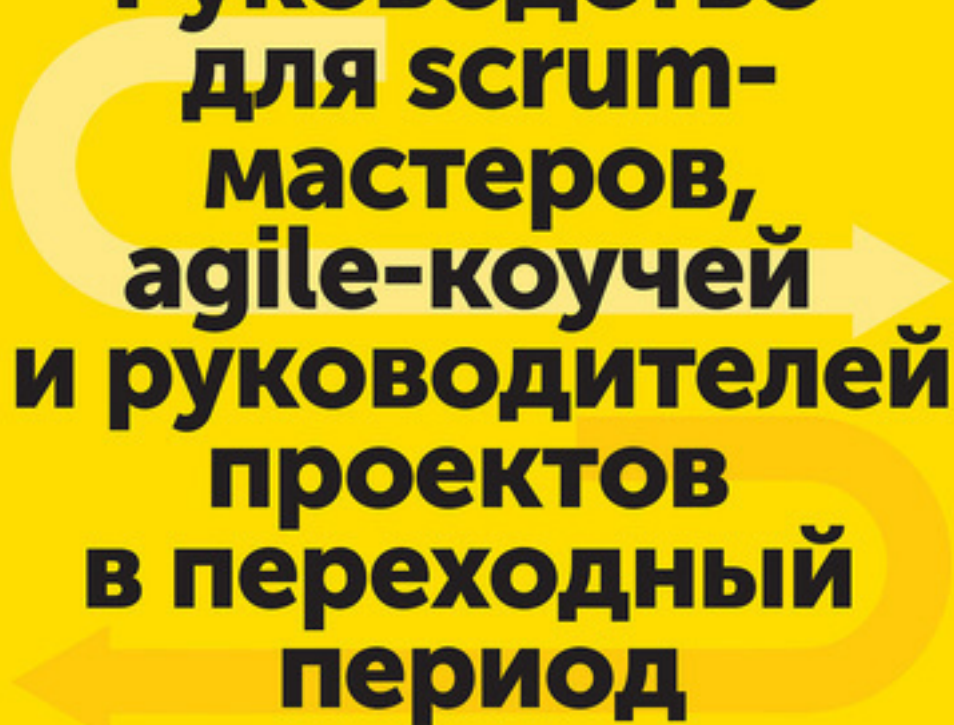


Коучинг agile- команд

**Руководство
для scrum-
мастеров,
agile-коучей
и руководителей
проектов
в переходный
период**

ЛИССА АДКИНС

Лисса Адкинс

**Коучинг agile-команд.
Руководство для scrum-
мастеров, agile-коучей и
руководителей проектов
в переходный период**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2010

УДК 658.5.012.1
ББК 65.291.217

Адкинс Л.

Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период / Л. Адкинс — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2010

ISBN 978-5-00100-896-5

Если ваши команды внедряют agile-практики, делают все правильно, но не получают максимально возможных результатов, если у вас уже есть опыт работы в качестве scrum-мастера или руководителя проекта и вы хотели бы стать agile-коучем, но не уверены, что эта роль вам подходит, — тогда эта книга для вас. Она детально рассказывает, как правильно обучить команду ценностям и принципам Agile, кто такой agile-коуч, почему он играет одну из самых важных ролей в получении нужного результата и что необходимо, чтобы стать профессиональным agile-коучем. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.5.012.1
ББК 65.291.217

ISBN 978-5-00100-896-5

© Адкинс Л., 2010
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2010

Содержание

Вступительное слово Майка Кона	6
Вступительное слово Джима Хайсмита	8
Введение	10
Почему эта тема важна	11
Для кого эта книга	12
Чего можно достичь благодаря этой книге	13
Как работать с этой книгой	14
Часть I. Все начинается с вас	16
Глава 1. Стану ли я хорошим коучем	16
Почему agile-коучинг так важен	17
Содержание agile-коучинга	17
Добивайтесь откровенности	20
Двигайтесь навстречу agile-коучингу	21
Рождение agile-коуча	26
Естественный ход	27
Agile-коучинг как способ самовыражения	28
Резюме	29
Глава 2. Ожидание высокой результативности	30
Как определить размер своих ожиданий	30
Вводите метафоры, чтобы повысить результативность	31
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Лисса Адкинс

Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile- коучей и руководителей проектов в переходный период

Издано с разрешения Pearson Education (Addison-Wesley Professional)

Книга рекомендована к изданию Алексеем Пименовым

Благодарим за помощь в подготовке издания компанию ScrumTrek в лице Алексея Пименова и Анатолия Короткова

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Authorized translation from the English language edition, entitled Coaching Agile teams: a companion for scrummasters, Agile coaches, and project managers in transition, 1st edition, ISBN 978-0-321-63770-4; by Adkins, Lyssa; published by Pearson Education Inc., publishing as Addison-Wesley Professional.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

© Pearson Education Inc., 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

*Для новичков и опытных agile-коучей – вы найдете здесь то, что
поможет вам в работе*

Вступительное слово Майка Кона

Шумиха на Scrum-форуме – 2008 в Чикаго была связана со спикером, впервые принявшей участие в этом мероприятии. В понедельник во второй половине дня она провела сессию под названием «Путь от руководителя проекта к agile-коучу». А уже во вторник ее активно обсуждали.

Причина в том, что спикер Лисса Адкинс, чью книгу вы сейчас держите в руках, сама создала этот переполох, сделав свой доклад об agile-коучинге страстно, мастерски и продемонстрировав недюжинную эрудицию. Обученная в классическом стиле руководитель проекта и управляющий крупной корпорации на момент знакомства с Agile, Лисса – идеальный наставник для тех, кто хочет стать квалифицированным agile-коучем.

Наблюдать за высококвалифицированным agile-коучем так же интересно, как за магом. И неважно, насколько вы внимательны, – вам все равно не удастся понять, как он это делает. В этой книге Лисса проводит нас за кулисы и раскрывает секреты своей магии. Но самое удивительное, что дело не в ловкости рук и не в карте в рукаве. Вместо этого вы обнаружите замечательные методы, которые будут способствовать росту успеха команды. Лисса делит магию коучинга на определенные понятия. Она не просто объясняет разницу между обучением, коучингом и консультированием, но также показывает, когда и как переходить от одного к другому. Лисса готова помочь выбрать между коучингом одного человека и целой команды, а также определить шансы коучинга оказать сильное влияние на команду.

Проводя нас, как фокусник, мимо белых кроликов и черных шляп, Лисса демонстрирует, каким образом начать трудный разговор, используя специально разработанные вопросы, чтобы заставить членов команды конструктивно говорить о проблеме. Это одна из моих любимых частей книги. Автор делится практическими советами о сотрудничестве. Это одно из ее главных достижений, потому что многочисленные работы на эту тему лишь констатируют, что сотрудничество необходимо, но молчат о том, как его реализовать. Не менее важный инструментальный, предлагаемый Лиссой, – умение коуча проявлять сознательную пассивность, наблюдая за командой и позволяя ей самостоятельно решать проблемы.

Но иногда и agile-коучи терпят неудачу, поэтому Лисса описывает восемь вариантов сложных ситуаций, в которые мы можем попасть. В начале карьеры, находясь в роли эксперта и «узлового компонента системы», я нередко ошибался.

Могу честно признаться, что такие ситуации не нанесли ущерба, но я по-прежнему изо всех сил борюсь с оценочным стилем работы.

Возможно, вы тоже порой оказываетесь «шпионом», «чайкой» или «бабочкой» либо страдаете от других действий, приводящих к провалу, которые описывает Лисса. К счастью, Лисса предлагает восемь успешных стилей поведения. Прочитайте главу 11 [«Провалы agile-коуча, восстановление и успешные модели поведения»](#), чтобы узнать, в каком состоянии вы можете оказаться.

Настоящие agile-коучи и scrum-мастера помогают своим командам добиться большего, чем те могут собственными силами. Стать квалифицированным agile-коучем – это все равно что овладеть магией, и нужно начинать с изучения определенных методов. Поэтому главное – практика. Конечно, вы сами решите, какую практику выбрать, но книга поможет начать работу в правильном направлении, показывая, как мастера agile-коучинга совершенствуют свое ремесло.

*Майк Кон,
автор книги «Scrum. Гибкая разработка ПО»¹*

¹ Кон, М. Scrum. Гибкая разработка ПО. М.: Вильямс, 2016. *Прим. ред.*

Вступительное слово Джима Хайсмита

Прежде всего, это отличная книга! Мне довелось прочитать немало книг об Agile, планов будущих работ, рукописей и т. п. В них было много хороших идей, но отсутствовал основательный вклад в развитие этой методологии. Книга Лиссы Адкинс не такая.

В работах, посвященных Agile, я ищу ответ на четыре вопроса. Способствует ли книга появлению новых идей? Помогает ли она упорядочить уже существующие? Расширяет ли их? Хорошо ли написана? Например, новаторский труд Кента Бека «Экстремальное программирование»² объединил новые идеи и по-новому распределил уже существующие.

Некоторые утверждают, что в Agile нет ничего нового, но сочетание конкретных практик и ценностей в версии Кента выглядит оригинально. Впервые познакомившись с работой Майка Кона Agile Estimating and Planning («Agile: оценка и планирование»), я подумал: «Как можно посвятить этому целую книгу? Разве Бек и Фаулер в “Экстремальном программировании”³ не раскрыли тему в полном объеме?» Я быстро понял, однако, что книга Майка расширила существующие идеи и направила их по иному пути, а также добавила новые.

Книга «Коучинг agile-команд» создает эффективную платформу, которая упорядочивает существующие идеи и практики. Кроме того, она стимулирует расширение границ знаний в рамках уже существующих идей. И наконец, написана очень убедительно, содержит практические идеи и основанные на опыте примеры.

Одна из идей Лиссы, перекликающаяся с моими, заключается в том, что коучинг определяется несколькими ролями: учитель, наставник, человек, решающий проблемы, навигатор конфликтов, коуч, повышающий производительность труда.

Дифференциация ролей придает работе коуча глубину. Например, наставники учат предмету – agile-практикам, а коучи поощряют команду и отдельных ее членов к изучению собственного внутреннего мира. Опыт Лиссы как коуча персонального роста привносит эту богатую составляющую в ее работу и книгу. Многие так называемые agile-коучи на поверку оказываются просто наставниками, обучающими agile-практиков. Книга поможет им стать эффективными коучами, улучшающими производительность труда.

Эта работа Лиссы будет интересна трем категориям людей: agile-коучам, agile-руководителям и отдельным людям.

Для тех, кто считает себя agile-коучем, тренером, наставником или фасилитатором, книга предлагает ценные идеи, практики и интересные подходы, которые помогают совершенствоваться. Приведу, например, одно из высказываний Лиссы, стимулирующее работу мысли: «Scrum-мастер, выходящий за рамки внедрения agile-практик, сталкивающийся с осознанным и вдохновенным стремлением команды к высокой производительности, – это и есть agile-коуч». В главе 10 «[Agile-коуч как дирижер совместной работы](#)» Лисса исследует сотрудничество и взаимодействие, ценные разграничения для повышения производительности команды. Каждая из этих идей добавляет глубину роли agile-коуча.

Вторая категория читателей этой книги – те, кто занимает лидирующие позиции в гибкой организации – менеджер, владелец продукта, scrum-мастер, коуч, менеджер проекта или менеджер итераций. Хотя коучинг – это основная работа коуча, все руководители находят время, чтобы ее выполнять. О самоорганизующихся командах написано много, однако слишком мало информации о том, как по-настоящему стать такой командой или помочь ей зародиться. Лидеры оказывают большое влияние на окружающих, поэтому книга Лиссы помо-

² Бек, К. Экстремальное программирование: разработка через тестирование. М.: Питер, 2017. *Прим. ред.*

³ Бек, К., Фаулер М. Экстремальное программирование: планирование. М.: Питер, 2016. *Прим. ред.*

жет им облегчить процесс преобразования в самоорганизующуюся команду, потому что они сами являются более гибкими.

И наконец, любой, кто стремится стать эффективным членом команды, получит пользу от этого чтения. Я поклонник Кристофера Эйвери, автора книги *Teamwork Is an Individual Skill* («Командная работа как индивидуальный навык»). Он пишет: «Для улучшения командной работы я должен улучшить себя» и «Я несу ответственность за все отношения в рамках моего проектного сообщества». Это означает, что повышение производительности команды – ответственность не только лидера или коуча, но и любого члена команды. Книга Лиссы поможет каждому стать agile-коучем для самого себя – улучшение команды при помощи самосовершенствования. Глава 3 [«Сам себе учитель»](#) актуальна как для отдельных членов команды, так и для agile-коучей.

Как видите, я горячий поклонник этой книги. Она входит в десятку наиболее востребованных работ по agile-тематике на моей книжной полке. «Коучинг agile-команд» фокусирует внимание на том, что некоторые называют навыками социального общения («мягкие навыки»), которые, как правило, сложнее осваивать и применять, чем так называемые твердые навыки. Эта книга – кладезь идей, практик, памяток и драгоценных мыслей, предназначенных для участников команд, руководителей и коучей.

*Джим Хайсмит, руководитель agile-практик,
Cutter Consortium*

Введение

Несколько страниц введения было труднее написать, чем саму книгу. Видя мои переживания, коллега agile-коуч, которая несколько лет тому назад была моей ученицей, перестала улыбаться и произнесла фразу, сказанную когда-то мной: «Предложи команде рассмотреть эту проблему».

«Предложи команде рассмотреть эту проблему», – повторила я. Сколько раз я говорила это, пока она занималась у меня? Невозможно сосчитать, потому что я помогала ей отказаться от командно-административной системы и перейти в тот мир, где она будет решать проблемы вместе с командой, а не в одиночку.

Поэтому, когда я столкнулась с трудностями при написании введения, ее фраза «Предложи команде рассмотреть эту проблему» прозвучала как мудрый совет. Тем, кто был со мной на протяжении всего периода зарождения книги, я отправила сообщения с одной просьбой: назовите два аспекта, которые должны быть отражены во введении. Их ответы перекликаются между собой и с моими собственными идеями, изложенными во введении.

Этот маленький пример – напоминание о том, что значит быть agile-коучем, – и есть цель книги. Возможно, вы, как и я, сможете найти способ избавиться от старых методов работы с командой и тех людей, которые раньше приносили пользу, а теперь – вред.

Или, возможно, вы чувствуете, как неэффективно и негуманно взаимодействуете с людьми в процессе работы. Вы хотите измениться, натягиваете на себя мантию agile-лидера, но не знаете, с чего начать.

Мое восстановление продолжалось несколько лет, но застарелые привычки трудно искоренить.

Они повсюду, даже если я нахожусь в совершенно новой agile-атмосфере, наполненной свободой, ответственностью и возможностями. В этом примере нужно самой написать введение, поэтому то, что я не сделала все это самостоятельно, до сих пор задевает меня. И в этом состоит практика agile-коучинга: постоянное пробуждение и переориентация, благодаря чему вы можете расширить диапазон влияния вашего agile-коучинга. Почему? Поступая таким образом, люди становятся превосходными специалистами в области Agile, команды создают продукты, которыми можно гордиться, а компании и страны в целом извлекают преимущества, связанные со свободными и ответственными командами, живущими в мире возможностей, из которых возникают инновации и передовой опыт.

Императив «постоянное совершенствование» означает, что, последовательно впитывая полезные agile-идеи, нужно включать их в ежедневные ответные реакции, выступая в роли коуча команд и отдельных людей. Книга предлагает широкий спектр плодотворных коуч-идей. Некоторые из них можно назвать провокационными, но большинство имеет практическое значение. Часть идей потребует переосмысления и определенных усилий, зато остальные будут восприняты вами как свои собственные. Надеюсь, что пригодятся все.

Почему эта тема важна

Большинство команд, с которыми я сталкиваюсь как преподаватель и коуч, используют Agile для достижения хоть каких-нибудь результатов, обычно представленных посредственными продуктами, созданными на скорую руку. Да, Agile подойдет для этой цели, возможно, даже лучше, чем все остальные методы. Но его возможности гораздо шире.

Посмотрите вокруг – и вы увидите, как много всего нужно! Agile-коучи помогают людям в достижении целей, но только если они готовы оттачивать свое мастерство и совершенствоваться.

Хотя я работала с agile-командами как тренер, я постоянно спрашивала себя: «Что такое быть настоящим agile-коучем? Что это значит лично для меня? Чем еще нужно овладеть? От чего необходимо избавиться?»

Книга предлагает ответы на эти вопросы. Ответы родились из agile-основ и смежных дисциплин, вполне естественно дополняющих инструментарий agile-коуча, – фасилитации, медиации конфликтов, сотрудничества, коучинга для работы / личностного роста и обучения. Каждая глава книги нацелена на то, чтобы дать вам мировоззрение и инструменты из этих дисциплин, а также все то, что вы можете включить в свою коуч-практику. Какого результата мы ждем? Команды, достигающей впечатляющих результатов.

Для кого эта книга

Этот текст не содержит информации об основах Agile, о том, как их получить и каким образом они действуют. Я предполагаю, вы уже знаете, что такое Agile и как работают гибкие практики. Если нет, то обратитесь к онлайн-ресурсам, например ScrumAlliance.org или mountaingoatsoftware.com.

Я понимаю, что мое видение Agile не может в точности соответствовать вашему, но держу пари, что ключевые понятия agile-основ пронизывают все главные аспекты, изложенные в этой книге. Моя личная подготовка к освоению Agile началась со Scrum, который затем использовался в качестве основы, соединенной с другими agile-методологиями, инструментами и методами, не имеющими отношения к Agile. Все это отражено в тексте.

Вы согласитесь, что эта книга предназначена специально для вас, если любое из перечисленных ниже замечаний справедливо для вас.

- У вас есть опыт работы в качестве scrum-мастера, коуча экстремального программирования (XP) или руководителя agile-команд и, судя по всему, вы не добились желаемого результата. Или он был, но вы чувствуете, что могли бы достичь большего.

- Ваша работа превращается в рутину, вы замечаете, что команды, с которыми вы работаете как коуч, также воспринимают agile-действия как рутину.

- Ваши команды внедряют agile-практики и делают все правильно, но не получают максимально возможных результатов, которые ожидалось.

- Вы работаете сразу с несколькими agile-командами, потому что руководство считает, что должно максимально загружать вас работой, а вы не знаете, как доказать обратное.

- Вы не уверены, что вам подходит роль agile-коуча, и хотите знать реальное положение вещей, прежде чем погрузиться в эту деятельность.

Чего можно достичь благодаря этой книге

Пусть эта книга будет вашим экскурсоводом по внутреннему миру коучинга и поможет стать превосходным коучем. В процессе чтения стоит отметить для себя, что работа коуча не бывает гладкой, в ней присутствуют эмоции, страсти и накладывают свои ограничения рамки человеческого мышления.

Обратите внимание, как книга перенесет вас на просторы возможных решений, предложит наблюдать и анализировать в ходе бесконечных совместных поисков команды и коуча, направленных на совершенствование.

Эта книга отражает мой подход к построению высокопроизводительных agile-команд. Она не указывает единственно верный путь, а скорее помогает найти ваш собственный коуч-подход. Я с успехом использовала пример и идеи, приведенные в книге, в процессе обучения многих agile-коучей. В результате каждый из них нашел свой уникальный путь.

Возможно, благодаря книге вы увидите, что роль agile-коуча сыграна успешно, и это больше, чем внедрение основных agile-процессов и принципов, заложенных в команду.

Не исключено, что эта книга поможет команде понять, чего следует ожидать от настоящего agile-коуча, и конкретизировать свои требования, если она получает недостаточно.

Возможно, благодаря книге менеджеры среднего и высшего звена увидят, что работа agile-коуча трудозатратна, энергоемка и ценна по своему вкладу. И они откажутся от намерения заставлять коуча работать сразу с несколькими командами. Может быть, книга поможет честолюбивому agile-коучу понять, что мотивация и цели команды важнее собственных интересов.

Я допускаю столь звездные результаты, но прежде всего мне бы хотелось, чтобы вы и те, на кого вы оказываете влияние, как минимум прочитали бы книгу и воплотили ее идеи на практике.

Как работать с этой книгой

Каждая глава этой книги не связана тесно с другими. Любую можно читать тогда, когда почувствуете в этом потребность. Возможно, в какой-то момент вы запаникуете из-за ситуации в команде и, просматривая названия глав в разделе «Содержание», наткнетесь на подходящее. Или, находясь в состоянии рефлексии, откроете книгу на случайной странице и начнете читать первые попавшиеся слова, полагая, что именно они нужны в данный момент. Не стесняйтесь читать все от корки до корки, если вам нравится. Это тоже полезно. Просто имейте в виду: для получения хорошего результата не нужно менять маршрут. В случае необходимости используйте книгу как надежного попутчика. А в те моменты, когда вы действуете самостоятельно и не нуждаетесь в помощи, она будет терпеливо ждать вашего возвращения.

Главы содержат идеи, которые можно попробовать реализовать. Это для того, чтобы помочь вам перейти от теории к практике и уверенно двигаться к лучшему коучингу. Поскольку все главы самодостаточны, ссылки на другие полезные отрывки из книги можно найти в разделах «Смотрите также», расположенных по всему тексту.

Кроме того, размещенные в стратегических точках цитаты предлагают задуматься о природе незаурядного agile-коучинга.

Содержание книги раскрывается в трех частях и тринадцати главах:

[Часть I. Все начинается с вас](#)

[Глава 1. Стану ли я хорошим коучем](#)

Кто этот человек, которого мы называем agile-коучем, и как узнать, являетесь ли вы таковым? Что за десять «естественных заграждений» предрекают успех agile-коучу?

[Глава 2. Ожидание высокой результативности](#)

Основы, обеспечивающие высокую производительность, закладываются в содержание agile-команды. В чем секрет? В ожидании высокой результативности

[Глава 3. Сам себе учитель](#)

Коучинг начинается с себя, но речь не о вас. Вопрос в том, что вы можете привнести в команду, поможет ли сделать ее лучше. Для этого необходимо уйти от командно-административной формы работы и стать учителем для самого себя

[Глава 4. Изменение стиля](#)

Стиль руководства, описанный в этой главе, помогает понять, как поступить, когда команда, с которой работает коуч, развивается (или регрессирует)

[Часть II. Помочь команде добиться большего](#)

[Глава 5. Agile-коуч как наставник](#)

В этой главе представлены основы профессионального коучинга agile-команд. Наряду со спецификой работы с командами и их отдельными участниками говорится о коучинге владельцев продукта и agile-менеджеров

[Глава 6. Agile-коуч как фасилитатор](#)

Здесь предлагаются инструменты, облегчающие ведение переговоров и собраний, такие как планирование agile-сессий, а также для бесед на разные темы во время совместной работы

Глава 7. Agile-коуч как учитель

Следуйте по пути ваших лучших учителей – тех, кто был добр и требователен, знал, что вы способны на большее, и ожидал от вас лучшего. Используйте методы, изложенные в этой главе, чтобы стать гибким, и особенно agile-роли. Будьте готовы воспользоваться моментами, когда можно обучить сразу всех, например при формировании новой команды, на ежедневных митингах, и этими прекрасными мгновениями, когда Agile просто «переключает» чье-то мышление

Глава 8. Agile-коуч как человек, который решает проблемы

Взгляните на команду как на экосистему, а на коуча – как на того, кто «объясняет систему» и, внедрив в сознание команды основы Agile, помогает ей двигаться от проблем к рабочему состоянию и энергичной деятельности

Глава 9. Agile-коуч как навигатор конфликта

Конфликт можно рассматривать как полезный элемент высокой эффективности agile-команды, подразумевающий, что коуч помогает ориентироваться в конфликтной ситуации и в состоянии конструктивного противоречия

Глава 10. Agile-коуч как дирижер совместной работы

Организация совместной работы команды – важная составляющая роли agile-коуча, но только в случае, если есть стремление добиться превосходного результата

Часть III. Добивайтесь большего

Глава 11. Провалы agile-коуча, восстановление и успешные модели поведения

В этой главе названы основные неудачи и успешные модели agile-коучинга, описаны шаги, направленные на восстановление после провалов. Не принимайте слишком близко к сердцу свои ошибки, анализируя причины неудач

Глава 12. Когда я окажусь там?

В этой главе представлена дорожная карта, которая содержит список навыков, мировоззрений, инструментов и методов – всего того, что может пригодиться при определении уровня успеха в коучинге

Глава 13. Это ваше путешествие

Каждое новое путешествие коуча отличается от предыдущего. И только поиск Святого Грааля – это наилучшее выражением той роли, которую играет коуч. Истории других людей, описанные в этой главе, позволяют по-новому взглянуть на ваше путешествие в мир коучинга. Готовы начать? Тогда чего же вы ждете?

Часть I. Все начинается с вас

Глава 1. Стану ли я хорошим коучем

Несмотря на то что к моменту первого знакомства с Agile у меня был 15-летний опыт управления проектами, я не ожидала такой эффективности и простоты от данного метода, но поняла это не сразу. Столкнувшись с Agile, я не предполагала, что он будет работать. Моя модель размышления над проектами состояла из нескольких больших направлений, каждое из которых работает по отдельности, но взаимосвязано, каждая часть производит сырье, предназначенное для поглощения другим направлением, и в конце концов получается законченный продукт. В моем мире управление проектами было жизненно важным, серьезным делом, потому что руководитель проекта отвечал за работу целого механизма. Все, что касалось выполнения проекта, считалось сложным процессом, и я не сомневалась, что так и должно быть. Не могла себе представить, что небольшая команда, работающая по собственноручно составленным планам, способна что-то создавать. Это казалось нереальным.

Наблюдая в течение тридцати дней, как agile-коуч помог подняться моей первой agile-команде, которая, работая совместно, успешно выполняла задачи, я убедилась, что мое восприятие Agile было глубоко ошибочным, а модель управления проектами устарела.

К тому моменту, когда вы закончите читать эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы

- Почему agile-коучинг важен?
 - Изучением каких дополнительных дисциплин занимается коучинг?
- Почему?
- Что важнее: числиться agile-коучем или выполнять его работу?
 - Чем agile-коуч отличается от scrum-мастера, менеджера проекта и технического руководителя?
 - Как стать agile-коучем? Как понять, что вы уже являетесь таковым?
 - Что такое «естественный ход», предвещающий успех agile-коучу?

Несмотря на то что agile-команды начинают с нуля (в том мире, из которого я пришла, только на принятие решения требовалось 30 дней), они построили важную часть функции, которую сразу же можно было использовать, возвращая в компанию живые деньги. Они сделали «реальную работу», на которую у проектного механизма ушло бы много месяцев. И качество продукта agile-команды оказалось значительно выше.

И главное – понадобилось всего 30 дней.

Слава – восхитительная вещь. Вице-президенты пришли, чтобы поздравить команду, искренне поблагодарить людей и убедиться, что они понимают ценность своей работы для компании, а также обозначили следующие проблемы. Имея всего лишь тридцатидневный опыт, команда рвалась взяться за любую задачу, чтобы только иметь возможность идти своим путем. Окрыленные совместным успехом, они не видели предела своим возможностям. Пусть так будет всегда!

Я хочу, чтобы каждая новая agile-команда достигала такого же или даже большего успеха. Чтобы постоянно действующие agile-команды усиливали Agile благодаря конкурентным преимуществам, которыми они располагают, превосходя все ожидания по созданию инновационных продуктов.

Если команды не имеют столь блестящего опыта в Agile, то им необходимы коучи, способные предложить правильное обучение и наставничество, чтобы сделать это возможным. С этого и нужно начинать.

Почему agile-коучинг так важен

Если вы, как и большинство начинающих agile-коучей, с которыми я работаю, имеете незначительный опыт, то как раз подходите на эту роль. Вас это может удивить, и вы спросите: «Какова моя роль в самоорганизующейся команде? или «Как я могу помочь команде перейти от одной формы работы к другой?»

Многие начинающие тренеры склонны к крайностям. Чтобы выяснить, правильно ли вы действуете, разберитесь прежде всего в нескольких аспектах мира коучинга и в людях, которых обучаете.

Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, часто невозможно решить, используя механизм, который мы практиковали раньше. Мы полагали, что с его помощью можем освоить задание любой сложности, разбивая его на составные части, создавая дополнительные компоненты или уменьшая их по отдельности, а потом собрав вместе на заключительном этапе интеграции. Так я действовала, заканчивая работу над 19 параллельно идущими направлениями, чтобы соединить их в один законченный продукт. Я знаю, что в этом случае команды сталкиваются с множеством проблем, которые сопряжены с этой моделью работы. Вместо этого проблемы, с которыми их просят разобраться, никогда не решаются. В то же время картина намного неопределеннее, чем им кажется, а самое последнее изменение буквально ошарашивает в тот момент, когда они еще не оправились от предыдущего.

Кроме того, те, кого я учу, хотят знать, что они значимы. Их уже не устраивает положение бессловесных винтиков, они хотят верить, что вложили усилия во что-то нужное и их оценят по достоинству. Этим людей нельзя мотивировать морковками и палками, они движимы чувством ценности и цели. Вопросы «Почему мы это делаем?» и «Зачем это нужно?» становятся для них ключевыми, потому что активно ищут смысл жизни. Обратите внимание на то, как члены ваших команд проводят свободное время: они увлекаются йогой, экстремальными видами спорта, творчеством, участвуют в сообществах или активно занимаются воспитанием детей. Короче говоря, они изучают себя, потому что стремятся стать полностью интегрированными и цельными личностями.

Agile-коучинг помогает сразу в двух областях – производстве продуктов, которые существуют в реальном, сложном и непредсказуемом мире, и в жизни человека. Agile – это гораздо больше, чем альтернативная методология управления проектами. Объяснение хорошее, но недостаточное. Как более мощный (и простой) инструмент, Agile фокусирует наше внимание на критически важных продуктах, чтобы дать возможность создавать их один за другим и делать все более значимыми. Таким образом методология позволяет нам удовлетворять собственные высокие стандарты качества и достигать личных целей – но только в том случае, если это сделано хорошо. А значит, командам нужны коучи, которые способны четко определить, что такое в понимании Agile «выполнено хорошо», и предложить множество других навыков, необходимых, чтобы эта методология вошла в их жизнь.

Содержание agile-коучинга

Сам по себе Agile самодостаточен, коучинг углубляет его.

Как легкий, маневренный механизм, имеющий небольшой набор практик для изучения, Agile может быстро и легко внедряться в практику команды, по крайней мере его основы. По моему опыту, убедить команду использовать Agile, не применяя при этом жест-

ких мер, можно за один день, и это распространенная ситуация. Agile быстро и просто осваивается – но его простота обманлива.

Начать использовать Agile легко, но трудно делать это хорошо. Причин немало. Главная в том, что Agile вытаскивает на свет весь тот мусор, который люди привыкли годами замечать под ковер. Кому это приятно? И тем не менее это надо сделать.

Как способ работы Agile полон противоречий: одновременно прост и сложен, легкий, но мощный, разумный, неброский, выглядит доступным, но глубок по сути. Для коуча команды заниматься Agile – это здорово, не нужно добавлять новые артефакты, события и роли в agile-рамках, которые вы выбрали. Вместо этого найдите то, что поможет выразить сложные, мощные, тонкие и глубокие аспекты каждого элемента, которые уже присутствуют в его основах. Введите смежные дисциплины.

«ВЫПОЛНЕНИЕ» AGILE-КОУЧИНГА

На рисунке 1.1 показано, что мы можем думать об Agile как о целостном контексте – совокупности ценностей, методов, принципов и ролей, которых придерживаемся, когда учим людей правильно использовать методологию. Для этого требуются знания из многих смежных дисциплин, позволяющие полностью реализовать себя в роли agile-коуча. Мы становимся посредниками, учителями, коучами и наставниками, навигаторами в конфликтной ситуации, дирижерами сотрудничества и теми, кто решает проблемы. Мы доносим до слушателей и другие вещи, о которых узнали сами и которые помогают выразить мощь, изысканность и глубину agile-аспектов.

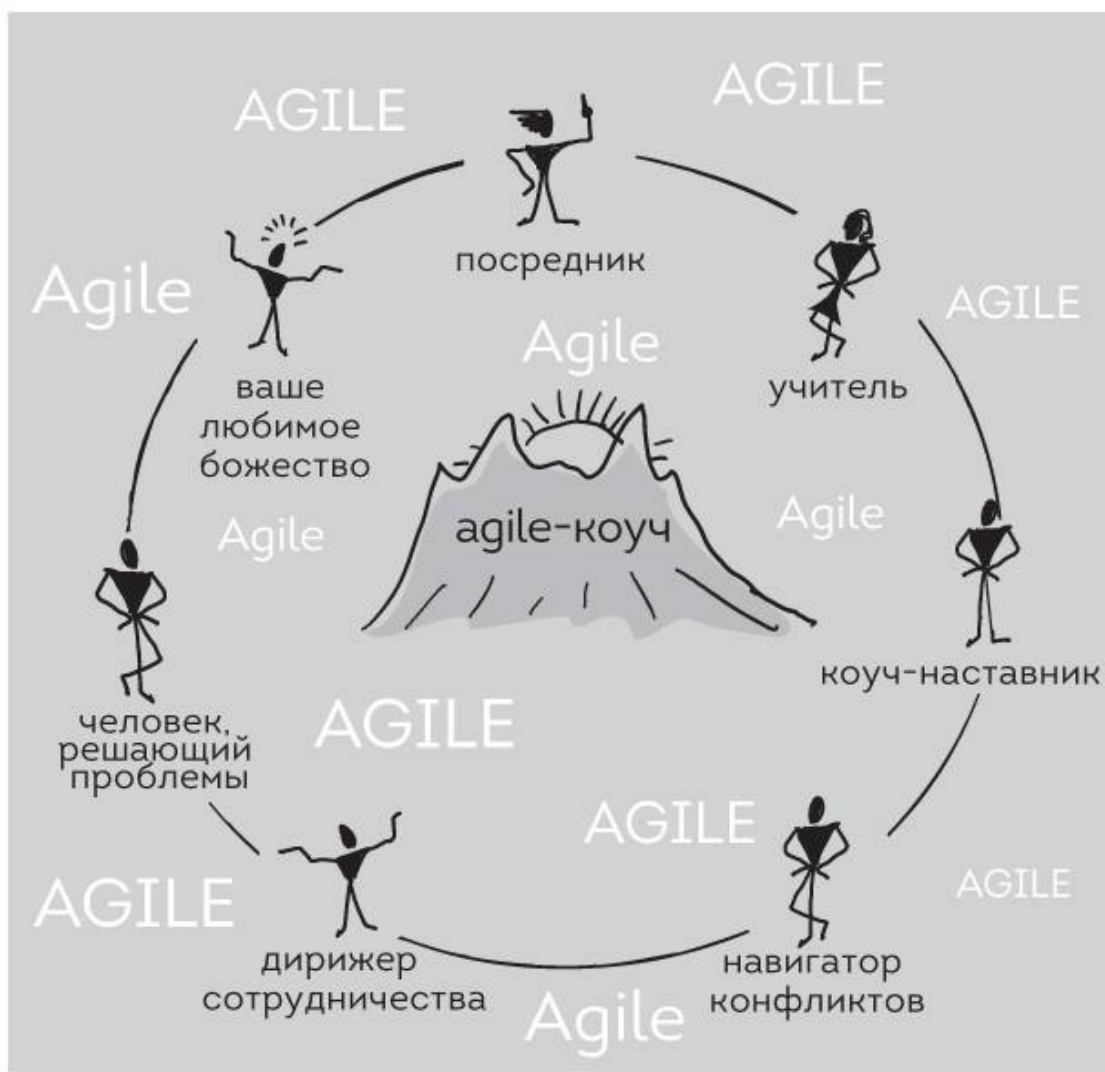


Рис. 1.1. Agile обеспечивает основу, в которую мы привносим другие навыки ради углубления понимания и использования Agile людьми

Вы откроете для себя иные области знаний и научные подходы, чем я. Вот почему знание укладывается в некую модель. Когда вы интегрируете новую дисциплину и доказываете ее полезность agile-команде, вы обозначаете это как «ваше любимое место». Делайте эту модель своей и расширяйте ее по мере получения новых знаний. Делитесь с другими тем, что вы узнали, и таким образом вместе с нами постоянно совершенствуйте искусство agile-коучинга.

Книга исследует каждую из смежных дисциплин, близких к Agile. Например, мы не знакомим agile-команды с сутью бизнес- и лайф-коучинга, потому что рассмотрение индивидуальной программы каждого человека отодвигает в тень цель команды – получение на постоянной основе реальных результатов, которые люди считают ценными. Вместо этого мы используем навыки бизнес- и лайф-коучинга, чтобы помочь каждому участнику стать настоящим agile-специалистом. Таким образом, мы создаем контекст для мира Agile.

«СУТЬ» AGILE-КОУЧИНГА

Мы рассмотрим описание различных дел, характерных для agile-коуча, среди которых – обучение, посредничество, сотрудничество и наставничество. Из них составляется

список того, что необходимо выполнить. И конечно, надо уметь задавать вопросы. Вы должны знать вашу работу в качестве коуча, поддержку Agile и находиться в постоянном поиске прорывной идеи для команды. «Суть» agile-коучинга – такая же важная составляющая, как и «действие».

Agile-коучинг – это больше о вас и вашей манере поведения, чем о конкретном методе или идее, которую вы предлагаете команде. Можно очень приблизительно сказать так: agile-коучинг это примерно 40 % действий и 60 % сути. Ваша личность также имеет мощное влияние, потому что ее наряду с тем, как agile-ценности отражаются на вашем поведении, не следует недооценивать. Самой своей личностью вы оказываете долгосрочное воздействие на людей, команды и организации. Оно гораздо сильнее, чем целый учебник agile-методологии.

Agile-коуч все время работает по модели Agile: и в процессе индивидуального коучинга, и при взаимодействии с командой в целом. Это ясно указывает, насколько осознанно вы относитесь к своим поступкам и их последствиям, а также к понятиям простоты и прозрачности.

Через эти разновидности образа жизни коуч также формирует понятие о глубине и пользе Agile, выражает уважение к ценностям, лежащим в основе решений, принимаемых в определенный момент времени. Хороший agile-коуч сам делает то, чему учит других, и тем самым создает путь, по которому команда может следовать за ним. Создавая ключевые модели поведения приверженца Agile, вы становитесь тем, кем учите быть своих слушателей.

Вы не сможете всегда держать марку, будете допускать ошибки, терять спокойствие и срываться на крик. Ваши мысли будут отклоняться от цели во время планерки. Вы станете умело манипулировать людьми, заставлять их делать то, что считаете полезным для команды. Самое главное и нужное – создавать agile-ценности в условиях открытости. Просто умейте признать свои ошибки и извиниться. Расскажите команде, какую agile-ценность или принцип вы нарушили, чтобы люди могли учиться на вашем примере.

Представьте команду, которая допускает ошибки, увеличивает общие ценности, участники которой прощают друг друга и двигаются дальше. Как вы думаете, будет ли такая команда генерировать удивительные идеи? Я думаю, да.

Добивайтесь откровенности

Если scrum-мастер помимо внедрения agile-практик формирует у команды активное стремление к высокой эффективности, то он – agile-коуч. Обратите внимание на множественное число слова «команды». Это указывает на важную составляющую работы agile-коуча: опыт коучинга большого числа команд и наблюдение за многочисленными вариантами возможностей, ограничений, успехов и провалов в различных ситуациях.

Мое предвзятое отношение к определению agile-коуча связано с прошлым опытом. Когда я впервые узнала об Agile, я работала в компании, где роль agile-коуча рассматривалась как способ не заикливаться на одном инструменте из agile-возможностей. Со временем те команды, с которыми я занималась коучингом, использовали Scrum вместе с практиками бережливого производства, «шести сигм», экстремальным программированием и разработкой, ориентированной на пользователя. В этих ситуациях термин «agile-коуч» подходит больше, чем «scrum-мастер».

AGILE-ГИБРИД

Когда команды соединяют Scrum с чем-нибудь еще, например с бережливым производством или разработкой, ориентированной на

пользователя, они добиваются успеха, если сохраняют основу Scrum почти нетронутой, а Agile-манифест – в первозданном виде. Когда в процессе поиска наиболее подходящего способа работы они позволяют основам Scrum и Agile-манифесту оказаться на обочине, потому что так проще, то чаще всего они терпят поражение.

Причина провала в том, что они находятся в поиске наиболее подходящего способа работы. Поступая таким образом, они часто отказываются от петли обратной связи как от чего-то ненужного, предпочитая верить, что им не требуется формальная структура, чтобы постоянно совершенствоваться. Кроме того, они позволяют себе скрывать все свои проблемы. Если бы они использовали петлю обратной связи, то гибридные модели Scrum и других гибких и негибких методологий, скорее всего, адаптировались бы до тех пор, пока не стали успешными. Обратите внимание на следующий пример.

Agile-коуч – это тренер, играющий на поле, который держит процессные возможности открытыми. При сохранении возможности менять одну agile-основу на другую более общее название для лидера такой активности будет уместным. Это вытекает из моего предыдущего опыта работы с использованием Scrum в качестве основы и добавления других инструментов, которые имеют смысл для конкретной ситуации. Вот почему я использую этот пример в книге.

Двигайтесь навстречу agile-коучингу

Чтобы стать agile-коучем, необходимо начать с осознания того, где вы сейчас находитесь. Даже очень опытные коучи выявляют новые возможные риски, когда изучают методы работы своих коллег, применяемые для обучения людей, команд и целых организаций, выстроенных вокруг команд. Они (и я) все еще в пути.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 13 [«Это ваше путешествие»](#) рассказывается о разных типах коучей, имеющих различный бэкграунд.

Если вы только начинаете или какое-то время уже занимаетесь коучингом, то ваше путешествие будет отличаться от опыта других людей. Пути бывают разные, но если исходить из похожего бэкграунда (scrum-мастер, менеджер проекта или технический руководитель), то некоторые вещи могут оказаться одинаковыми. На рисунке 1.2 показана часть таких вещей, которые более подробно рассматриваются в следующих главах.

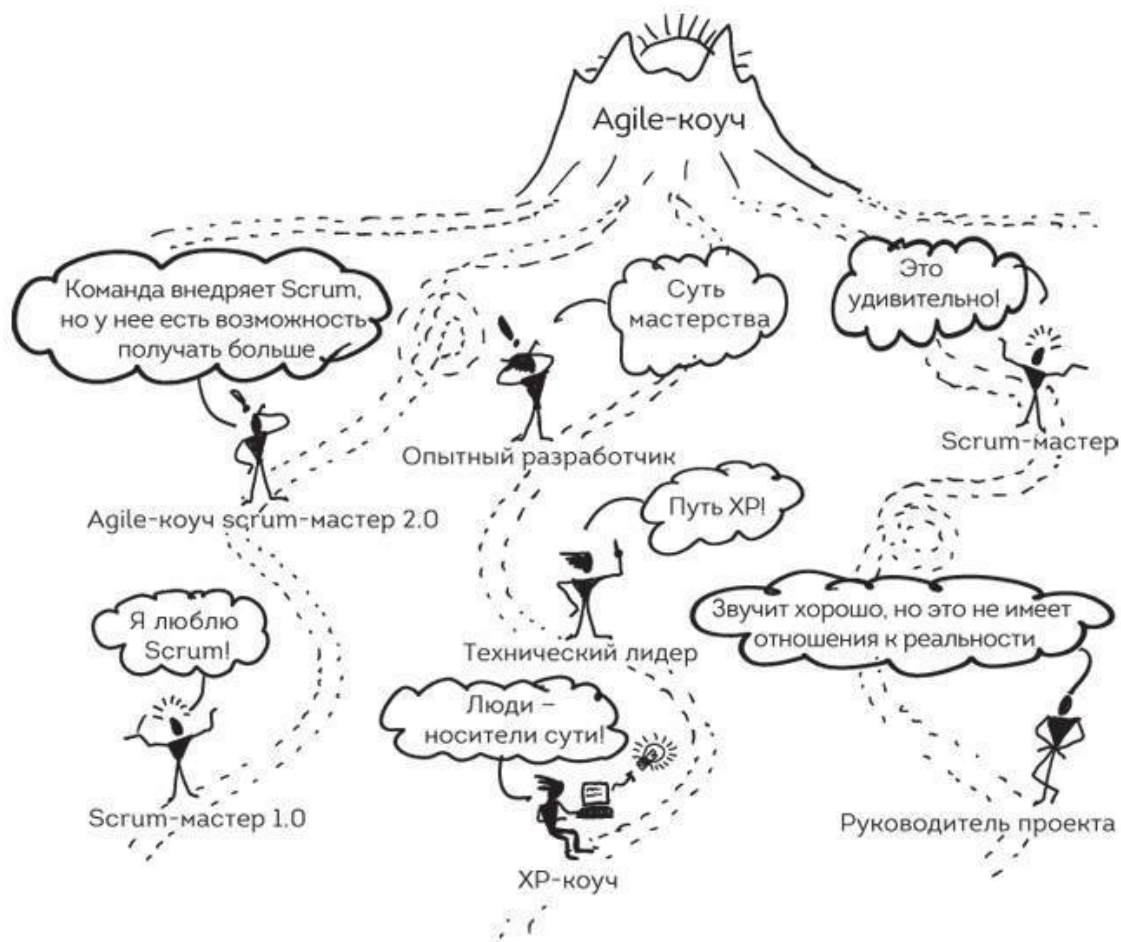


Рис. 1.2. Хотя путь каждого человека к тому, чтобы стать agile-коучем, индивидуален, некоторые вещи могут казаться знакомыми для тех, кто имеет похожий жизненный опыт

ПУТЬ ОТ SCRUM-МАСТЕРА К AGILE-КОУЧУ

Scrum-мастер получает команду и работает со scrum-практиками и agile-принципами. Через некоторое время эти практики и принципы затягивают всю команду и компанию. Организации, пытающиеся строить свою работу в условиях высокой скорости коммуникации короткими циклами для создания реального продукта на основе командной работы и командных обязательств, могут со временем сильно меняться. После нескольких спринтов scrum-мастер часто замечает значительное углубление в каждую из scrum-практик.

Например, можно продолжать бесконечное изучение способов настройки ретроспективы таким образом, чтобы члены команды получали совершенно новый взгляд на свою работу и придумывали замечательные идеи для ее улучшения. А можно пробовать разные подходы, описанные agile-гуру в своих блогах, которые нацелены на помощь команде в нахождении практик, помогающих достигать цели спринта. Или помочь команде грамотно разрешать конфликты или использовать сотрудничество.

И каждый раз команда будет ждать от вас новых идей, чтобы справляться с повседневной работой.

Scrum-мастер ныряет в глубины Scrum и приносит инструменты и методы из разных дисциплин, чтобы помочь команде усваивать scrum-практики, принципы, ценности и роли. В то же время scrum-мастер осознает, что для поддержания команды и внедрения Agile в громоздкой организации требуется тратить много времени на коучинг сотрудников.

Вероятно, примерно в это же время scrum-мастер начинает работать с другой командой, то есть будет сотрудничать одновременно с несколькими командами, чтобы обеспечивать новые перспективы. Возникающие закономерности, общие препятствия и победы становятся очевидными, когда команды грамотно выбирают путь.

ОБЩИЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОТ SCRUM-МАСТЕРА К AGILE-КОУЧУ

Scrum-мастер превращается в agile-коуча = сертифицированное обучение scrum-мастера +
опыт scrum-наставничества в нескольких командах на этапе стартапа +
получение консультаций со стороны более опытного наставника +
внедрение идей из смежных дисциплин +
индивидуальный коучинг вне команды, помогающий не только в работе с аутсайдерами +
работа с внешними препятствиями.

Поскольку в игре участвует одновременно много команд, часть людей будут на шаг впереди и первыми попробуют свои силы в роли scrum-мастера. По этой причине уже существующий scrum-мастер назначается наставником вновь избранного scrum-мастера, чтобы помогать ему изучать работу и вносить необходимые изменения, без которых невозможно получить хороший результат. Через некоторое время организуется работа новых команд, выбираются scrum-мастера и их наставники, существующие scrum-мастера превращаются в agile-коучей (или scrum-коучей, если придерживаться scrum-жаргона).

Agile- (или scrum-) коуч – это человек, который:

- высоко ценит глубины agile-практик и принципов, а также может помочь командам оценить их;
- сталкивается с большими драконами, организационными трудностями и становится коучем для руководителей и командных аутсайдеров;
- может помочь управлению на всех уровнях организации, чтобы понять преимущества работы с Agile;
- доносит идеи профессиональной координации групповой работы, коучинга, урегулирования конфликта, посредничества и многого другого, чтобы помочь команде стать высокоэффективной – такой, какой вы могли бы представить ее в своих мечтах.

ПУТЬ ОТ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА К AGILE-КОУЧУ

Менеджер проекта и agile-коуч схожи ровно настолько, насколько домашняя кошка и ягуар. Менеджер проекта планирует, контролирует и курирует процесс на всем его протяжении. Коуч ведет. Успех менеджера проекта приравнивается к успеху проекта. Успех коуча – к постоянному совершенствованию команды и ее стремлению к высокой производительности. Оба ориентированы на совершенно разные вещи и действуют абсолютно по-разному. По этим причинам путь от руководителя проекта к agile-коучу может быть немного длиннее, чем другие. Так было и у меня. И это лучшее, что случилось в моей карьере.

Дорога начинается с обучения Agile независимо от того, какую agile-основу вы планируете использовать. Затем появляется практика в командах, что со временем приводит к многократному увеличению преемственности. Во время работы с командами важно быть наставником тому, кто совершил переход от менеджера проекта к agile-коучу. Многие убеждения, на которых базируется управление проектами на основе плана, должны быть изме-

нены, прежде чем человек станет успешным agile-коучем. А наставник поможет вам пройти через эти изменения. В таблице 1.1 приведены некоторые из них.

Таблица 1.1. Основные положения проектного менеджмента, требующие замены

Представления о проектном управлении	Варианты замены
Мы можем планировать работу и работать по плану	Планирование необходимо, но планы бесполезны*
Можно варьировать время, бюджет и объемы работ, чтобы работать в условиях неопределенности	Время и бюджет (люди) остаются постоянными. Изменяется только объем
По мере того как мы уточняем фазы проекта, план становится более точным: требования, архитектура, разработка, тестирование и т. д.	Со временем план становится более точным, потому что он постоянно пересматривается и выверяется вплоть до момента, когда команда фактически выполнит работу
Своевременная поставка в рамках бюджета и объема приравнивается к успеху	Единственная мера успеха – получение клиентами бизнес-ценности, которая им необходима
Объем может быть зафиксирован, но в дальнейшем, при обнаружении необходимости внесения изменений, он иногда меняется вопреки запланированной дате окончания	Объем остается гибким, а изменения любого рода приветствуются даже на поздних этапах реализации проекта
Моя работа – контроль посредством плана проекта	Контроллинг на основе плана не нужен, мой единственный способ контроля – передача команды в руки Agile. Поэтому я занимаюсь коучингом, чтобы команда правильно использовала эту методологию
Выполнение задач и достижение результатов указывают на прогресс и ценность поставки	Только поставка готовой продукции указывает на прогресс и ценность поставки

* После окончания срока своего президентства Дуайт Эйзенхауэр сказал: «При подготовке к сражению я всегда находил, что планы бесполезны, но планирование необходимо». Сражения, как и большинство проектов, непредсказуемые вещи, которые требуют эмпирического подхода, такого как Agile.

Как правило, базовые убеждения, базирующиеся на управлении на основе плана, заменяются этим простым фактом: гравитация работает.

Скалолазы знают, что гравитация работает. Они это понимают. Принимают ее. Готовятся к ней. Я заново осознала это, когда прогуливалась мимо группы скалолазов, экипированных снаряжением со свисающими канатами. Они цеплялись за вертикальный склон скалы высоко от меня. Затем, сделав круг мимо их автомобилей на парковке, я заметила наклейку на бампере с простой надписью: «Гравитация работает». Да, это так.

Скалолазы знают это и готовятся к ней. То же самое делают agile-коучи.

Я использую эту метафору, чтобы проиллюстрировать: в нашей физической среде некоторые вещи просто принимаются как данность. Постоянно. Всегда присутствуют. Неоспоримы. Так же и в нашей работе.

Потребности клиентов меняются. Гравитация.

То, что команда может делать, – известно только им, и это со временем меняется. Гравитация.

Мир движется невероятно быстрыми темпами и создает ситуации, которые никто не мог предвидеть. Гравитация.

Вы не можете принять на себя обязательство от чужого имени и ожидать от этого человека соответствующего поведения. Гравитация.

Agile принимает законы гравитации и находит для них место в своих практиках и принципах. Гравитация встраивается в Agile.

Чтобы преодолеть гравитацию, руководители проектов делают попытки использовать тактики управления планом.

Так на протяжении одного путешествия от руководителя проекта к agile-коучу эта основная идея должна быть принята: гравитация работает.

ОБЩИЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОТ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА К AGILE-КОУЧУ

Руководитель проекта превращается в agile-коуча = agile-обучение +
опыт работы scrum-мастером в нескольких командах (или с другими
agile-подходами) +
опыт наставничества с теми, кто совершил переход от руководителя
проекта к agile-коучу +
внедрение идей смежных дисциплин +
индивидуальный коучинг вне команды, помогающий не только в
работе с аутсайдерами + работа с препятствиями, окружающими команды.

В процессе вы будете определять, хотите ли вы совершить переход к agile-коучу. Может быть, вы склоняетесь к роли владельца продукта, потому что она включает в себя похожие формы работы и видение, которое вам нравилось в то время, когда вы были в роли руководителя проекта. Возможно, вы хотите стать членом команды и восстановить давно утраченные (но любимые) навыки. Или вы узнаете, что agile-коучинг идеально подходит для вас, поэтому нырнете в него.

Вероятно, вы решите, что не следует что-либо менять, и вместо этого выберете возможность продолжать использование своих план-ориентированных навыков в обычных командах. Получив опыт работы в Agile, вы, скорее всего, приобретете острое чутье, помогающее определять, какие проекты подходят для конкретного, план-ориентированного подхода. Взгляните на них так, чтобы знания о проектах потребовали от вас меньшей борьбы с законами гравитации.

Возможность иметь помощь наставника во время прохождения через эти изменения имеет решающее значение. Agile-коуч, наставник в процессе коучинга, предлагает вам помощь, чтобы увидеть, как работает Agile, и доводит это до вашего сведения, когда вы ненароком попадаете обратно в установки план-ориентированного подхода. Эти установки работают на глубоком уровне и возникают разными способами – в виде необходимости рассказать членам команды, что делать, либо усвоенной реакции говорить «да» на последнюю версию требований клиента и затем надеяться, что команда сможет это сделать. Еще вариант – не уложиться в срок, а потом рассказать об этом команде.

Неоднократно вы и даже команда сталкиваетесь с непониманием вашей веры в систему управления проектами, пока ваш наставник не укажет на это и не поможет увидеть, что agile-коуч ничего из этого не делает. Вместо этого agile-коуч знает, что простые agile-практики

имеют ответы на все эти и многие другие вопросы. Поэтому коуч сосредоточивает свое внимание на том, чтобы команды придерживались Agile по всем правилам. Остальное достанется как естественный выигрыш.

ПУТЬ ОТ ТЕХНИЧЕСКОГО РУКОВОДИТЕЛЯ К AGILE-КОУЧУ

Иногда навыки agile-коучинга добавляются к уже имеющемуся багажу трюков, чтобы в дальнейшем помогать людям развивать их технические навыки. Путь от технического руководителя к agile-коучу попадает в эту категорию. Технические руководители часто начинают свою карьеру как серьезные разработчики, оттачивающие навыки мастерства на собственном программном обеспечении, и со временем становятся наставниками для других разработчиков. По пути встречаются новые методы и практики, например те, что возникают из XP-дисциплины (экстремального программирования) и встраиваются в практику технического руководителя. Очень скоро технический руководитель начинает учить других разработчиков правильно использовать методологию XP и работать с ними бок о бок. Он называет себя XP-коучем, который похож на баскетбольного тренера. Баскетбольный тренер знает игру вдоль и поперек, через обучение, повторение и коучинг он добивается усвоения основ каждым игроком, а затем помогает им разобраться в стратегии, ведущей к победе в игре. Главные активы баскетбольного тренера – предметно-содержательная экспертиза и средства для передачи этого опыта другим людям. То же самое можно сказать и об основных активах XP-коуча.

Затем преподавание и наставничество разворачивается между командами и принимает форму помощи в совершенствовании мастерства разработки программного обеспечения в большем масштабе. При таком масштабе проблемы, присущие огромной организации, становятся барьерами для дальнейшего совершенствования мастерства в деле разработки программного обеспечения. Технический руководитель понимает: будучи начеку и имея дело с этими ограничениями и дисфункциями, похожими на бутылочное горлышко, он способен помочь сразу многим командам и подтверждает существование сложной проблемы, которая заставляет его тренировать целый комплекс навыков, таких как содействие процессу и влияние на окружающих.

В какой-то момент технический руководитель начинает использовать термин «agile-коуч», чтобы описать себя. Его работа выходит за рамки преподавания технических навыков, хотя это по-прежнему остается в центре его профессиональной деятельности, потому что теперь он также уделяет одинаковое внимание системе управления окружающей средой, в которую погружена команда, и «человеческому ресурсу», кажущемуся присутствующим всегда. Когда этот agile-коуч сможет ловко управлять проблемами как внутри команды, так и за ее пределами и разрешать их в погоне за высокой эффективностью на всех этапах, а не только на уровне технического совершенства, он заслужит свой титул.

Рождение agile-коуча

Независимо от того, какой путь вы выбираете или какой имеете опыт, если вы успешно работаете с agile-командами, вы начнете меняться. Явные признаки укажут вам на то, что вы формируетесь как agile-коуч. В таблице 1.2 приведены некоторые из этих признаков.

Таблица 1.2. Явные признаки появления agile-коуча

Коуч будет отдаляться от:	Коуч будет стремиться:
координации индивидуальных вкладов	к коучингу целой команды с целью сотрудничества ее членов
роли предметно-содержательного эксперта	к роли фасилитатора команды
инвестирования в индивидуальные результаты	к инвестированию в общую производительность команды
знания ответа	спрашивать ответ у команды
стремления руководить	позволять команде искать свой собственный путь
желания управлять	быть гидом
разговоров о сроках и технических возможностях	говорить о бизнес-ценности поставляемого продукта
разговоров о том, как оптимально создавать какую-то вещь	говорить о том, как создавать правильные для бизнеса вещи прямо сейчас
решения проблемы	возвращать проблемы команде

Это то, что вы делаете как коуч, и то, что вы говорите о замене, когда двигаетесь от управления к коучингу. Если варианты поведения в правом столбце таблицы случаются чаще и становятся более естественными, то вы прочно стоите на пути становления как agile-коуч. Продолжайте в том же духе.

Естественный ход

Я заметила, что люди, добившиеся значительного успеха в самопреобразовании в процессе agile-коучинга, имеют кое-что общее – они не всегда осознают перемены в себе. Давайте называть это явление естественным ходом. Кажется, что я наблюдаю его присутствие в членах команды с самого начала и он заставляет меня предвидеть: «Да, вероятно, он сделает это». И наоборот, оглядываясь назад, я замечаю его отсутствие и думаю, почему кто-то не смог реализовать переход к agile-коучу. Порой я ошибаюсь, поэтому использую его в качестве общего руководства, а не правила.

Я создала этот список, размышляя над удачами моих учеников и о том, что сделало переход к agile-коучингу таким гладким. Некоторые из них без затруднений стали agile-коучами, им было легко в сравнении с моим трудным (и заслуживающим внимания) путешествием. Теперь, глядя на список, я понимаю, что со временем восприняла естественный ход мышления.

Десять лет назад, наверное, только половина из перечисленных пунктов естественного хода были для меня верными. Теперь все они присущи мне и образуют твердую основу, на которой создаются agile-команды.

Когда вы задумываетесь о том, сможете ли стать хорошим agile-коучем, рассмотрите десять способностей и типов мышления, преобладающих в людях, которые имеют естественный ход для коучинга.

1. Они обладают невероятной способностью считывать информацию из окружающего пространства. Входя в комнату, они могут безошибочно сказать, какие важные события произошли во время их отсутствия. Они мгновенно считывают эмоции и узнают, все ли в порядке.

2. Они беспокоятся о людях больше, чем о продуктах. Конечно, продукт – главная цель, но это достигается за счет заботы о людях. А они, в свою очередь, зная, что о них помнят и поддерживают их рост, создают отличные продукты.

3. Они культивируют любопытство. Осознают, что чего-то не знают. Например, что человек думает или чувствует или почему вещи таковы, какие они есть. Поэтому они задают вопросы.

4. Они считают, что люди в основном хорошие. Да, существуют тяжелые случаи. Но даже самые сложные личности в душе могут быть очень неплохими, стоит только присмотреться к ним повнимательнее. Поэтому коучи идут к этим людям и помогают им предпринимать те нужные меры, на которые они способны.

5. Они знают, что планы рушатся, поэтому действуют в данный момент вместе с командой, а не цепляются за единственную идею и не занимаются пустыми мечтаниями о том, как все должно получиться.

6. В них сильна жажда знаний. Они знают, что продолжают расти (всегда).

7. Они верят, что любая группа людей может добиться хороших результатов, если у нее будет развивающаяся окружающая среда и смелые планы. Они убеждены, что совершенство существует и к нему стоит стремиться.

8. Они нетерпимы к институциональным причинам, которые удерживают людей от совершенствования под предлогом того, что «так было всегда». Их выводит из себя, когда кто-то говорит: «Да, я знаю, что это пустая трата времени, но мы всегда поступали именно так».

9. Они верят, что равновесие имеет большое значение. Хаос и разрушение – это просто строительные блоки для чего-то лучшего. Беспорядок ожидаем.

10. Они не боятся ошибиться. А когда ошибаются, сознаются в этом и продолжают двигаться вперед.

Ваш жизненный багаж не имеет значения. Тестировщик, руководитель проекта, эксперт бизнес-процессов, тренер или министр – если у вас есть этот естественный ход, проходящий через вас, или вы можете со временем впустить его в свою жизнь, то, скорее всего, вы станете успешным коучем.

Agile-коучинг как способ самовыражения

Эта книга предлагает провокационные и практичные модели, от альтернативных способов думать до конкретных образцов и инструментов, которые может использовать команда. На фоне всей этой информации и многочисленных предложений вы должны найти свой собственный голос, который будете использовать как agile-коуч. Каждый занимается коучингом по-своему. Книга раскрывает точку зрения, приобретенную на основании опыта в agile-коучинге, и представляет один удачный путь – мой собственный – коучинга agile-команд.

Вооружившись практикой и вниманием, вы найдете свой путь, уникальный голос agile-коуча. Хотя книга написана доступным языком, не следует рассматривать ее как директиву или набор рецептов. Не нужно воспринимать что-либо как ритуал или жестко установленную практику.

Все, что вы узнаете из этой книги, преобразуйте в свой уникальный подход и технологию коучинга команды.

Вы понимаете, что превосходно умеете обучать, что вы – лучший. Не забывайте об этом, обдумывая текст книги и находя много новых идей для работы с agile-командами.

Уважайте себя и свою среду, но не позволяйте себе стремиться исключительно к собственному удобству. Бросьте себе вызов. Сделайте коучинг agile-команд средством для выражения вашего личного совершенства.

Резюме

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Когда вы становитесь agile-коучем, это влечет за собой образование, опыт и практику.
- Будьте agile-коучем во всем, что вы делаете, служите вдохновляющим примером для тех, кого учите.
- Ваше постоянное стремление к тому, чтобы быть самым лучшим agile-коучем, означает, что вы избавляетесь от взглядов и поведения, ограничивающих самовыражение вашей agile-команды лишь умением хорошо работать.
- Пути к agile-коучингу так же многочисленны и разнообразны, как и места, откуда каждый начинает свое путешествие.
- Качества, характерные для большинства успешных agile-коучей, включают в себя открытость, ориентированность на людей и горячее стремление к личностному и профессиональному росту.

Глава 2. Ожидание высокой результативности

Команды часто осваивают основные принципы Agile за несколько первых спринтов. Agile-подходы задуманы простыми как раз для того, чтобы было легко начать работу. Так же и практики, поддающиеся простому изучению, без труда приводятся в действие. Требуется совсем немного времени, чтобы приемы работы, встроенные в Agile, заставили членов команды почувствовать, что они попали в порочный круг, в котором команде, подобно белке в колесе, все время необходимо переходить от одного приема работы к другому, от спринта к спринту и т. д. Они добиваются успехов в совместном создании продукта, но тем не менее продолжают крутиться в колесе.

Помимо того что компания требует от каждой команды результат, все они должны еще куда-то стремиться – что-то менять в колесе во время путешествия. Вместо того чтобы видеть одну и ту же картинку, пока они крутятся, как белка в колесе, они то и дело должны видеть различные указатели и ориентиры на пути, ведущие к чему-то стоящему. А «что-то» – это стремление к высокой результативности. Это ежедневное действие, совместное желание быть лучше, чем они могут.

К тому моменту, когда вы закончите читать эту главу, вы сможете ответить на следующие вопросы

- Как мне определить, чего я могу ожидать от команды, которая стремится к высокой производительности?
- Какие примеры и образы я могу использовать, чтобы объяснить команде, как с пользой найти определение высокой результативности?
- Как я могу помочь команде определить собственный путь к высокой эффективности?

Мы знаем, что в эпоху знаний мотивация приходит тогда, когда люди достигают самостоятельности, профессионализма и целеустремленности (Пинк, 2009). Ожидание высокой результативности и указание способа, при помощи которого команда достигнет желаемого, – именно так можно применить эти мощные мотиваторы. Таким образом вдохновляются и выигрывают все. Компания получает высокие результаты. Она формирует команды, которые способны на многое. Команды и их участники добиваются большей самостоятельности, мастерства и целеустремленности. Каждый вкушает плоды высокой результативности.

Как определить размер своих ожиданий

Ожидание высокой результативности не означает, что вы нуждаетесь в ней. Это означает, что вы просто знаете, что высокий уровень более чем возможен; это нормально. Ожидание высокой результативности означает, что вы верите, что команда может достичь его, поэтому вы с сочувствием и твердостью поддерживаете это желание. Веря, вы призываете их стремиться к видению того, кем они могут стать вместе. Они призваны быть лучше, чем сейчас.

Это толкает их вперед, спринт за спринтом, релиз за релизом. Вдоль всего пути они вместе касаются моментов величия, разжигают свое желание продолжить путешествие. Они также испытывают чувства разочарования и страдания, которые заставляют их отступить. Но на протяжении всего пути вы остаетесь непоколебимы в своей вере в высокую результативность команды.

Вы верите в высокую результативность – но что это такое? Высокоэффективных моделей, аттестаций и описаний предостаточно, но емкое «словарное» определение ускользает. Даже в этой книге вы не найдете такого определения высокой результативности. Я ищу его не для того, чтобы зафиксировать, а чтобы раскрепостить, признав, что высокая эффективность – это в большей степени не о достижении определенного состояния, а о путешествии к чему-то лучшему. Команды, «превосходящие все разумные ожидания» и «даже удивляющие себя», могут оказаться в таком путешествии (Катценбах и Смит, 2003). То же самое могут получить и команды, которые все время добиваются лучшего небольшими шагами.

В качестве agile-коуча помогите им начать свое путешествие к высокой результативности, просто обозначив свою надежду на то, что они придут к цели. Затем дайте им знания, которые они будут использовать для создания собственного определения высокой результативности – видения, которое поможет им представить и достичь его. Обучайте их так, чтобы выбирать следующий шаг на своем пути (и следующий, и следующий), все время ставя целью движение по направлению к вдохновляющему видению высокой результативности.

Создавайте чувство предвкушения, ожидания и волнения за это путешествие – сначала в себе, а затем позвольте ему распространиться на команду. Ведите их с верой. Ведь если вы сами не верите в то, что они могут достичь высокой результативности, то как они смогут поверить в нее?

Вводите метафоры, чтобы повысить результативность

Метафора – это мощная вещь. Профессиональные коучи знают об этом уже давно. В самом деле, «метафора» – это основной навык, который преподается на профессиональных тренерских курсах (Уитворт и др., 2007).

«Я – клей, который держит всю семью вместе».

«Я – камушек в ботинке, напоминающий тебе об осторожности».

«Я – тысяча свечей, освещающих путь».

«Я – птица, парящая над миром».

«Я – маяк, зовущий тебя вперед».

Коучи задают вопросы, которые помогают клиентам создавать свою собственную метафору, интуитивную. Клиенты используют ее, чтобы двигаться сквозь события своей жизни.

Если это удерживает голову над водой во время быстрых и непредсказуемых изменений, то, вероятно, метафора «Я – птица, парящая над миром» служит для того, чтобы помочь клиенту сохранять баланс во время глобальных перемен. Возможно, клиент хочет поделиться с миром чем-то важным. И метафора «Я – тысяча свечей, освещающих путь» помогает сохранить цель привлекательной, так как она мотивирует.

Команды используют метафоры сходным образом. Через коучинг они создают собственную метафору, помогающую двигаться сквозь бурные времена. Продолжайте создавать метафоры, чтобы люди начали формировать свое видение и двигаться к высокой результативности. Одна из таких метафор может быть представлена в виде дерева: назовем его «дерево высокой результативности».

ДЕРЕВО ВЫСОКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Дерево высокой результативности появилось, когда я тренировала несколько команд, работавших вместе в течение некоторого времени. Они достаточно хорошо осваивали базовые agile-практики (стандартные совещания и выполнение целей спринта) и стабильно

добивались результатов, что было важно, однако их руководители знали, что они могут достичь большего.

Как их agile-коуч я понятия не имела, как они собирались двигаться в сторону высокой результативности, и знала, что каждая команда будет это делать по-своему, что бы я ни предложила, поэтому бесполезно создавать для них некое подобие «шоссе». Даже извилистая дорожка не подошла бы. Мне пришлось придумать запоминающийся образ, чтобы разжечь в них желание добиться впечатляющих результатов. Помня о силе метафоры, я создала дерево высокой результативности (рис. 2.1).

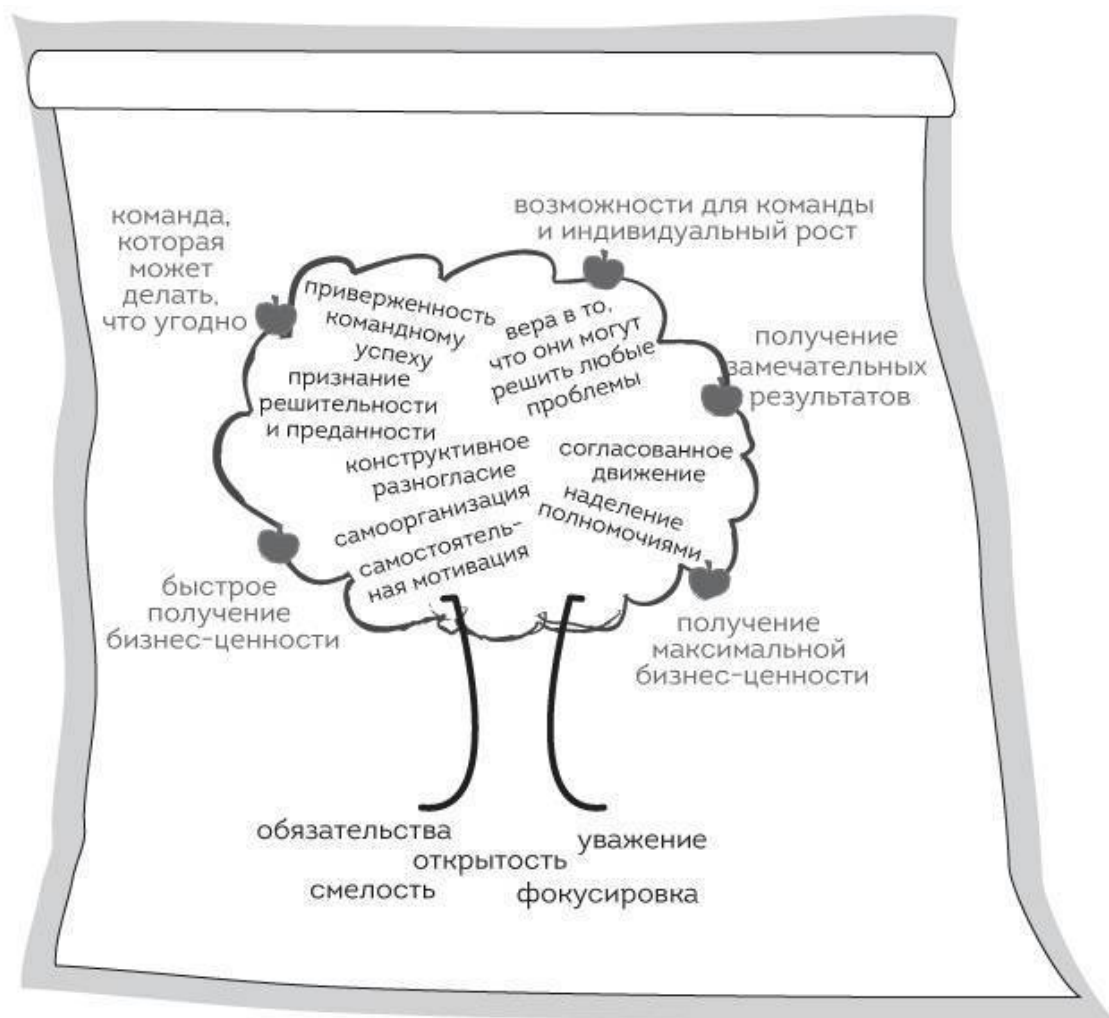


Рис. 2.1. Дерево высокой результативности

Расскажите команде об этом дереве. Если сделать это на начальном этапе, то поможет ей на старте. Не менее полезно дерево и в том случае, когда необходимо оценить неожиданно появившуюся проблему или недостаток. Познакомив команду с деревом, можно обращаться к нему по мере возникновения трудностей и использовать как материал для ретроспективы.

Чтобы представить команде дерево результативности, просто нарисуйте его вместе с корнями, так же как вы рассказываете о значении scrum-ценностей и перечисляете характеристики высокой эффективности. Имейте в виду: чтобы сделать это, не обязательно быть хорошим художником.

Когда вы пишете слова на корне дерева, вы изучаете scrum-ценности. Говоря простыми словами, они заключаются в следующем.

Обязательства: стремиться к поставленной цели. Scrum предоставляет людям все те полномочия, которые необходимы, чтобы выполнить свои обязательства.

Фокусировка: делайте свою работу. Сосредоточьте усилия и умения на выполнении работы, которую вы обязаны выполнить. Не думайте ни о чем постороннем.

Открытость: Scrum создает условия открытости проекта для всех.

Уважение: люди формируются в соответствии со средой, в которой существуют, и своим опытом. Важно уважать всех людей, из которых состоит команда.

Смелость: иметь мужество брать обязательства, действовать, быть открытым и ожидать уважения (Швабер и Бекедале, 2001).

Если вы не используете Scrum, но думаете, что эти ценности пригодятся, удалите ссылки на слово Scrum. (Вам даже не нужно упоминать, что они приходят из Scrum.) Вы также можете использовать экстремальное программирование вместо scrum-ценностей или в дополнение к ним, если ваша команда разрабатывает программное обеспечение. Определения этих ценностей подразумевают, что практики экстремального программирования занимают центральное место в методах, используемых командой разработчика программного обеспечения.

Коммуникация: сохранить правильные коммуникации, проходящие с использованием многих практик, невозможно без общения. Проблемы в работе, как правило, вызваны тем, что люди не обсуждают между собой важные вещи.

Простота: какова самая простая вещь, которая еще могла бы работать? Делайте ставку на то, что лучше сделать простую вещь сегодня и заплатить чуть больше завтра при необходимости что-то изменить, чем создать сложную вещь, которая может не понадобиться.

Обратная связь: конкретные отзывы о текущем состоянии системы абсолютно бесценны. Оптимизм – это профессиональный риск в программировании. А обратная связь – лечение.

Смелость: хорошие разработчики программного обеспечения имеют смелость удалить написанный код и сменить направление даже в конце разработки. Можно сказать, что вы обещаете не загонять себя в угол (Бек и Андрес, 2004).

Если ни одна из этих ценностей не подходит и ваша компания имеет свои устоявшиеся ценности, которые хорошо работают, то используйте их. Вот ключ: ценности и их смыслы, которые вы используете, должны быть определены так, чтобы они стали запоминающимися и динамичными, понятными (не содержали абстрактных понятий или делового жаргона) и находить отклик. Используйте только те ценности, которые вызывают у членов команды желание действовать. Вы поймете, что ваша установка правильная, когда члены команды, рассмотрев определения, скажут: «Да, я хочу использовать это. Я хочу, чтобы наша компания стала такой».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.