Коучинг agile-команд

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

ЛИССА АДКИНС

Почитать описание, рецензии 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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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 ожидались.
— 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.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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 МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ