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

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», предрекающий 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. Этих 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 жестких мер, можно

за один день, и это распространенная ситуация. Agile быстро и просто осваивается — но его простота обманчива.

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 заметать 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.

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.

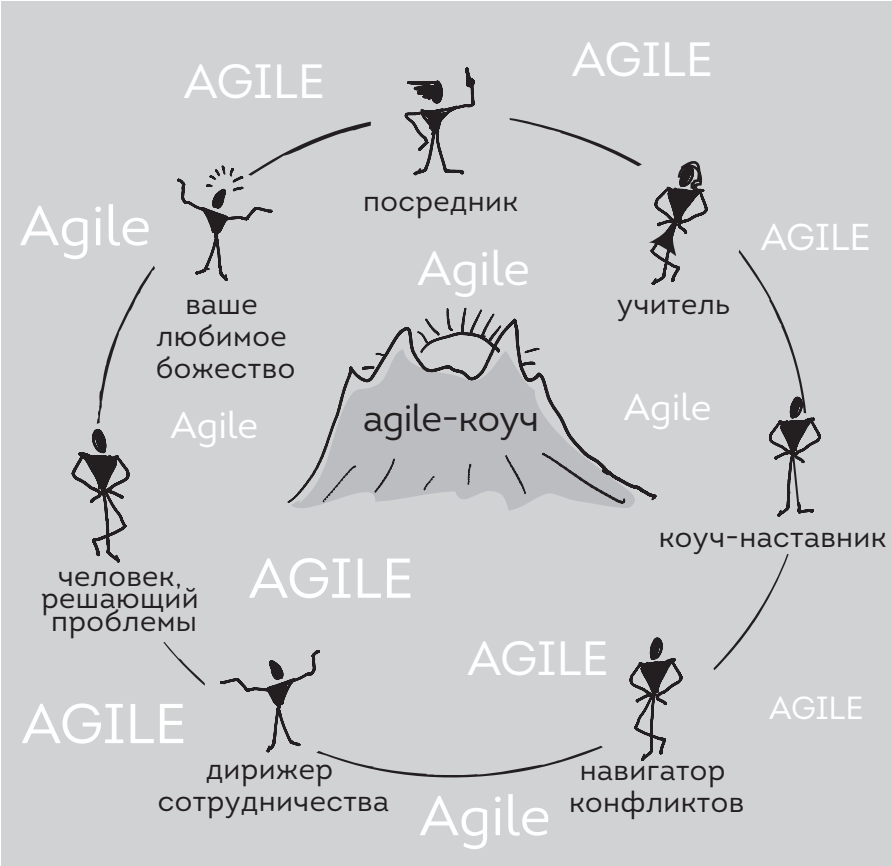

Рис. 1.1. Agile обеспечивает основу, в которую мы привносим другие навыки ради углубления понимания и использования Agile людьми

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 просмотрим 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, подоплеку 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 зацикливаться 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.

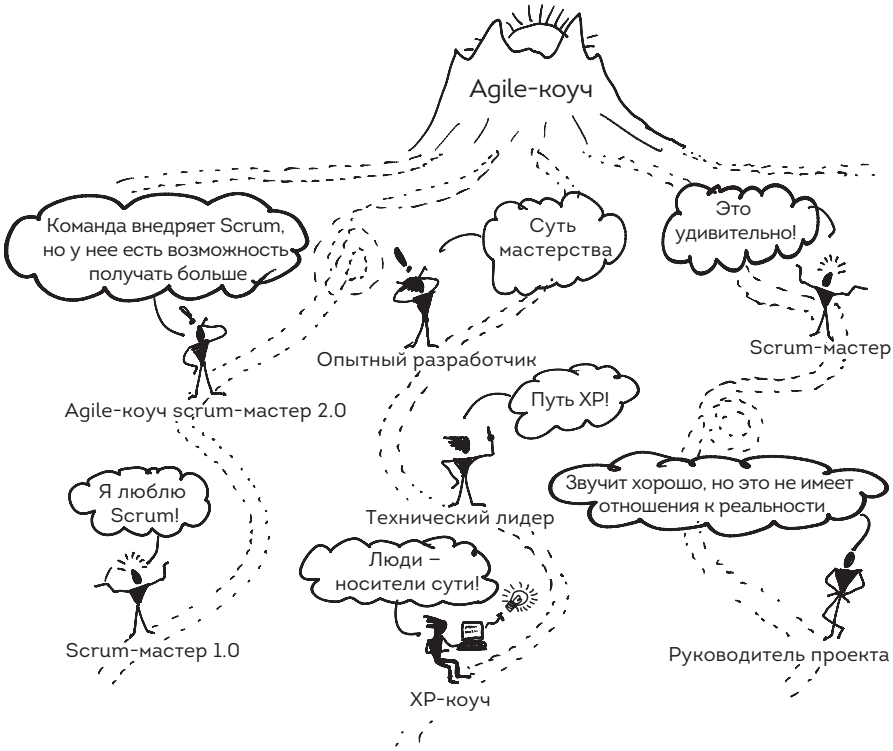

Рис. 1.2. Хотя путь каждого человека к тому, чтобы стать agile-коучем, индивидуален, некоторые вещи могут казаться знакомыми для тех, кто имеет похожий жизненный опыт

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

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.

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.

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.