

Коучинг agile- команд

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

ЛИССА АДКИНС

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово Майка Кона	12
Вступительное слово Джима Хайсмита	15
Введение	18
Почему эта тема важна	19
Для кого эта книга	20
Чего можно достичь благодаря этой книге	21
Как работать с этой книгой	22

Часть I

Все начинается с вас

Глава 1. Стану ли я хорошим коучем	28
Почему agile-коучинг так важен	30
Содержание agile-коучинга	31
Добивайтесь откровенности	35
Двигайтесь навстречу agile-коучингу	36
Рождение agile-коуча	45
Естественный ход	45
Agile-коучинг как способ самовыражения	48
Резюме	48
Глава 2. Ожидание высокой результативности	50
Как определить размер своих ожиданий	51
Вводите метафоры, чтобы повысить результативность	53
Пункт назначения, которого невозможно достичь	61
Резюме	62

Глава 3. Сам себе учитель	63
Начните с самоанализа	65
Отказ от командно-администратизма	73
Подготовка к предстоящему дню	78
Практика здесь и сейчас	82
Быть примером	91
Поддерживать себя	91
Работа над собой	92
Резюме	93
Глава 4. Изменение стиля	94
Этапы agile-команды	95
Стили agile-коуча	100
Не бойтесь менять свой стиль	104
Резюме	108

Часть II

Помочь команде добиться большего

Глава 5. Agile-коуч как наставник	110
Что такое agile-коучинг?	111
Зачем заниматься коучингом	113
Два уровня коучинга	114
Индивидуальный коучинг	121
Коучинг владельцев продукта	140
Коучинг agile-коучей	154
Коучинг agile-менеджеров	157
Резюме	164
Глава 6. Agile-коуч как фасилитатор	166
Овладеть легкостью в общении	169
Легкое начало работы	169
Содействие в планировании спринта	175

Содействие в обзоре спринта	181
Содействие ретроспективе	187
Содействие во время командных бесед	192
Профессиональный фасилитатор и agile-коуч	200
Резюме	201
Глава 7. Agile-коуч как учитель	202
Обучение команды во время запуска	203
Обучение новых членов команды	232
Постоянное обучение agile-ролям	234
Резюме	248
Глава 8. Agile-коуч как человек, который решает проблемы	250
Процедура решения agile-проблем	253
Проблемы возникают и становятся заметными	254
Четко видеть проблемы	263
Решение проблем	268
Резюме	274
Глава 9. Agile-коуч как навигатор конфликта	275
Роль agile-коуча в конфликте	277
Пять уровней конфликта	277
Как определить уровень конфликта?	281
Что делать?	285
Рассмотрение жалоб	292
Неразрешимый конфликт	298
Последнее слово в конфликте	304
Резюме	305
Глава 10. Agile-коуч как дирижер совместной работы	306
Совместная работа или сотрудничество?	308
От совместной работы к сотрудничеству	310
Требуется избыток идей	318

Совершенствование навыков сотрудничества	320
Суть сотрудничества	336
Резюме	338

Часть III

Добивайтесь большего

Глава 11. Провалы agile-коуча, восстановление и успешные модели поведения	340
Неудачные модели поведения agile-коуча	341
Откуда берутся неудачные модели поведения?	343
Восстановление после неудачи	345
Успешные модели поведения Agile-коуча	350
Практика и еще раз практика	352
Резюме	353
Глава 12. Когда я окажусь там?	354
Навыки agile-коуча	355
За границами списка навыков	366
Резюме	373
Глава 13. Это ваше путешествие	374
Путешествия agile-коучей	375
Резюме	395
Список источников	396
Благодарности	405
Об авторе	408

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

[>>>](http://kniga.biz.ua)

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 выбирать 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 инструментарий, 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»**

* 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»^{*} 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”^{**} не раскрыли тему в полном объеме?» Я быст-

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

^{**} Бек, К., Фаулер М. Экстремальное программирование: планирование. М.: Питер, 2016. *Прим. ред.*

ро 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 Лисы 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 поможет 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, изложены 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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 / личного 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 пропозывают 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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 путешес-
твие

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?