

# Коучинг agile- команд

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

ЛИССА АДКИНС

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# 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*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# 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 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.

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 / 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](https://ScrumAlliance.org) или [mountaingoatsoftware.com](https://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.

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,



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

