)definujú presný zoznam činností, ktoré sú náplňou práce agilného kouča. Ich zoznam činnosti potvrdzuje zásadný rozdiel medzi výkonným koučom a agilným koučom. Zo zoznamu (Stray, Memon, & Paruch, 2020) je zjavné, že agilný kouč sa nevenuje rozvoju kompetencií a osobnému rozvoju jednotlivcov. Jedná sa skôr o výkonnú funkciu s cieľom priniesť čo najväčšiu biznis hodnotu dodanú tímom (Bäcklander, 2019) (Stray, Memon, & Paruch, 2020). Súčasťou agilného koučingu je vysvetľovanie a obhajoba agilných metód a ich implementácia do každodennej činnosti tímu (Stray, Memon, & Paruch, 2020).

### Diskusia

Systematická literárna rešerš témy systematického výkonného koučingu a agilného koučingu vysvetľuje rozdiel medzi týmito dvoma prístupmi. Agilný koučing nie je zameraný na rozvoj osobných kompetencií jednotlivcov a ani riadiacich pracovníkov. Jedná sa skôr o vedenie tímov s cieľom prinášať biznis hodnotu neustálym zlepšovaním tímu ako celku. Agilný kouč predstavuje skôr jednotlivca, ktorý implementuje agilnú metodiku do procesov spoločnosti. Naopak tradičný význam (systematického a výkonného) koučingu spočíva v rozvoji osobnostných kompetencií jednotlivcov v riadiacich funkciách. Rozvojom vedúcich pracovníkov dochádza k zlepšeniu efektívnosti a efektivity činností spoločnosti ale aj ostatných zamestnancov, ktorí sú lepšie riadení a aj motivovaní. Agilný koučing teda nepatrí pod tradičný koučing ale pojednáva skôr o výkonnej funkcií pri uplatňovaní agilných princípov.

Obmedzením práce je neprístupnosť zdroja (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos, & Rodríguez-Rivero, 2019), ktorý sa venuje priamo vplyvu výkonného koučingu na osobné kompetencie projektových manažérov (nie je prístupný pre MUNI ani voľne dostupný online). Podľa abstraktu by daný článok mohol poskytnúť kvalitatívny pohľad na rozvíjané kompetencie u projektových manažérov po absolvovaní výkonného koučingu. Ďalším obmedzením je nedostatok odborných článkov o vplyvu agilného koučingu na tímy a jednotlivcov.

### Závěr

~~Práca sa skladá z teoretickej prehľadovej časti, metodologickej časti, literárnej rešerše a následne diskusie zistených výsledkov. Práca predstavuje prehľad a syntézu publikovaných vedeckých článkov v rokoch 2015 až 2020 v danej oblasti. V rámci práce je rozoberaný pojem výkonný koučing a agilný koučing s cieľom definovať odlišnosti ale aj prínosy týchto spôsobov koučovania.~~

# Bibliografia

Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information systems research*.

Adkins, L. (2010). Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition. *Addison‐Wesley: Reading, MA*.

Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The Impact of Executive Coaching on Project Managers’ Personal Competencies. *Project Management Journal*, s. 306-321.

Bertrand, D. (2019). The practice of executive coaching to improve leadership capacity in academic deans at American higher education institutions. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, s. 110-124.

Bozer, G., Sarros, J., & Santora, J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, s. 881-897.

Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creat Innov Manag.*, s. 28: 42– 60.

Feldman, D. C. (2001). Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Plan- ning*, s. 26 - 35.

Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management - J MANAGE*.

Hopkins, M., & Wittmer, J. (2018). Exploring the Relationship Between Diversity Intelligence, Emotional Intelligence, and Executive Coaching to Enhance Leader Development Practices. *Advances in Developing Human Resources*, s. 285-298.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.* New York: McGraw-Hill.

Norman Burrell, D. (2019). Assessing the Value of Executive Leadership Coaches for Cybersecurity Project Managers. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, s. 20-32.

Paasivara, M., & Lassenius, C. (2014). *Agile coaching for global software development.* Dostupné na Internete: https://doi.org/10.1002/smr.1577

Parizi, R., Gandomani, T., & Nafchi, M. (2004). Hidden facilitators of agile transition: Agile coaches and agile champions. *8th. Malaysian Software Engineering Conference (MySEC)*, s. 246-250.

Peláez Zuberbuhler , M., Salanova, M., & Martínez, I. (2020). Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study . *Frontiers in Psychology* , s. 30-66.

Shoukry, H., & Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Management Learning*, s. 413-428.

Stray, V., Memon, B., & Paruch, L. (2020). *A Systematic Literature Review on Agile Coaching and the Role of the Agile Coach.* Dostupné na Internete: https://www.researchgate.net/profile/Viktoria\_Stray/publication/345062509\_A\_Systematic\_Literature\_Review\_on\_Agile\_Coaching\_and\_the\_Role\_of\_the\_Agile\_Coach/links/5f9d2818458515b7cfac99a9/A-Systematic-Literature-Review-on-Agile-Coaching-and-the-Role-of-the-