

Коучинг agile- команд

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

ЛИССА АДКИНС

Эту книгу хорошо дополняют:

Scrum. Революционный метод управления проектами
Джефф Сазерленд

Управление продуктом в Scrum
Роман Пихлер

Канбан
Дэвид Андерсон

Постигая Agile
Эндрю Стеллман и Дженинфер Грин

Lyssa Adkins

COACHING AGILE TEAMS

**A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches,
and Project Managers in Transition**

◆ Addison-Wesley
2010

Лисса Адкинс

КОУЧИНГ AGILE-КОМАНД

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

*Перевод с английского
Светланы Пасерба*

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

УДК 658.5.012.1

ББК 65.291.217

A31

Издано с разрешения Pearson Education (Addison-Wesley Professional)

На русском языке публикуется впервые

Книга рекомендована к изданию Алексеем Пименовым

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

Адкинс, Лисса

A31 Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период / Лисса Адкинс; пер. с англ. С. Пасерба. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 416 с.

ISBN 978-5-00100-896-5

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

УДК 658.5.012.1

ББК 65.291.217

Все права защищены.

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

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

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

ISBN 978-5-00100-896-5

© Pearson Education Inc., 2010

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

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-коучка	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-коучка	350
Практика и еще раз практика	352
Резюме	353
Глава 12. Когда я окажусь там?	354
Навыки agile-коучка	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*

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО МАЙКА КОНА

Шумиха на Scrum-форуме — 2008 в Чикаго была связана со спикером, впервые принявший 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 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. Прочтите 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 Лиссы будет интересна трем категориям людей: agile-коучам, agile-руководителям и отдельным людям.

Для тех, кто считает себя agile-коучем, тренером, наставником или фасилитатором, книга предлагает ценные идеи, практики и интересные подходы, которые помогают совершенствоваться. Приведу, например, одно из высказываний Лиссы, стимулирующее работу мысли: «Scrum-мастер, выходящий за рамки внедрения agile-практик, сталкивающийся с осознанным и вдохновенным стремлением команды к высокой производительности, — это и есть agile-коуч». В главе 10 «Agile-коуч как дирижер совместной работы» Лисса исследует сотрудничество и взаимодействие, ценные различия 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, изложенными во введении.

Этот маленький пример — напоминание о том, что значит быть agile-коучем, — 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 переосмыслиния и определенных усилий, зато остальные будут восприняты вами как свои собственные. Надеюсь, что пригодятся все.

ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА

Большинство команд, с которыми я сталкиваюсь как преподаватель и коуч, используют Agile для достижения хоть каких-нибудь результатов, обычно представленных посредственными продуктами, созданными

на скорую руку. Да, Agile подойдет для этой цели, возможно, даже лучше, чем все остальные методы. Но его возможности гораздо шире.

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

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

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

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

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

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

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

- У вас есть опыт работы в качестве scrum-мастера, коуча экстремального программирования (XP) или руководителя agile-команд и, судя по всему, вы не добились желаемого результата. Или он был, но вы чувствуете, что могли бы достичь большего.
- Ваша работа превращается в рутину, вы замечаете, что команды, с которыми вы работаете как коуч, также воспринимают agile-действия как рутину.
- Ваши команды внедряют agile-практики и делают все правильно, но не получают максимально возможных результатов, которые 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-коуч, и хотите знать реальное положение вещей, прежде чем погрузиться в эту деятельность.

ЧЕГО МОЖНО ДОСТИЧЬ БЛАГОДАРЯ ЭТОЙ КНИГЕ

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

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

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

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

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

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

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

КАК РАБОТАТЬ С ЭТОЙ КНИГОЙ

Каждая глава этой книги не связана тесно с другими. Любую можно читать тогда, когда почувствуете в этом потребность. Возможно, в какой-то момент вы запаникуете из-за ситуации в команде и, просматривая названия глав в разделе «Содержание», наткнетесь на подходящее. Или, находясь в состоянии рефлексии, откроете книгу на случайной странице и начнете читать первые попавшиеся слова, полагая, что именно они нужны в данный момент. Не стесняйтесь читать все от корки до корки,

если вам нравится. Это тоже полезно. Просто имейте в виду: для получения хорошего результата не нужно менять маршрут. В случае необходимости используйте книгу как надежного попутчика. А в те моменты, когда вы действуете самостоятельно и не нуждаетесь в помощи, она будет терпеливо ждать вашего возвращения.

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

Кроме того, размещенные в стратегических точках цитаты предлагаю 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, является 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, поможете ли сделать ее лучше. Для этого необходимо уйти от отказаться 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 коucha — 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 директор совместной работы	Организация совместной работы команды — важная составляющая роли agile-коуч, но только в случае, если есть стремление добиться превосходного результата

Часть III. Добивайтесь большего

Глава 11. Провалы agile-коуч, 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 пригодится при определении уровня успеха в коучинге

Глава 13. Это
ваше путешест-
вие

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

ЧАСТЬ I

ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ
С ВАС

ГЛАВА 1

СТАНУ ЛИ Я ХОРОШИМ КОУЧЕМ

Несмотря на то что к моменту первого знакомства с Agile у меня был 15-летний опыт управления проектами, я не ожидала такой эффективности и простоты от данного метода, но поняла это не сразу. Столкнувшись с Agile, я не предполагала, что он будет работать. Моя модель размышлений над проектами состояла из нескольких больших направлений, каждое из которых работает по отдельности, но взаимосвязано, каждая часть производит сырье, предназначеннное 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 таким?
- 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 ошарашиивает 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 замечать под ковер. Кому это приятно? И тем не менее это надо сделать.

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

«ВЫПОЛНЕНИЕ» AGILE-КОУЧИНГА

На рисунке 1.1 показано, что мы можем думать об Agile как о целостном контексте — совокупности ценностей, методов, принципов и ролей, которых придерживаемся, когда учим людей правильно использовать методологию. Для этого требуются знания из многих смежных дисциплин, позволяющие полностью реализовать себя в роли agile-коуч. 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.

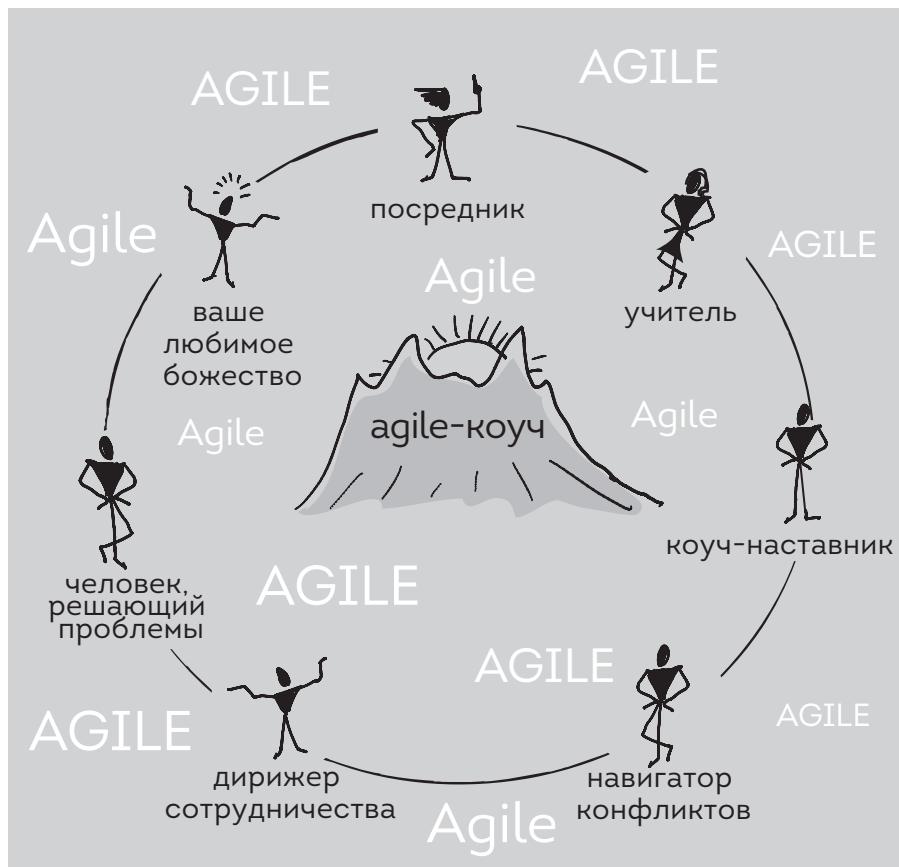


Рис. 1.1. Agile обеспечивает основу, в которую мы привносим другие навыки ради углубления понимания и использования Agile людьми

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 ценностями. 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 ОТКОРОВЕННОСТИ

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.

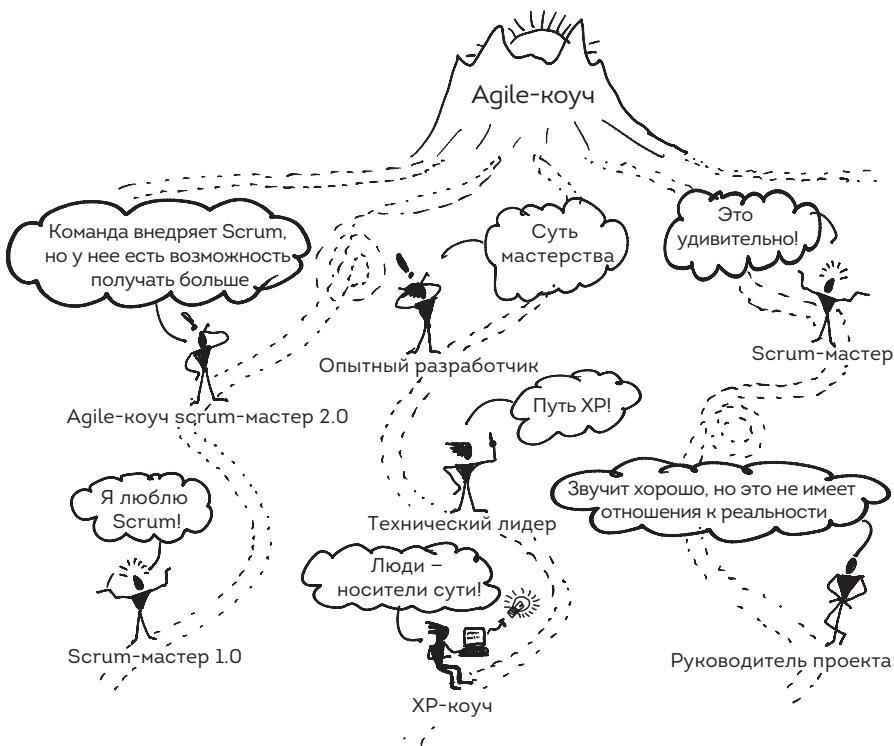


Рис. 1.2. Хотя путь каждого человека к тому, чтобы стать agile-коучем, индивидуален, некоторые вещи могут казаться знакомыми для тех, кто имеет похожий жизненный опыт

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 помочь команде в нахождении практик, помогающих достигать цели спрингта. 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 помочь 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 многое другое, 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. Взглядите на них так, чтобы знания о проектах потребовали от вас меньшей борьбы с законами гравитации.

Возможность иметь помочь наставника во время прохождения через эти изменения имеет решающее значение. Agile-коуч, наставник в процессе коучинга, предлагает вам помочь, 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, оттаскивающие 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 внимательнее. 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 ошибаться. 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 практические 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 будет использовать как agile-коуч. Каждый занимается коучингом по-своему. Книга раскрывает точку зрения, приобретенную на основании опыта в agile-коучинге, и представляет один удачный путь — мой собственный — коучинга agile-команд.

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

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

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

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

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Когда вы становитесь agile-коучем, это влечет за собой образование, опыт и практику.

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

ГЛАВА 2

ОЖИДАНИЕ ВЫСОКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

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

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

К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

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

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

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ РАЗМЕР СВОИХ ОЖИДАНИЙ

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

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

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

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

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

ВВОДИТЕ МЕТАФОРЫ, ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

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

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

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

«Я — тысяча свечей, освещдающих путь».

«Я — птица, парящая над миром».

«Я — маяк, зовущий тебя вперед».

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

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

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

ДЕРЕВО ВЫСОКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Дерево высокой результативности появилось, когда я тренировала несколько команд, работавших вместе в течение некоторого времени.

Они достаточно хорошо осваивали базовые agile-практики (стандартные совещания и выполнение целей спринта) и стабильно добивались результатов, что было важно, однако их руководители знали, что они могут достичь большего.

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

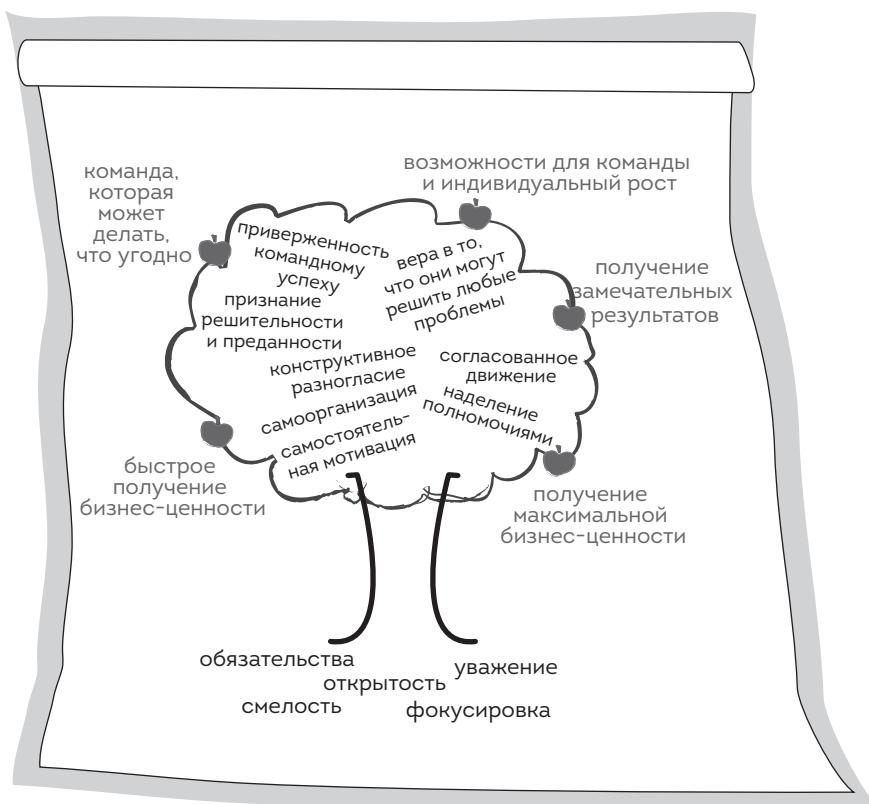


Рис. 2.1. Дерево высокой результативности

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

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

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

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

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

Открытость: Scrum создает условия открытости проекта для всех.

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

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

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

программирования занимают центральное место в методах, используемых командой разработчика программного обеспечения.

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

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

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

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

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

Пока вы будете рисовать, продолжайте показывать людям видение ситуации с разных сторон. Если корни сильные, то они питают дерево и оно вырастает до небес — прямое и высокое. Его листья собирают все больше и больше солнечного света и, в свою очередь, питают дерево.

Оно становится сильнее, выше и зеленее. Поэтому выглядит привлекательно, и команда замечает, что уже вырастила в своей среде черты глубокого взаимодействия и, как следствие, высокую результативность (по материалам Табака, 2006). Участники команды:

- опираются на **самоорганизацию**, а не на роли или должности;
- имеют **полномочия** для принятия решений;
- искренне верят, что **как команда могут решить любую проблему**;
- нацелены на **успех команды** и выступают против победы любой ценой;
- имеют **свои обязательства и способы их выполнения**;
- мотивированы **доверием**, а не страхом или гневом;
- **принимают решения на основе консенсуса**, даже если поначалу позиции полностью расходятся, а потом сближаются;
- живут в мире постоянного **конструктивного несогласия**.

Эти характеристики формируют крону дерева. Если корни крепкие и листья собирают достаточно света, то дерево будет плодоносить. Таковы плоды высокой результативности.

Первые плоды могут быть такими: вы быстрее получаете бизнес-ценность, а значит, чаще достигаете максимальной ценности. Когда корни (ценности) и листья (высокая результативность) продолжают расти, команда сможет приносить плоды в виде удивительных результатов — это как раз то, что дает бизнесу возможность обойти конкурентов и для чего нужен Agile. Таким образом, появляются два других плода: команда, которая действительно может все, и команда, располагающая возможностями для общего и индивидуального роста. Два этих плода восстанавливают целостность дерева и постоянно возрождают его. Они источники устойчивого роста.

Независимо от того, когда вы презентуете дерево и поместите его в рабочей комнате команды, оно будет постоянно напоминать, что высокая результативность — нормальное и увлекающее ожидание. Как

показано на рис. 2.2, оно полезно, когда команда оказывается в беде или ее затягивает рутинна. В такие моменты вы указываете на него и говорите: «Какие корни ослабли?» Оно находится там, когда команда проявляет все признаки высокого профессионализма, но ее продукт все еще отдает заурядностью. Вы чувствуете, что они могут сделать лучше, поэтому говорите: «Какие плоды вы хотели бы получить сейчас?»

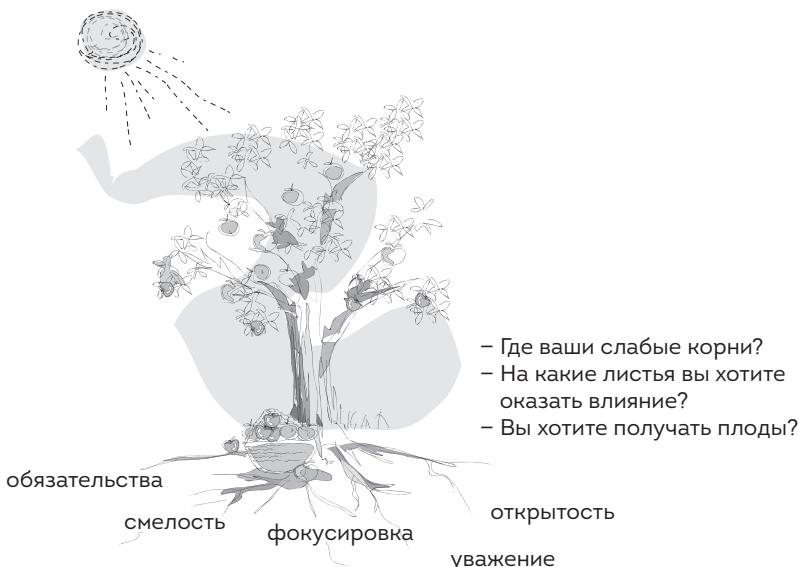


Рис. 2.2. Используйте дерево высокой результативности, чтобы подстегнуть команду, стимулировать следующий шаг на пути к высокой результативности

Используя дерево таким образом, вы чувствуете, что ваши вопросы становятся проблемой для членов команды, способом, который зовет их вперед к ясному пониманию того, какими они могут стать. Принимая вызов, они создают следующую ступеньку на пути к высокой результативности. Так они формируют собственный путь.

Например, возможно, что команда чувствует разочарование в качестве своей работы и, рассматривая дерево высокой результативности, люди приходят к выводу, что на самом деле они не достигают согласия.

Они признают, что спешат согласиться с первым попавшимся предложением, а не выслушать идеи всех членов команды. Они думают, что если высказывают разные идеи до того, как приходят к консенсусу, то качество их продукции будет расти. Поэтому они могут обвести в кружок «принимать решения на основе консенсуса» на дереве высокой результативности и записать для себя, что это также означает «сначала нужно выслушать все идеи». Становиться лучше на основе консенсуса — это следующий шаг команды к высокой результативности.

Вторая команда в последнее время не выполняет целей спринтов. Кто-то обращает внимание на слово «обязательство», изображающее один из корней дерева высокой результативности, и размышляет вслух: «Мы ведь не делаем то, о чем договорились».

Междуд собой люди обсуждают: как так получается, что посторонние запросы отнимают у них время, энергию и чувство ответственности? Они признают, что как только один фактор отвлекает их внимание, к нему присоединяется масса других посторонних факторов. Тем самым они подтверждают, что отныне будут помогать друг другу избавляться от отвлекающих факторов, чтобы выполнять и поставлять именно то, что хотели. «Мы не будем обращать внимание на неудобства и предупредим, когда заметим, что кто-то отвлекается. Нам необходимо выявлять отвлекающие факторы, потому что это препятствия». Они напишут эти слова на вершине дерева высокой результативности. Сделайте шаг к высокоэффективной работе не только на словах.

Пока команда устраняет недостатки и обсуждает, как добиться лучшего, поощряйте их к обдумыванию и выбору задач, сбалансированных с точки зрения сложности и простоты. Не нужно заниматься самобичеванием, чтобы доказать, что их действия улучшаются. Поддерживайте их убеждение, что работе, направленной на повышение результативности, не помешают юмор, любознательность и чувство благодарности.

Чрезмерная серьезность — это признак бездарности и бюрократического мышления. Люди, всерьез стремящиеся к мастерству и высокой результативности, достаточно уверены в себе, чтобы относиться к делу легче.

Майкл Гелб

Подходить к делу с удовольствием или с напряжением, мчаться или вяло катиться по дороге — нет двух одинаковых способов, и вы даже не можете себе представить, как в конце будет выглядеть путь команды. Поэтому правильнее всего доверить самой команде создать путь, который окажется для нее лучшим.

Вы можете определить, начал ли этот прием действовать. Это происходит, когда команда говорит о дереве как о метафоре для себя и о выбранном пути к высокой результативности:

«Мы можем расти, если укрепим наши корни».

«Мы дерево, поэтому можем гнуться».

«Ветер может согнуть нас, но не сломить».

Вот когда сила метафоры становится полезной, помогая команде выжить в период бурного изменения или достичь следующей большой цели.

ЕЩЕ ОДНА МЕТАФОРА – «СТРОИТЕЛЬСТВО ФУНДАМЕНТА»

Если дерево высокой результативности не будоражит ваше воображение, то попробуйте создать другой образ. Свой собственный. Он не должен быть чересчур замысловатым, простой образ тоже хорошо работает. Scrum-тренер и наставник Тобиас Майер использует во время своих занятий образ «строительства фундамента». Это выглядит как список из пяти пунктов, которые делают Scrum (и все agile-подходы) работающим фреймворком.

Он говорит членам команды: если у вас есть эти пять принципов, то вы имеете все, что нужно, а остальное будет работать само по себе (Майер, 2009).

Эмпиризм: успех через быстрый прогресс неудач. Управляйте тем, что впереди, а не тем, что уже произошло.

Самоорганизация: люди, непосредственно занимающиеся проблемой, лучше знают, как ее решить.

Сотрудничество: культивируйте мышление «да, и еще...». Заново пересмотрите идеи, не идите на компромисс (Остин и Девин, 2003).

Приоритеты: фокусировка! Делайте следующую вещь правильно.

Ритм: дышите глубже, а остальное приложится.

Об использовании этих принципов Майер говорит так: «Я вижу эти пять принципов в качестве основы, которая (метафорически) является распускающимся цветком в Scrum. Все рождается в Scrum: идеи, команды, процессы, дизайн, архитектура, продукты...»

Предлагая команде такой образ, как «строительство фундамента», вы создаете богатое поле для метафор и совместного формирования видения своего пути к совершенству. Вам даже не нужно называть это высокой эффективностью, если такое название подавляет людей. Путь к совершенству тоже работает неплохо. Возможно, вы услышите от членов команды, что они используют предложенные вами образы, чтобы создавать для себя метафоры:

«Где слабое место в нашем фундаменте?»

«Появились ли небольшие трещины за последнее время?»

«Если бы мы должны были сегодня заложить новый краеугольный камень, то что бы мы высекли на нем?»

ПУНКТ НАЗНАЧЕНИЯ, КОТОРОГО НЕВОЗМОЖНО ДОСТИЧЬ

Путешествие agile-команды к высокой результативности — это всего лишь путешествие. Команда теперь может коснуться высокой результативности, а затем может даже жить в этом состоянии некоторое время, но никогда не «прибыть» в конечный пункт этого состояния.

Нет, история продолжается. Несомненно, что как только они начинают жить в состоянии высокой результативности, то стараются вернуть это состояние. Члены команды будут продвигаться по карьерной лестнице и начнут заниматься микроменеджментом своих товарищей по команде. Компания будет реорганизовываться, новый вице-президент будет ставить свою волю выше воли команды.

Кто-то из членов команды уйдет в декретный отпуск, кто-то выйдет замуж и уйдет, а кто-то просто будет двигаться дальше. Каждый раз, когда случается одна из этих вещей, изменится динамика команды и она будет делать шаг назад от высокой результативности.

Принимая это во внимание, учите команду в полной мере уважать свои способности и быстро восстанавливаться от неудач — и даже ценить провалы больше, чем успехи, которых они достигли к настоящему времени. Конечно же, неудачи будут случаться. Ваша надежда на то, что команда вместе достигнет величия, подействует на них как инфекция, которой они заразятся, а затем будут ожидать, что она станет поддерживать их, даже если дорога неровная.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы:

- Убедитесь в том, что команда знает, что вы ожидаете высокой результативности и с нетерпением ждете, что она достигнет ее.
- Осветите свое путешествие образами и вызовами, которые позволят им создать свой собственный путь к высокой результативности.
- Поддержите следующий шаг к величию, который они сделают, помогая им как коуч и веря в то, что они могут достичь всего, прилагая к этому свои усилия и страсть.

ГЛАВА 3

САМ СЕБЕ УЧИТЕЛЬ

Я хочу сделать признание. Я выздоравливающий командно-административно-голик. Я знаю, что иду на поправку, потому что встречающие меня люди теперь говорят: «Нет! Ты? Командно-административно-голик? Не могу поверить в это». Когда я слышу это, я улыбаюсь, и благодарю их, и горжусь своей выстраданной трансформацией. Тем не менее я знаю, что командно-административная концепция сидит во мне глубоко, поэтому, когда я начинаю заниматься коучингом с agile-командой, я прошу ее членов сообщать мне о таком поведении.

Они не могут вообразить, что когда-нибудь им придется это делать, но когда мы попадаем в стрессовую ситуацию и я начинаю пытаться контролировать ее, они делают это, и вот каким образом. Они говорят мне: «Эй! Ты только что превратилась в командно-административного монстра. Мы хотим, чтобы вернулся наш коуч». Так они напоминают мне о том, какой прирученный монстр скрывается в моем жизненном опыте и ожидает возможности пересилить меня.

**К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ
ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ
НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ**

- Как мне оценить собственное умение распознавать естественные реакции на конфликт, разговаривать, не обижая других,

быть руководителем и в работе с собственными эмоциональными реакциями? Почему это важно в любом случае?

- Много ли у меня осталось командно-административных привычек? Что мне с ними делать?
- Что означает «сам себе учитель»? Как это осуществить практически?
- Что я могу делать в критические моменты, чтобы улучшить свою способность реагировать на потребности команды?
- Что значит слушать, говорить и осознанно действовать вместе с командой?

Склонность к командно-административному поведению требует контроля, и работа над собой, направленная на создание коуча, никогда не дает мгновенного результата. Она требует осознанного отношения, практики и подкрепления стимулов при помощи таких, например, принципов: коучинг начинается с тебя, но он — это не ты.

Agile-коучинг — это о том, чем вы можете помочь команде, чтобы она раскрыла потенциал, скрытый даже от самой себя. При этом люди осознают свои компетенции и таланты, а значит, нужно привнести эти навыки в новую сущность, которая называется *командой*.

Вы найдете много полезных и нужных идей и инструментов, чтобы научить команду идти своей дорогой. Самое полезное, что вы можете предложить ей, — это вы сами.

Став коучем, полностью отдавайте себя работе с людьми, чтобы обучать и предлагать команде то, в чем она нуждается в данный момент. Для этого вы должны предложить команде ваше четко обоснованное присутствие.

В вашей полной забот жизни рассеянность и неподготовленность — привычные ощущения, связанные со стремительностью течения времени. Вы просто переполнены. Если посмотреть с этой точки зрения на agile-команды, то вы обнаружите, что полны идеями и опытом, надеждами и страхами, планами и мечтами, рассчитанными на себя и на них.

А значит, у вас просто нет возможности увидеть членов команды такими, какие они есть, и то, почему они такие. Если бы вы смогли понять людей и обстоятельства, то имели бы возможность точнее реагировать на их поведение.

Это требует от вас стать учителем самому себе и прийти к команде, не навязываясь ей и не обременяя ненужными подробностями. Освободитесь от планов, эмоций и мыслей, направленных на себя. Когда вы сделаете это, команда сможет заново осознать себя, глядываясь в вас, как в зеркало, и вы начнете действовать в *их*, а не в собственных интересах.

Если вы чувствуете, что на данный момент переполнены собой, то, как ни странно, следует начать с себя. Займитесь самоанализом.

Совет прежде всего «начать с себя» присутствует в программах коррекции веса, борьбы со злоупотреблениями и с желанием командовать — то есть в любой деятельности, стимулирующей восстановление и личностный рост. То же самое касается коучинга. В этой главе предлагается множество идей о хорошем agile-коучинге, которые позволят вам задуматься о себе и задать несколько актуальных вопросов. Совместима ли эта идея с моим нынешним мировоззрением? Как я должен измениться, чтобы освободить для нее место? Какие практики мне нужно внедрить, чтобы очистить сознание, спуститься на землю, раскрыться для идей и стать коучем?

НАЧНИТЕ С САМОАНАЛИЗА

Понимание того, как вы поступаете в определенных ситуациях и что заставляет вас выходить из себя, — это важные аспекты для познания самого себя и того, в какую сторону вы развиваетесь. Этот самоанализ наряду с оценкой текущих способностей сигнализирует о вашей зрелости как agile-коуча и указывает на следующий шаг к улучшению.

Давайте назовем следующий шаг вашей **зоной роста**. Как agile-коуч, стремящийся к постоянному совершенствованию в интересах команды, определите свою зону роста и не бойтесь раздвигать ее пределы. Вы поймете, что нашли свою зону роста, когда почувствуете себя немножко некомфортно, оставаясь самим собой. Некоторым коучам требуется практика, чтобы научиться видеть в каждом человеке его сущность, а не препятствие к достижению своих целей.

Для меня это означает контроль над собственной реакцией в тех случаях, когда все идет не так, как я бы хотела. В обоих случаях вы сознательно делаете видимыми ваши недостатки и работаете над ними, чтобы помочь команде достичь очевидного успеха.

Чтобы найти свою зону роста, давайте поочередно рассмотрим следующие позиции.

- Как вы реагируете на конфликт.
- Слова, которые вы выбираете в повседневной речи.
- Ваша позиция относительно роли лидера-слуги.
- Ваша удовлетворенность своей эмоциональной отзывчивостью.

Я приглашаю вас неторопливо прочитать следующие разделы, уделая достаточно времени анализу составляющих, чтобы вы могли лучше понять себя в роли agile-коуча. Тогда вы сумеете распознавать свои инстинктивные поступки и делать осознанный выбор: продолжать следовать им или предпочесть что-то другое. Я знаю, что некоторые идеи покажутся вам нереализуемыми или, может быть, вы категорически не согласитесь с ними. Если это так, то не надо заходить далеко, остановитесь на том, что вам подходит.

КАКОВА ВАША ЕСТЕСТВЕННАЯ ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ НА КОНФЛИКТ?

Некоторые варианты диагностик помогут распознать и дать название вашей естественной ответной реакции на конфликт. Многие

диагностики основаны на тесте Томаса Килмanna (TKI) — классификации распространенных реакций на конфликт: конкуренция, сотрудничество, компромисс, уступчивость, избегание (Килманд, 2007). По данным корпорации CPP (2009), пять вариантов поведения описаны по двум направлениям — настойчивость, или степень, в которой люди пытаются удовлетворить свои собственные интересы, и взаимопомощь, или степень, когда они пытаются отвечать интересам другого человека. Эти варианты поведения можно классифицировать так.

- **Конкуренция:** напористость и отсутствие сотрудничества.
- **Сотрудничество:** напористость и взаимодействие.
- **Компромисс:** равные уступки обеих сторон.
- **Уступчивость:** взаимодействие и отсутствие напористости.
- **Избегание:** отсутствие напористости и сотрудничества (CPP, 2009).

Вспомните, когда в последний раз вы участвовали в конфликте. Речь может идти о любом конфликте, а не только служебном. Что вами руководило: стремление отстоять свои интересы или удовлетворить пожелания других людей?

Теперь рассмотрим другие конфликтные сценарии. Контекст имеет значение, поэтому не удивляйтесь, если обнаружите, что ваша реакция на некоторые сценарии используется в модели поведения «компромисс» или «конкуренция».

Чтобы понять, какой из этих вариантов — ваша «естественная тенденция», воспользуйтесь одной из многочисленных систем онлайн-оценки. Или догадайтесь сами. Можно также использовать другой метод, например прибегнуть к помощи друга или члена семьи. Люди, которые хорошо знают и любят вас, быстрее всех разберутся, что может помочь классифицировать ваши инстинктивные реакции на конфликт. Попросите их.

Неважно, каким образом вы узнаете о собственной реакции на конфликт. Цель остается прежней: распознать ваш естественный ответ

на конфликтную ситуацию. Поэтому обратите внимание на то, когда он возникает. От этого зависит, сделаете ли вы осознанный выбор в пользу такого ответа или выберете что-то другое. От вашего решения зависит способность лучше помогать людям в качестве профессионального коуча.

НАСКОЛЬКО ЖЕСТОКОЙ ЯВЛЯЕТСЯ ВАША КОММУНИКАЦИЯ?

Наверное, мало кто из нас скажет, что, обучая людей, мы совершаляем насилие. Скорее всего, взаимодействие с командой не приводит к такому явлению, по крайней мере физически. А как насчет словесной формы? Хотя мы можем считать, что наши слова не являются проявлением жестокости, но они могут ранить людей и причинить боль.

Чтобы узнать, как вы ведете себя в процессе коучинга, честно отвяьте на следующие вопросы, а затем подсчитайте количество «да» и «нет» (адаптированы компанией Baran and Center к процессу NonViolent Communication в 2004 году).

- Размышляете ли вы ежедневно о том, как бы хотели относиться к окружающим и какого отношения требуете к себе?
- Помните ли вы, что все люди имеют одинаковые потребности?
- Прежде чем начать любой разговор, готовы ли вы убедиться, что заинтересованы в других его участниках и будете учитывать их потребности так же, как свои?
- Собираясь кого-либо о чем-то просить, размышляете ли вы, в какой форме это сделать — просьбы или требования?
- Вместо того чтобы объяснять людям, что им не следует делать, говорите ли вы им о том, чего хотите от них?
- Вместо того чтобы рассказывать кому-нибудь о том, каким ему следует быть, сообщаете ли вы ему, каких действий ждет от него?

- Прежде чем согласиться или нет с чужим мнением, пытаетесь ли вы понять чувства и желания этого человека?
- Говоря «нет», называете ли вы причину, мешающую вам сказать «да»?
- Если вы чувствуете себя огорченным, то думаете ли о том, какая из ваших потребностей не удовлетворяется и как это можно исправить, вместо того чтобы осуждать других или себя самого?
- Вместо похвалы человеку, сделавшему то, что вам нравится, выражаете ли вы ему свою благодарность, сообщая, которое из ваших пожеланий удовлетворено?

Если вы несколько раз ответили «нет», значит, вероятно, вы обидели собеседника, пусть и непреднамеренно. Ваше поведение имело насильственный характер, и неважно, хотели вы этого или нет.

Чтобы в качестве коуча оказывать на людей нужное влияние, помогающее им стать хорошими специалистами в Agile, вы должны обратить внимание на свою речь и взять под контроль собственные эмоции (Скотт, 2007). Это означает, что вы отвечаете за свое влияние вне зависимости от того, было ли ваше импульсивное поведение обидным, и предполагали ли вы, что другие люди могут почувствовать боль.

Для руководителя недопустимы безответственные высказывания. Ваши слова, даже сказанные вскользь и забытые вами, могут сильно ранить тех, кто ждет от вас совета и одобрения (Скотт, 2007).

Видя в вас agile-коуча, члены команды всецело рассчитывают на вашу помощь, особенно вначале, когда Agile вызывает у всех опасения. Люди, которых вы обучаете, не захотят меняться или брать на себя риски, почувствовав, что вы способны причинить им боль, осудить, отстраниться от них или начать манипулировать ими. Вернитесь к списку вопросов, чтобы вспомнить, когда вы ответили отрицательно. Подумайте, изменится ли ситуация, если вместо «нет» вы скажете «да», увеличится ли ваша способность влиять на обучаемых вами людей.

Когда мы сосредоточиваемся на выяснении того, что является предметом нашего наблюдения, на чувствах и потребностях, а не на диагностике и оценке, мы открываем для себя всю глубину нашего сострадания.

*Маршалл Розенберг**

Выполнив это, еще раз перечитайте вопросы: как часто вам удается взаимодействовать без насилия? Обращаете ли вы внимание на то, как взаимодействуете с людьми? Часто вы берете на себя ответственность за свою излишнюю эмоциональность?

Ответы на эти вопросы дадут важную информацию и помогут понять, каким человеком вы становитесь в роли agile-коуча.

МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ БЫТЬ СЛУГОЙ КОМАНДЫ?

Термин «лидер-слуга» часто обсуждается, когда люди достигают модели, в которой суммируется весь agile-коучинг. Когда я впервые услышала о нем, я представляла себе простое определение понятия «коуч», который служит команде, а не наоборот. Безусловно, это радикально отличалось от способа управления проектами, который я применяла в течение многих лет. В той модели команда, конечно, служила мне. Вам достаточно было посетить один мой статус-митинг, чтобы увидеть это в действии. Поэтому довольно долго определение коуча, служащего команде, вызывало во мне внутреннее напряжение. Если у вас есть история, которую можно рассказать, как делаю это я, то, возможно, продвижение к этому простому определению понятия «служение» поможет вам определить изменения, которые нужно осуществить в самом себе.

* Американский психолог и создатель метода ненасильственного общения — способа коммуникации, позволяющего людям донести друг до друга информацию, необходимую для мирного разрешения конфликтов и разногласий. *Прим. ред.*

Осознанность не дает нам утешения — как раз наоборот. Она является возмутителем и пробуждает ото сна.

Роберт Гринлиф

Если вы готовы углубиться в историю термина «лидер-слуга» и оценить свое место в этих отношениях, то прочтите следующие фрагменты, которые стали появляться начиная с 1970-х. В них прослеживается процесс формирования этого термина.

О развитии других людей:

«...Убедитесь в том, что наиболее приоритетные желания других людей требуют выполнения. Лучший тест, сложный для администрирования, состоит в том, чтобы те люди, которые занимаются удовлетворением этих потребностей, могли расти как личности. Могут ли они стать в процессе служения более здравомыслящими, мудрыми, свободными, независимыми, возможно ли, чтобы они превратились в слуг для самих себя?» (Гринлиф, 1991)

Вдумайтесь в следующие вопросы: как вы относитесь к тому, что должны помогать людям совершенствоваться? Укладывается ли это в вашу идею коучинга agile-команд? Становятся ли люди лучше в сравнении с тем, какими они были до обучения?

О том, как слушать и давать возможность другим отвечать:

«...Только тот, кто обладает врожденной способностью служить людям, автоматически реагирует на любую проблему, с которой сталкивается впервые. Этот вопрос часто бывает убийственным, но иногда важно задавать его: “Действительно ли мое высказывание стоит того, чтобы его озвучить?”» (Гринлиф, 1991)

Подумайте над тем, достаточно ли времени вы уделяете тому, чтобы выслушать другого человека.

Имеют ли люди возможность высказаться, когда они находятся рядом с вами?

О том, как люди воспринимают друг друга:

«[Люди] растут ввысь тогда, когда их лидер сопереживает им, принимает такими, какие они есть, даже если об их способностях можно судить с критической точки зрения» (Гринлиф, 1991)

Подумайте, велики ли шансы того, чтобы вы воспринимали людей такими, какие они есть, и уважали их, несмотря на выбранный ими путь? Будуки коучем, создаете ли вы своими рассуждениями преграду между собой и учениками?

Полезная модель для agile-коучинга — умение лидера-слуги создавать силу в других людях (Гринлиф, 1991). Сильные люди — это сильная команда, а это, в свою очередь, приводит к более инновационным идеям. Как вы уже поняли, задача лидера-слуги — развитие других людей, умение выслушать, признать и предоставить пространство для самосовершенствования. Где вы отстаиваете свою способность быть лидером-слугой? Там, где обнаруживаете вашу зону роста.

БУДЕТЕ ЛИ ВЫ РЕАГИРОВАТЬ РАЗУМНО?

Без сомнения, люди характеризуют вас как умного человека. Вы даже могли бы иметь высокий IQ, но как обстоят дела с вашим EQ? EQ — эмоциональный интеллект, свидетельствующий о вашей способности сделать возникающие эмоции осознанными, обратить внимание на то, какие они, и решить, как их лучше использовать (Брэдберри и Гризв, 2005).

Повышение EQ приводит к росту способностей коуча. Есть хорошие новости: эмоциональному интеллекту, в отличие от других его форм, можно научиться (Гоулман, 1998). Книг, онлайн-тестов и семинаров предостаточно, и это поможет вам усвоить основные навыки эмоционального интеллекта. Некоторые из этих ресурсов перечислены в специальном разделе в конце главы. Это навыки. Вы можете оттачивать их, пока ваш эмоциональный интеллект не достигнет достойного уровня. И agile-команды имеют множество возможностей для практики.

Существует большая разница между стимулом и ответной реакцией. Это то пространство, где живет характер.

Джеймс Хантер

То, как вы реагируете на конфликт, общаетесь, насколько хорошо выполняете роль слуги команды и выбираете эмоциональный ответ, отражает ваш уровень как agile-коуча. Что из этого и в каком объеме вы привносите в ваш коучинг — это вопрос выбора между упускаемыми возможностями. Чем более опытным руководителем для самого себя вы становитесь, тем более самоорганизующейся и саморефлексирующей будет команда. Если вы неспособны выполнять эти требования, то последствия, вероятно, будут не слишком тяжелыми. Просто ни вы, ни команда не получите ожидаемой отдачи.

В этом суть данной главы. Работая над конфликтами, речью, эмоциональным откликом и лидерством как служением, обратите внимание на свои непроизвольные реакции и решите, что же с этим делать. Ваша способность справиться с этим — достоверный показатель умения управлять собой.

Хотя у вас есть время, чтобы развиваться в рамках этих четырех аспектов agile-коучинга, существует и кое-что другое, безотлагательно требующее отказа от командно-административных привычек.

ОТКАЗ ОТ КОМАНДНО-АДМИНИСТРАТИЗМА

Не всем присущи командно-административные замашки. Но изложенная ниже информация полезна всем, так что советую читать дальше. Командно-административный стиль работы, безусловно, свойствен кое-кому из тех, кого вы называете коучем, — возможно, владельцу продукта, agile-менеджеру или бывшему техническому руководителю, ставшему членом agile-команды. Даже если вы сами не сталкивались с командно-

административными отношениями, вам придется помочь отказаться от них другим людям.

Тем из вас, кто признает наличие таких отношений в собственной жизни, вдвойне полезно прочитать эту книгу. Думать о помощи другим будете позже. А пока обеспечьте себя индивидуальной кислородной маской (так советуют бортпроводники) и только после этого беритесь помогать другим.

Когда я начала избавляться от командно-административных привычек, мне пришлось смириться с целым рядом установок, противоречащих этой форме управления.

Не зацикливайтесь на результатах: дайте команде достаточно возможностей, чтобы люди придумывали лучшие идеи и создавали лучший продукт. Как agile-коуч вы получаете только один голос в команде, когда речь заходит о конкретизации того, что она будут создавать. Не углубляйтесь в это; у вас более важная роль. Сосредоточьтесь на том, как члены команды действуют вместе, чтобы помочь им улучшить качество работы не только в текущей ситуации, но и для всех продуктов, которые они будут создавать совместно. Если вы занимаетесь процессами, не вмешиваясь в решения, принимаемые командой, и ее планы, то сможете претендовать на беспристрастность. Это позволит участникам команды активно включиться в работу и привнести собственные результаты, поможет в достижении тех целей, о которых вы просили (а иногда требовали).

Доверьтесь команде: можете мне поверить, что вы не лучший кандидат для решения проблем, связанных, например, с продуктом, который создает команда, или с тем, как люди работают совместно. Каждый раз перед принятием решения прежде всего понаблюдайте за командой. Пусть вам назовут причину и то, что будут делать для ее решения. Если вы сами диагностируете проблему и решаете ее, то рискуете оказаться на неверном пути. Хуже того, вы подрываете способность команды решать все своими силами.

Будьте зеркалом: дайте людям возможность взглянуть на себя со стороны, не получая при этом оценок. Позвольте им увидеть себя сквозь призму вашего взгляда. Просто укажите на то, что вы заметили, и спросите: «Как вы думаете, что это значит?» А затем выслушайте ответы.

Контролируйте свою речь и выражение лица: для этого учитесь говорить, не осуждая, и взаимодействовать без нажима, причем следите не только за тоном разговора и выбором слов, но и за своей мимикой. Если вы поведете себя как судья, они не будут искренни с вами. Вам не добиться до сути того, что происходит на самом деле. Вместо этого люди будут говорить то, что вы хотите услышать. Во время обсуждений сохраняйте искренность. Не скрывайте разочарования, печали, радости и ликования, если уверены, что делаете это для них, а не для себя.

Пусть будет тишина: научитесь находить комфорт в тишине. Не заполняйте ее собой. Позвольте высказаться и другим членам команды. Они тоже хотят говорить.

Модель эпатажа: вас может удивить то, что именно окажется для команд сдерживающим фактором. Эти ингибиторы сосредоточены вокруг веры в самих себя и не позволяют им действовать.

Они могут сказать: «это просто такой способ работы» или «это нормально — ждать пять дней в такой ситуации». Услышав такие высказывания, выставьте их на всеобщее обозрение. Спросите: «Мешает ли это выполнению работы?» Или: «Нет ли у вас препятствий, чтобы сделать это прямо сейчас?» Будьте сумасбродным, масштабным и храбрым. Не сомневайтесь, что команда укажет момент, когда вы становитесь слишком эпатажным. Вы не можете рассчитывать, что они скажут вам, когда вы недостаточно эпатажны. Позвольте им услышать ваши дикие идеи, чтобы они могли ставить под сомнение предположения, которые ограничивают их.

Позвольте команде потерпеть фиаско: конечно, не стоит бездействовать, когда команда движется к пропасти. Но используйте десятки

возможностей, возникающих в каждом спринте, чтобы позволить им потерпеть неудачу. Команды, которые терпят поражение и затем вместе восстанавливаются, намного сильнее и быстрее тех, кто находится под опекой. Члены команды могут удивить вас. То, что вы расценивали как нечто вредное, на самом деле может помочь им. Наблюдайте и ждите.

Будьте искренним поклонником команды, но проявляйте разумнуюдержанность: не хвалите просто так или за «хорошую работу, которую они сделали». Работа идет, то появляется, то исчезает. Сама по себе она не определяет уровень команды и не делает ее великолепной. Такими команды становятся благодаря личностному росту каждого участника. Обратите на это серьезное внимание. Расскажите им — и всем, с кем вы сталкиваетесь, насколько лучше они стали работать, став настоящей командой.

Если любая из описанных идей шокирует вас, то, значит, ваши командно-административные замашки никуда не исчезли. Это нормально, потому что избавление от них требует времени. Как только вы распознаете командно-административный стиль, ненавязчиво берите дело в свои руки. Причем этот стиль проявляется не только внешне — в тирании или громких окриках. Чтобы убедиться, что навсегда избавились от него, загляните немного глубже. Вероятнее всего, он все еще где-то прячется.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Чтобы избавиться от командно-административных привычек, расширьте границы доверия к команде. Это трудно, потому что командно-административное поведение создает порочный круг, подрывающий доверие. Это происходит так: вы не доверяете команде, поэтому указываете ей, что нужно делать. Ее члены выполняют приказ, но на самом деле лишь думают, что делают то, что должны. Результат вас не устраивает, поэтому вы снова и более жестким тоном объясняете им задачу. Цикл продолжается. В нем каждый из участников теряет доверие.

Agile-коуч, которому не доверяют, слаб.

Чтобы научиться снова доверять, оцените свои собственные суждения. Повысьте доверие к команде во время одного-двух спринтов и не торопитесь высказывать свое мнение. Объясните команде, что она знает, как правильно поступить. Не вмешивайтесь в ее работу. Просто наблюдайте за тем, что происходит. Это требует жесткого самоконтроля.

Чтобы вам было проще, воспользуйтесь управлением по релизам. Оно работает тогда, «когда вы направляете команду в рамках хорошо определенных условий, предоставляя ей свободу в процессе движения» (Остин и Девин, 2003). Agile оговаривает хорошо определенные обстоятельства и при этом все важные системы безопасности. Движение команды в неверном направлении не может длиться слишком долго, если вы правильно используете Agile. Ограниченные по времени спринты, возникновение и устранение препятствий, ежедневные митинги и ежедневные обязательства друг перед другом – все это элементы agile-рамок, которые делают возможным управление релизом. Ослабляя контроль команды, вы выпускаете их в простые и мощные рамки среды Agile. Встроенные контрольно-пропускные пункты и петли обратной связи позволяют сохранять необходимый контроль команды и одновременно освобождают возможности для творчества.

Чтобы удерживаться от осуждения, помните об управлении по релизам. Когда вы чувствуете готовность упрекнуть, вместо того чтобы просто поговорить с командой, запишите свои замечания. Затем поищите agile-практику, принцип или ценность, которые надо освоить лучше, чтобы повысить степень владения Agile, и найдите в них ответ на вопрос, вызвавший ваше недовольство. Напишите, что вы предложили, после того как написали свое мнение. Сохраняйте этот список «суждений против Agile» все время, пока испытываете желание навязывать собственное мнение, и посмотрите, сколько доверия вы можете вызвать – к ним, к себе и к Agile.

Когда командно-административный стиль ослабляет хватку, вы обнаруживаете, что после него остается пустота. Того, к чему вы так привыкли, больше нет. Что делать, ведь вам больше не нужно давать людям указания? Вы будете коучем (конечно)! Как коуч вы создаете

окружающую среду, которая «удерживает пространство» открытым для командного творчества. Чтобы пространство было открытым, вы должны быть таким же.

Невозможно «удерживать пространство», если вы уже эмоционально переполнены. Поддержание пространства требует от вас всего потенциала, полного участия и убежденности. Ваши трудности не имеют значения для группы, поэтому подготовка направлена на то, чтобы избавиться от проблем (Корриган, 2006).

Когда вы избавились от командно-административного поведения, пусть образовавшиеся лакуны остаются пустыми. Позвольте им быть такими и старайтесь освободиться от тревог. Это позволит вам подготовиться к тому, что в дальнейшем вам может преподнести команда.

Вы обладаете рычагом воздействия, поэтому взгляните внимательнее в то, что зарождается в команде: такая фокусировка внимания поможет найти правильный путь служения команде в текущий момент. Ваша способность быть с ней рядом и помогать справляться с обстоятельствами — это главная ценность для команды.

Однако реальность настойчиво перегораживает ваш жизненный путь. Наша суматошная действительность не дает возможности подавлять собственные эмоции, чтобы «держать пространство» для команды. Что делать?

ПОДГОТОВКА К ПРЕДСТОЯЩЕМУ ДНЮ

Мы живем в напряженное время. По утрам, когда вы выбегаете из дома в наполовину надетом пальто, держа в руке тост, а дети, залезающие в автомобиль, толкаются и дразнят друг друга, вы понимаете, что забыли свои ключи от машины. Ваши эмоции достигают точки кипения. После того как вы наконец передаете детей няне и с трудом проглатываете свой тост, вы пытаетесь успокоиться за рулем, но не можете, потому что ваш телефон каждую минуту шлет сигналы и вы понимаете, что

вам пришло письмо на электронную почту. Так проходит обычный день, но этот способ жизни не подходит для коучинга.

Чтобы быть полезным для команды, освободите себя от забот и потока мыслей. Ваш разум должен быть готов понимать все, что происходит в команде. Вероятнее всего, вы станете свидетелем очень разных вариантов поведения людей. Нужно найти опору в себе, чтобы устоять во время шторма. Для этого необходимо ежедневно практиковаться.

ЕЖЕДНЕВНАЯ ПРАКТИКА

Ежедневная практика помогает вам избавиться от «мусора» в голове. Она позволяет взять себя в руки, прежде чем вы займитесь коучингом, и дает возможность появиться в команде, оставив свои заботы за дверью. Она также помогает познать самого себя, поэтому вы можете сделать паузу между стимулом и ответной реакцией и выбрать то, что в данный момент важнее для команды.

Повседневной практикой может стать все, что помогает избавиться от беспорядка в мыслях и эмоциях, настраивает на внимание, поэтому вы можете полностью погрузиться в процесс наблюдения. Некоторым людям помогает успокоиться красота природы, например мелькнувшее в окне конференц-зала дерево с распускающимися почками.

СЛУЖИТЬ С БЛАГОДАРНОСТЬЮ

Один мой коллега ежедневно помогает жене собираться на работу. Она преподает в начальной школе и должна быть на работе вовремя. Вставая с восходом солнца, она кидается собирать все вещи, которые могут понадобиться ей в течение дня.

А мой знакомый agile-коуч поднимается одновременно с ней, чтобы приготовить завтрак и помочь собраться. Он убирает со стола или грузит коробки с оборудованием для нового проекта, о которые она и ее ученики постоянно спотыкаются. Он слушает и помогает, когда его зовут, находится рядом. Он поступает так, чтобы сделать

ей приятное. Это помогает ему расслабиться и найти опору в себе самом, задает тон всему дню, в течение которого он будет искать способ, как лучше всего служить команде.

А вот еще несколько идей для повседневной практики.

- Слушайте музыку, которая успокаивает и восстанавливает.
- Читайте хорошие книги, ведите блоги, медитируйте и высказывайтесь.
- Занимайтесь бегом и прислушивайтесь к звукам природы, окружающей вас.
- Запишите три вещи, за которые вы испытываете благодарность.
- Занимайтесь йогой или другими физическими упражнениями.
- Давайте себе торжественные обещания, чтобы сделать жизнь ярче.
- Пусть ваш пароль на компьютере совпадает с тем, над чем вы сейчас работаете. Например: Llsten2all, tAknOspAc, 4giveURself и ObsrvAll.

Если вам не нравится ни один из них, создайте свой собственный или поищите в интернете фразы *ежедневная практика, практики на осознанность*. Так поступают многие люди, а вовсе не только agile-коучи. Некоторые из них делятся опытом.

НЕ ЗАБЫВАТЬ О ТОМ, ЧТО ВОЛНУЕТ

Еще один способ подготовиться к предстоящему дню — это не забывать о том, что вас волнует. Допустим, завтра произойдет важное ретроспективное совещание, и оно может иметь решающее значение для изменения пути команды. Вы хорошо подготовились и просто ждете утра. Можно провести ночь без сна, думая о том, что могут сказать вам и что вы можете ответить (или промолчать). Или замучить себя, перебирая в уме все варианты того, что может произойти, и пытаясь понять, как вы

должны поступить в том или ином случае. Или присоединиться к тому, что вас волнует.

Если вы действительно заботитесь о том, чтобы люди нашли возможность говорить о важных для себя вещах, то вы сделаете все, чтобы помочь им в этом. Способность реагировать будет исходить из четкого понимания того, чем вы можете быть им полезным. Лучший способ узнать о том, что вас волнует, — услышать ваш ответ на вопрос: «Как я могу наилучшим образом служить этой группе?» Используйте любой ответ, который приходит вам на ум. Возможно, он и будет правильным или по крайней мере достаточным.

Оставайтесь на связи, то есть не забывайте об одной-единственной вещи, которая вас волнует. Это небольшая хитрость, помогающая в работе. Вероятно, существует длинный список вещей, которые вам небезразличны. Вы пытаетесь, но не можете вспомнить их в нужный момент, когда вокруг происходит масса событий. Поэтому выберите для себя что-то одно и не забывайте об этом. Так же как продуктовый бэклог может иметь только один приоритет, вы должны выбрать одну наиболее важную для себя вещь. Именно она, по вашему мнению, будет лучше всего служить группе.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Не забывать о том, что вас волнует, — полезная и необходимая техника подготовки во время персонального коучинга. Имейте это в виду, используя идеи из главы 5 «Agile-коуч как наставник» и занимаясь коучингом членов команды, владельцев продукта, agile-менеджеров или других лиц, связанных с проектом.

Удерживайте в своем сознании то, что вас волнует, и оставайтесь на связи. Используйте волнующие вас аспекты в качестве проводников и ограничителей. Взаимодействуя с командой, соедините вместе все то, что вас волнует, и ваши слова достигнут сердец и умов ее участников.

ПРАКТИКА ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

Это еще одна вещь, помогающая стать мудрее и тверже стоять на земле. Это еще один совет, направленный на то, чтобы сохранять равновесие в сложные моменты, случающиеся в команде. Мы практикуем умение владеть собой в любой ситуации, поэтому можем лучше раскрыть себя для того, чтобы быть руководителем-лидером, обуздать свои эмоции и выбрать, как поступить с нашими реакциями. Но все мы люди. И мы реагируем.

Иногда команда нуждается в вас, чтобы увидеть вашу реакцию как отражение того, что только что произошло. Чаще, однако, ваша реакция характеризует вас, и в коучинге для этого нет места. Обратите внимание на свою реакцию и решите, будете ли вы на нее воздействовать. Так вырабатывается навык.

Вместе с овладением навыками приходит важная тема, предмет которой — то, как мы оцениваем людей, которых учим. Вы смотрите на них как на препятствия, которые нужно преодолеть, или видите в них людей со своими надеждами, мечтами и страхами?

«...Мы чувствуем, что испытывают другие люди по отношению к нам. Спустя некоторое время мы сможем сказать, когда над нами одержали победу, нами манипулировали или нас перехитрили. Мы всегда ощущаем осуждение, скрытое под маской любезности. И нас это, как правило, возмущает. Не имеет значения, как будет вести себя другой человек, пытаясь управлять нами, — выписывать вокруг нас круги или скромно сидеть на краешке стула и изображать активный интерес, расспрашивая нас о членах семьи. А может быть, он будет использовать какой-то другой навык, чтобы быть более эффективным. Что мы будем знать и как реагировать на это, зависит от его истинного отношения к нам, когда он проделывает все эти вещи» (Институт Арбингера, 2000).

Войдите в контакт с тем, с кем, по вашему мнению, у вас произошла стычка. Вы думаете об этих людях как об объектах или как о челове-

ческих существах? Чтобы усилить свое воздействие, старайтесь чаще видеть в них обычных людей.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Представьте, что у каждого встреченного вами в течение дня человека есть на лбу буква. Она отражает ваше представление об этом человеке в данный момент. Если вы рассматриваете его как преграду на своем пути или проблему, которую нужно решить, вообразите на его лбу большую букву «О». Это объект, который нужно преодолеть. Если вы видите в нем человека, желающего максимально реализовать свои мечты, то вообразите на его лбу большую букву «Ч». Он такой же человек, как и вы.

Когда вы визуализируете на чьем-то лбу большую букву «О», попробуйте понять, что сделал этот человек, чтобы вы начали думать о нем как об объекте? Какие истории вы придумали, чтобы объяснить свое поведение (и почему вы цепляетесь за свои суждения)? Так вы сможете выявить шаблон восприятия людей. Возможно, благодаря новому восприятию вы начнете чаще видеть буквы «Ч» на человеческих лбах.

Затем постепенно отрабатывайте навык автоматического ответа. Существуют специальные практики, помогающие отточить умение слушать, говорить и присутствовать в команде. Эти темы рассматриваются в следующих разделах. Что касается людей, которых нужно воспринимать как личности, — вместе с этими практиками создается формула, помогающая работать над собой в нужный момент.

ВЫ СЛУШАЕТЕ?

Какой это редкий дар — умение по-настоящему слушать! Agile-коуч знает об этом и старается с максимальной пользой применить навыки каждого члена в команде. Следствие этого — повышение качества произведенных командой продуктов.

Повторюсь: мы говорим о навыках, а не о талантах. Вы можете развивать способность слушать за счет применения основ, которые помогут вам привлечь внимание к этому вопросу, — плюс много практики. Отличная платформа, помогающая коучам, — это уровни прослушивания. Она разработана школой совместного коучинга (Уитворт и др., 2007).

Уровень 1 — внутреннее аудирование: когда коуч слушает на уровне 1, он делает это очень внимательно, но воспринимает все со своей точки зрения. То, что ему говорится, прежде всего рассматривается им с позиции «Как это влияет на меня?». Представьте себе, что ему рассказывают о негативных последствиях в связи с предстоящим приглашением в команду нового человека — эта идея витает в воздухе. В ответ коуч может сказать: «Мы возьмем нового человека в команду между спринтами. Пока мы не делаем это во время спрингта, у нас все идет хорошо». Внимание коуча осталось на прежнем уровне: «Как это влияет на меня?».

В данном случае желание коуча быть «хорошим» за счет соблюдения правила добавлять в команду новичков только между спринтами подрывает его способность слушать. В результате упущен шанс понять, чего добивался говорящий.

Уровень 2 — внимание на выслушивании: когда между коучем и говорящим устанавливается прочная связь. Коуч находится в «кресле спикера», то есть полностью сосредоточен на том, о чем ему сообщают. Освободившись от субъективной оценки, коуч слушает и реагирует при помощи вопросов или молчания, которые помогают говорящему выражать свои мысли. В нашем примере, когда спикер упоминает об изменениях, которые могут произойти в связи с приходом в команду новичка, коуч сосредоточен исключительно на говорящем и наблюдает за появляющимися эмоциями. Коуч не рассматривает собеседника через призму своего восприятия, он проявляет интерес и говорит: «Я не могу сказать, что вы чувствуете, когда

говорите об этом. Волнение? Страх? Нервозность? Скажите, что происходит?» А затем коуч слушает.

Уровень 3 — глобальное выслушивание: на этом уровне коуч использует все, что его окружает.

Тон говорящего, его поза, изменение температуры в комнате, шумы вокруг — все это коуч замечает и использует. На уровне II связь сильна, потому что коуч, как антенна, улавливает любые сигналы. А когда работает антенна — появляется интуиция. Когда спикер рассуждает о том, как хорошо иметь нового человека в команде, коуч замечает, что внезапно становится душно, и говорит: «Вы говорите о том, как это было бы хорошо, но мне кажется, будто вы задыхаетесь. Почему?» Говорящий может сказать: «Задыхаюсь? Вовсе нет. Я просто нервничаю, и это связано с решением пригласить нового человека в команду». Или, возможно, спикер ответит: «Задыхаюсь? Я не заметил этого, но вы правы. У меня всегда перехватывает дыхание, когда я общаюсь с людьми, у которых больше опыта, чем у меня». В любом случае коуч и спикер пришли к более глубокому взаимопониманию.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Обратите внимание на свой уровень аудирования и выставляйте себе оценку после каждого взаимодействия. Как часто вы слушаете людей сквозь призму собственных проблем (уровень 1), имея высокий уровень связи (уровень 2) или имея высокий уровень связи и подключая собственную антенну (уровень 3)? Что вы можете сказать о творческом потенциале человека и его способности решать свои проблемы, слушая его на уровне 1? Меняется ли что-то, когда вы слушаете людей на втором и третьем уровнях? Как?

Чтобы увеличить количество времени, которое вы тратите на втором и третьем уровнях, проводите каждую беседу на свежую голову. Напоминайте себе, что вы действительно не знаете, о чём будет говорить человек. То есть оставайтесь сидеть на краешке стула.

ВЫ ГОВОРИТЕ?

Если у вас есть желание говорить, в первую очередь определите, с чего начать. Спросите себя: «Почему я хочу предложить эту мысль сейчас?» Если вы стремитесь продемонстрировать команде свой ум и ценность для них, то лучше этого не делать. Без сомнения, перед вами целая команда умных людей, представляющих определенную ценность. Это *их* работа. В качестве гаранта качества и эффективности ваша деятельность имеет значение на совершенно ином уровне.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Часто наступает время, когда коучу следует говорить, обычно на первоначальном этапе жизни коллектива или когда они только изучают Agile. В это время коуч работает с командой как учитель. Смотрите главу 4 «Изменение стиля», чтобы получить больше информации.

Каждый раз, собираясь говорить, убедитесь, что вы вместе с командой. А ваши слова направлены на то, чтобы помочь ей стать лучше. Ниже приведены некоторые полезные для этого методы.

Не говорить первым

Вместо того чтобы говорить, посчитайте до 10 (или до 100). Используйте эту классическую уловку, чтобы выяснить, не захочет ли кто-то еще в группе произнести вашу мысль. Подождите несколько минут, и вы наверняка услышите, как ваши мысли высказывают другие люди. Если этого не происходит, то можно подождать еще немного, чтобы понять, так ли уж актуальна ваша идея. Если она все-таки полезна, то выражите ее ясно и просто. Вы ведь немало думали об этом, поэтому должны суметь высказаться кратко и эффективно. Постарайтесь сделать такое заявление, которое направит группу в мир открытий и действий.

Интересно отметить, что слова «молчать» и «слушать» (silent и listen) содержат одни и те же буквы, просто переставленные.

Сюзанна Марш

Иногда после того, как вы подождете несколько минут, а затем еще повремените, обнаруживается, что ваша мысль перестала быть актуальной. Команда двинулась дальше. Так тому и быть. Пусть ваша идея останется при вас, и верьте, что люди идут именно туда, куда нужно. Если вы обнаружили, что они слишком отдалились от верного направления, — боритесь с желанием вскочить и перенаправить их по своему усмотрению. Вместо этого постарайтесь задать им подходящий вопрос, например: «Получаете ли вы то, что наиболее полезно в данный момент?»

Не говорить вообще

Иногда в разговоре бывает так, что вопросы заданы, но в ответ — молчание. Это особенно актуально для новых команд, но может произойти в любое время. Помогите команде понять, что тишина способствует рождению больших идей. Но, чтобы убедить других, вы должны прежде всего научиться этому сами.

Всякий раз, когда кто-то из членов команды задает вопрос, не надо спешить с ответом. Применяя технику «не говорите первым», вы, возможно, будете избавлены от необходимости отвечать. Правда, это может быть трудно в тех случаях, когда вы сами задаете вопрос: «Итак, оглядываясь на то, как мы работали в нашем последнем спринте, что в первую очередь хотелось бы сохранить?» В комнате устанавливается полная тишина. И это неловкое молчание длится довольно долго. Члены команды даже не смотрят друг на друга. В этот момент величайшим подарком для них будет показать, что вы чувствуете себя вполне комфортно. Просто стойте или сидите, ничего не делая и не требуя от людей, но оставаясь с ними на связи. Внимательно вглядывайтесь в них. Делайте каждому

человеку молчаливое приглашение заговорить первым. Кто-нибудь обязательно откликнется...

Однажды я пребывала в полной тишине пять минут — правда, больше такое не повторялось. Команда поняла, что разговоры и молчание одинаково приемлемы. И тогда тишина перестала быть неловкостью, превратилась в комфортное, плодотворное состояние.

ВЫ С НИМИ?

Будьте с командой. Чтобы попрактиковаться в этом, культивируйте присутствие и меняйте себя.

Культивировать присутствие

Читая эту книгу, полностью ли вы вникаете в текст? Меняет ли он вас? Если это так, то вы, вероятно, в полной мере присутствуете здесь и сейчас. Все ваше внимание сосредоточено на содержании книги. Если же, читая, вы не можете не думать о списке покупок или недоразумении, которое произошло вчера, то ваше присутствие нельзя назвать полным. «Присутствие» означает «быть здесь и сейчас» — а не в будущем, в котором вы мысленно добавляете элементы в список покупок, и не в прошлом, где вас мучает беспокойство о вчерашнем инциденте. Надо быть «здесь».

Наш разум практически постоянно уходит от настоящего и погружается в прошлое или будущее. Это неоднократно повторяется в течение дня, что вполне нормально. Мозг заполняется «шумом». Это может быть беспокойство о планах команды или о том, что владелец продукта настроен слишком директивно, раздражение из-за того, что кто-то из членов команды не полностью включен в работу, приподнятое настроение по поводу выпуска нового продукта и т. д. Мысли пытаются протолкнуться вперед, к линии внимания. Они отвлекают меня и уводят в сторону от того, что я должна делать в качестве коуча команды — настраиваться на происходящее сейчас.

«Возвращаясь в настоящее», я понимаю, что на самом деле происходит с командой, и помогаю ей двигаться вперед в конструктивном ключе. Оглядываясь назад, я часто вижу, что путь, который она проделала, был идеальным для нее, но очень отличался от того, что предложила бы я, если бы позволила себе поддаться беспокойству, осуждению, раздражению, радости и т. д.

Внимательность помогает «вернуться в настоящее». За счет осознанности вы учитесь полноценно присутствовать в ситуации, и ваше самоосознание растет. Присутствие и самоосознание — две стороны одной медали. И это помогает вам заметить тот момент, когда ваш мозг снова попадает в зону шума.

МОЯ ЕЖЕДНЕВНАЯ ПРАКТИКА

В моей библиотеке множество книг по развитию внимания. Чтобы вернуться в настоящее перед сеансом коучинга, я выбираю одну из них и открываю ее наугад. Поразительно, но в девяти случаях из десяти книга раскрывается в идеальном для меня месте и предлагает именно то сообщение, в котором я остро нуждаюсь. (На собственном опыте я убедилась, что обычно и десятая книга также содержит сообщение, которое мне нужно, — просто я к нему еще не готова.)

Прямо сейчас я случайно открыла *Wherever You Go There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life* («Куда вы идете, там вы и окажетесь: медитация для внимания на каждый день») и прочитала следующее:

«Доверие — это чувство уверенности или убежденности в том, что все дела могут разворачиваться в рамках надежной структуры, которая воплощает порядок и целостность. Мы не всегда понимаем, что происходит с нами, или с другими людьми, или в конкретной ситуации, но если мы доверяем себе или другому, процессу или идее, то можем найти сильный стабилизирующий элемент всеобъемлющей безопасности, равновесия и открытости в пределах доверия, который, если только не основан на наивности, интуитивно направляет нас и защищает от вреда или саморазрушения» (Кабат-Зинн, 1994).

Дальше в тексте предлагается еще подумать на эту тему, чтобы затем читатель на практике смог сделать шаг в сторону доверия.

Когда я думаю об этих словах, я размышляю о связи между ними и идеей доверия к agile-рамке, которую описала в отрывке об управлении релизом (выше в этой главе). Это «совпадение» поражает меня и сигнализирует о том, что в этом отрывке о доверии есть еще информация для меня. Поэтому я буду помнить об этих словах весь день и наблюдать, как они будут подтверждать мое желание присутствовать в настоящем, чтобы я смогла написать эту книгу и помочь людям, которых обучаю.

Советую пополнить вашу библиотеку одной или двумя книгами на тему «Будь здесь и сейчас», чтобы вы смогли применить эти советы, помогая себе развивать присутствие.

Почему «присутствие в настоящем» так важно? Дело в том, что, когда вы «возвращаетесь в настоящее», вы сохраняете твердую почву под ногами. Вы начинаете обучение с твердым убеждением, ваши слова четкие и ясные, и поэтому они оказывают влияние на команду и вызывают гораздо более сильные изменения, чем любые другие идеи.

Присутствие — важный навык для каждого члена команды разработчиков. Если мы все действительно вместе в данный момент времени и при этом наш мозг не перегружен многозадачностью, не занят будущим или прошлом, а мы, находясь здесь и сейчас, уделяем внимание друг другу и работе — то как вы полагаете, что может произойти? Я думаю, ничто не может остановить команду, которая создает изумительные продукты, меняющие мир и каждого человека, живущего в нем.

Менять себя

Допустим, вы решили вмешаться, имея на то вескую причину. И предполагаете, что кто-нибудь еще мог бы озвучить ваши мысли. Подождав какое-то время, вы пришли к выводу, что все-таки стоит высказаться. Но ваша лаконичная и содержательная речь не имела желаемого результата. Или команда приняла ее к сведению, но вы видите, что пользы

от этого мало. Можно продолжить беседу, чтобы избежать замешательства (но это наверняка пустая трата времени) или перестроиться.

Для этого проанализируйте ситуацию: действительно ли вмешательство было полезным для команды. Если нет, то не акцентируйте внимание на своем высказывании. «Что-то моя идея не сработала, поэтому игнорируйте ее и двигайтесь дальше». Если же вы хотите, чтобы вас действительно услышали, то считайте время команды и творческий процесс выше собственного замешательства.

БЫТЬ ПРИМЕРОМ

Для получения выдающихся результатов, обещанных Agile, необходимо, чтобы между членами команды было более открытое и дружелюбное общение.

Если команда использует многие из ваших советов, то достигнет необходимого качества коммуникации. Представьте, что взаимодействие членов команды лишено личных амбиций, они осознанно реагируют на конфликт, правильно применяют коммуникацию и подходят к каждому разговору непредвзято.

Большинство людей никогда даже не слышали о таких вещах и уж тем более не применяли. Поэтому, выступая в роли коуча, будьте примером для команды и не сомневайтесь в том, что люди могут (и будут) меняться.

ПОДДЕРЖИВАТЬ СЕБЯ

Все, что касается работы над собой, это приобретенный навык, который требует практики. Вы не добьетесь совершенства, не включив этот пункт в свою практику коуча. Можете ли вы относиться к себе с таким же участием, как к другим? Способны ли вы посмеяться над своими неудачами и вернуться к практике? Будете ли вы искать баланс между своими потребностями и нуждами команды, чтобы оставаться верным

своим взглядам на то, какими должны быть взаимоотношения? Чтобы вносить свой вклад, служить, делать жизнь людей лучше, помогать команде создавать нечто великолепное?

Ответьте себе на эти вопросы, и пусть это будет первый шаг в освоении практики работы над собой. Кроме того, используйте «костыли». Один из них — это структура, то есть любой способ, который напоминает о том, как действовать, когда вы практикуетесь в каком-то деле (Уитворт и др., 2007).

Приведу пример структуры, которую я использую (я до сих пор усердно работаю над собой). Неоднократно она помогала мне сохранять молчание после того, как я задавала вопрос, чтобы другие имели возможность высказаться. Чтобы не забывать об этом, я помечала в записной книжке: «пауза... дыхание... дать пространство». И писала слова так, чтобы они обращали на себя внимание. Я по несколько раз в день делаю пометки в записной книжке и, таким образом, как минимум 12 раз в день тренирую определенный навык.

Некоторые коучи носят на одежде значок, чтобы помнить: нужно все время заниматься делом, не вмешиваться в работу команды и не создавать ненужный стресс. Вы можете установить таймер, чтобы отслеживать, сколько раз в течение часа выслушивали собеседника, применяя технику активного слушания первого уровня. Или попросить коллегу позвонить вам, когда тот заметит, что вы проявляете командно-административные замашки. Возможности для использования структур бесконечны. Проявите творческий подход.

РАБОТА НАД СОБОЙ

Я не ожидала, что, став agile-коучем, вынуждена буду так много работать над собой. Но благодаря этому путешествие стало насыщенным и плодотворным.

Вы можете тратить тысячи на обучение коучингу, это, безусловно, расширит ваши навыки и поможет стать хорошим тренером. Но есть и другой вариант, гораздо более бюджетный, — купить пару полезных книг. Можно также потратить 30 минут на изучение вдохновляющих блогов. Работа над собой не должна быть дорогостоящей или трудоемкой, но ее сила в постоянстве. Делайте то, что можете, и обязательно двигайтесь дальше.

Все время учитесь и применяйте новые идеи. Пробуйте их. Если после этого они вам разонравятся, то избавьтесь от них, но продолжайте пробовать. Мы учим команды проверять и адаптировать. То же самое относится и к коучам.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи этой главы.

- Будучи agile-коучем, вы должны ясно демонстрировать, что значит быть хорошим agile-специалистом и как правильно действовать. Ваши слова, действия и умение управлять собой имеют большое значение. Они заметны.
- Определите свои способности и зону роста. Затем перейдите к этой зоне, улучшайте способности и ищите следующую зону роста.
- Избавьтесь от командно-административных привычек.
- Откройте для себя практики, которые помогут заранее подготовиться к работе и сохранять равновесие в течение дня. Выполните их.
- Научитесь слушать, говорить и быть рядом с командой.
- Проявляйте к себе такие же сочувствие и поддержку, как и к тем людям, с которыми вы работаете как коуч.

ГЛАВА 4

ИЗМЕНЕНИЕ СТИЛЯ

Стройные ряды мальчиков и девочек неутомимо, раз за разом, выполняют одно и то же простое движение. Каждый из них старается сосредоточиться, но, как известно, дети легко отвлекаются. Я описываю занятия по тхэквондо для дошкольников, которые посещает моя дочь.

В ранние утренние часы во время прогулки по парку я вижу пожилых людей, которые выполняют плавные движения гимнастики тай-чи. Эти наклоны и прогибания успокаивают нервную систему. Если вы спросите, что они делают, то услышите в ответ: «Мы практикуемся».

Я 15 лет занимаюсь тай-чи и тоже научилась практиковаться. Когда-то мне, перспективному молодому предпринимателю, посоветовали этот вид гимнастики, потому что он помогает расслабиться. Позже, будучи беременной, я вновь вернулась к нему, чтобы научиться не терять равновесие. Каждый раз, выполняя то или иное упражнение тай-чи, я словно слышу голоса моих инструкторов: «Это идеальная гимнастика для тела и сознания, поэтому повторяй упражнения снова и снова».

**К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ
ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ
НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ**

- Через какие этапы проходит команда, изучая и применяя Agile?
- Как я смогу определить уровень, на котором в данный момент находится команда?

- Какие существуют стили коучинга и как выбрать тот, который соответствует нынешнему уровню команды?

Однажды ночью я отрабатывала движения в центре боевых искусств в Хьюстоне. Стояла невыносимая жара, которую усугубляло отсутствие кондиционера (придуманного для слабаков). Обливаясь потом и переживая из-за незначительности своих успехов, я спросила инструктора: «Сколько вам потребовалось времени, чтобы освоить практики тай-чи?» Судя по наградам, развешанным на стенах, он занимался несколькими видами боевых искусств, поэтому я ожидала подробного рассказа. «Конечно, он не мог достичь высокого уровня мастерства по всем направлениям», — думала я. Инструктор посмотрел на меня и сказал: «Пока не знаю. Я все еще практиуюсь». Должно быть, так отвечать учат в школах боевых искусств, потому что я слышала нечто похожее и от других инструкторов. А может быть, они говорят правду.

Спустя годы, когда я уже обучала agile-команды, одна ученица, недовольная своими результатами, спросила меня: «Сколько вам потребовалось времени, чтобы стать коучем?» Я помолчала, а затем сказала: «Не знаю. Я все еще учусь». Так оно и есть! И кто знает, сколько лет это продлится.

Однако я заметила, что, занимаясь коучингом, преодолеваю различные этапы. Впервые пробуя делать некоторые вещи, я воспринимала их как нечто инородное. Они казались странными и причиняли неудобство. Через некоторое время я перестала замечать их, а затем благодаря постоянной практике буквально сроднилась с ними.

Все проходят эти стадии. То же самое будет с вами и вашей командой.

ЭТАПЫ AGILE-КОМАНДЫ

Хорошая модель освоения чего-либо (если это в принципе возможно) пришла из боевых искусств. Ученик проходит через три этапа мастерства — «сю», «ха» и «ри». «Сю» означает «следуй правилу». «Ха» — «ломай

правила». «Ри» — «будь правилом». Agile-команды считают эти этапы самыми необходимыми для внедрения методологии.

На этапе «сю» ученик копирует методы «как учили, без изменений и не пытаясь понять причины» (Коберн, 1994). Следует правилу снова и снова. ««Сю» подчеркивает основы бескомпромиссной модели, поэтому ученик получает прочную основу для дальнейшего обучения» («Сюхари додзе боевых искусств»). Этот фундамент «может быть построен наилучше эффективно, если придерживаться только одного направления» (Коберн, 2008). Один путь — это путь правила.

Правил в Agile много. Например, в Scrum ежедневные митинги делятся примерно 15 минут, начинаются в одно и то же время и каждый член команды отвечает на три вопроса. Конечно, в ежедневных митингах заложен глубокий смысл, который обнаруживается лишь тогда, когда кто-то применяет эти правила. Но если команда долгое время выполняет их неосознанно, то ежедневные митинги могут превратиться в пустой ритуал. Не начав применять правила с первых дней существования команды, вы превратите митинги в бесполезное занятие, такое же, как хорошо вам знакомые ежедневные встречи. Правила помогают людям преодолевать шаблоны. Через подражание и повторение они обучают новым моделям поведения. Этап «сю» — это следование правилу.

После «сю» наступает этап «ха». Достигнув его, вы уже усвоили основы и теперь занимаетесь «размышлениями об истине» («Библиотека сенсэя»). Ученик приходит к «глубокому пониманию искусства, а не просто упражняется в выполнении практик» (Коберн, 2008). Он сам может учить других и таким образом получает дополнительную возможность совершенствовать собственную практику. В стремлении продвинуться вперед — «будет проявляться индивидуальность» — ученик начнет «освобождаться от жестких инструкций учителя, задавать вопросы и узнает больше посредством личного опыта» («Сюхари додзе боевых искусств»). Вырвавшись из-под опеки, ученик скрупулезно отстаивает принципы, лежащие в основе практики. Например, продемонстрировав

способность строго придерживаться правил проведения ежедневных митингов как осознанного обязательства, команда может нарушать правила. У нее теперь есть практики, заложенные на уровне «мышечной памяти». Люди осознают принцип, лежащий в основе практики. Они готовы нарушать правила. И теперь пусть проверяют и адаптируют agile-механизм, чтобы понять, насколько он позитивен и полезен. Это этап «ха» — «нарушение правил».

За «ха» следует «ри». На этом этапе правила становятся частью ученика, хотя он все еще строго следует им, включая нарушенные и вновь созданные. «Методов не существует ...все происходит естественным образом» («Библиотека сенсэя»). «Ученик прогрессирует в основном за счет самопознания, а не наставлений», несмотря на то что «дорожит мудростью и советом учителя» («Сюхари додзе боевых искусств»). Когда команда достигает этапа «ри», она, возможно, решит, что необходимо заменить ежедневные митинги чем-нибудь другим. Цель — сделать встречи более содержательными. Коуч дает советы. Команда принимает положительное решение и выполняет его. Этап «ри» — «быть правилом».

На этапе «ри» ученик и учитель равны. Если работа выполнена хорошо, то ученик становится не менее опытным, чем учитель, и даже пре- восходит его.

Методика «сюхари» направлена на то, чтобы ученик превзошел учителя как в знаниях, так и в навыках. Это способ совершенствования искусства. Ученик должен стать успешнее наставника, иначе в искусстве наступит период застоя. Если мастерство учителя останется непревзойденным, то уровень искусства понизится. Но если ученик усвоит все, что способен дать учитель, а затем достигнет большего, то искусство будет непрерывно совершенствоваться и процветать («Сюхари додзе боевых искусств»).

Чтобы превзойти учителя, нужно сначала усвоить правила, а затем смело нарушить их. Потом создаются новые, позволяющие глубже передать принципы, лежащие в основе правил. Однако в реальности развитие

редко соответствует этим трем этапам. Как показано на рис. 4.1, оно нелинейное.

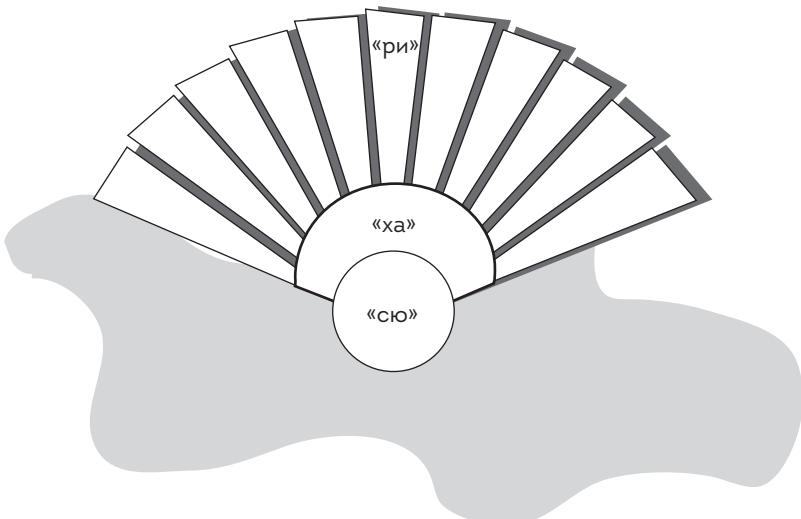


Рис. 4.1. Ступени мастерства «сю», «ха» и «ри»

Это напоминает концентрические круги: этап «сю» в границах «ха», а этапы «сю» и «ха» — в границах «ри». Таким образом, фундаментальные факторы остаются постоянными, в процессе развития ученика изменяются только способы и тонкости применения, появляется индивидуальный метод выполнения практик («Сюхари додзе боевых искусств»).

Команда может находиться одновременно на одном или на каждом из этих этапов. Возможно, во время проведения летучек она на этапе «ха», и при этом люди изучают правила планирования спринта на «сю». Может быть, уровень навыков команды — на этапе «ха», но некоторые практики достигли уровня искусства и, следовательно, достойны этапа «ри». Кроме того, любой член команды также может находиться одновременно на одном или нескольких уровнях. Несмотря на то что навыки отдельных участников и команды в целом могут соответствовать разным этапам, их общий уровень легко обнаружить.

Если команда придерживается фундаментальных основ, но экспериментирует с новыми способами, то ей удастся благополучно преодолеть эти этапы. Потеря основ означает, что она двигается слишком быстро или пропустила один из уровней. Чтобы узнать, что происходит, попросите членов команды высказать свое мнение.

Спросите их модели в процессе ее изучения и позвольте определить, на каком этапе они находятся. Например, в качестве ретроспективного фона эта модель действительно способствует тому, чтобы поговорить о происходящем улучшении. Поэтому используйте модель во время ретроспективы или всякий раз, когда это полезно для команды.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Экспериментируйте с моделью «сюхари» в ходе ретроспективы. Может быть, вы изобразите ее на доске и члены команды смогут поиграть в игру «пририсуйте хвост к ослу» (не надевая повязку на глаза). Вместо «хвоста» они будут приклеивать стикеры с agile-практиками, принципами, ценностями и ролями на те уровни «сюхари», где, по их мнению, они должны находиться или действовать в данный момент. После того как все стикеры приклейены, члены команды могут вернуться на свои места и обсудить увиденное. Достигли ли они согласия? Или нет? Пришли ли к выводу, что по аналогичным показателям члены команды находятся на разных уровнях?

Каким представляется членам команды следующий шаг – это будет дополнительная практика или более глубокое исследование? Проявите творческий подход при работе с этой моделью.

Команда идет сквозь модель «сюхари» своим собственным путем. Точно так же можете поступить и вы.

Мастерство в agile-коучинге частично или полностью проходит через этапы «сюхари». Двигайтесь от уровня к уровню по мере развития навыков. Оказавшись на этапе «ха», вы готовы учить других и становитесь agile-коучем. Хотя большинство ваших практик и принципов

соответствуют «ха», часть аспектов может оказаться на уровне «ри» или «сю». Некоторые правила в вашей практике выражены очень тонко и продвигают agile-искусство как целостный подход. Здесь вы находитесь на этапе «ри». Другие элементы вашей деятельности требуют дополнительной проработки на уровне «сю». В этом случае потребуется ваш собственный учитель. Ученик — это учитель, а учитель — это ученик. Всегда.

СТИЛИ AGILE-КОУЧА

Со временем я заметила, что и сама, и коучи, с которыми училась, следуют трем agile-стилям: «обучение», «коучинг» и «консультирование». Для достижения максимальных результатов применяйте эти стили, используя «подход коуча», который означает концентрацию внимания на возможности **моделировать и достигать**. На рисунке 4.2 изображены все три стиля. Моделирование позволяет показывать желаемые модели поведения, ведущие команду к успешной поставке продукта. Достижение дает возможность понять, что представляет собой каждый член команды, чтобы затем помочь ему стать отличным agile-специалистом. «Подход коуча» призывает на собственном примере демонстрировать команде инструменты, методы, ценности и мировоззрение, благодаря которым ее участники могут самосовершенствоваться. Действуя методом «моделирование и достижение», вы сможете опробовать все три стиля коучинга.

«Обучение»: когда вы учите, вы опираетесь на закон и правила. Неважно, как вы это делаете — мягко или решительно, не забывайте «держать спину». Вы знакомы с наилучшим способом выполнения работы, поэтому смело выступайте в роли agile-коуча. Обучая правилам, сохраняйте убеждение, что Agile дает отличные возможности. Используйте свой опыт, чтобы продемонстрировать, почему это так. В этом случае легко обучить и практике, и принципам. Изучаете оба правила.

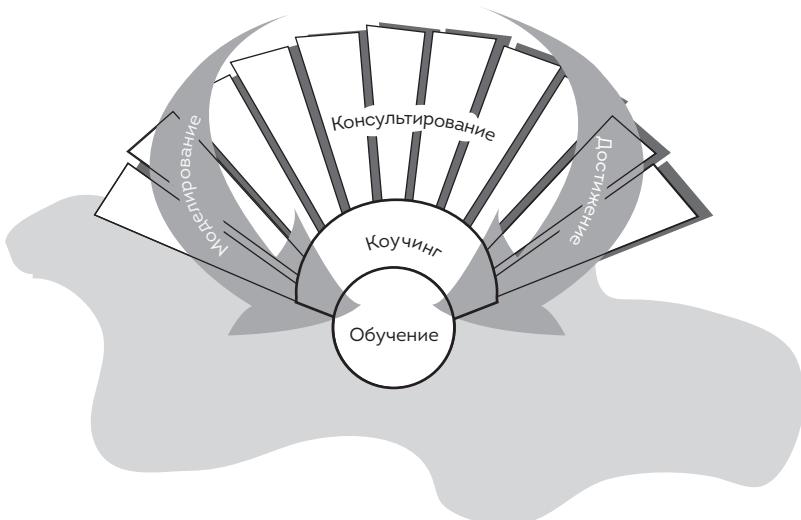


Рис. 4.2. Стили agile-коуча

Практика — это основные действия. Принципы отвечают на вопрос «почему?» для каждой практики. В стиле преподавания воплощены следующие структуры поведения.

«Следуйте этим правилам. Я уже делал это и знаю: они предоставляют то, что вы хотите. Так что просто выполняйте их».

«Эти правила работают. Все остальное — препятствие».

«Все, что вам может понадобиться, находится прямо здесь, в этой простой концептуальной схеме, поэтому первым делом ищите здесь ответы на вопросы».

«Вот как это работает...»

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Прочтайте главу 7 «Agile-коуч как учитель», в ней вы найдете поддержку в тот момент, когда команда находится на начальном этапе или возникают непростые ситуации в ходе совместной работы. Глава 6 «Agile-коуч как фасилитатор» расскажет о главных приемах проведения основных agile-митингов.

Постарайтесь ослабить стремление команды узнавать все и сразу. Попросите людей воспринимать работу по внедрению agile-практик в качестве первого задания, которое постепенно приведет к успешным результатам. Это будет удерживать организацию в стабильном состоянии все то время, пока команда усваивает Agile, совершают ошибки, исправляет их и упрочивает свой опыт. Таким образом можно поддерживать спокойствие в команде, если действительно практиковать уровень «сю» и двигаться к «ха» как естественному продолжению успешной практики «сю».

«**Коучинг**»: этот стиль требует фундамента, заложенного «обучением». При условии хорошо работающих agile-практик команда переходит от соблюдения правил к принятию иных ценностей как своих собственных в зависимости от имеющегося у нее опыта использования Agile. Вам не нужно никого подталкивать, люди будут делать это самостоятельно, а порой чересчур ретиво. Поэтому не стесняйтесь применять стиль «обучение», если заметите, что им необходимо больше практики в применении данных правил. Кроме того, стиль «коучинг» будет полезен, когда команда начинает видеть замысловатую простоту Agile и понимать некоторые причины работоспособности Agile. Если члены команды выходят за рамки «мышечной памяти», чтобы глубже рассмотреть то, что лежит в основе практик, помогите им ответить на следующие вопросы.

«Как ценности и принципы Agile связаны с вашей жизнью?»

«Почему этот способ работы эффективен?»

«Что его губит? Что восстанавливает? Что подкрепляет?»

Столь глубокое изучение вопроса способствует тому, что команда начнет осознанный поиск решения задачи несколькими путями при сохранении ценностей и принципов. Они готовы согласиться с некоторыми исключениями из правил, а также экспериментировать с собственными вариантами представления правил. Исключения для каждой команды — свои. Вам не потребуется предлагать любимые вами варианты, уже использованные другими командами. Некоторые исключения

неприемлемы, так как нарушают основополагающие принципы. Акцентируйте на них внимание, а затем позвольте команде делать то, что она считает нужным. Но не стоит оберегать ее от последствий собственных решений. Людям нужен непосредственный опыт и обратная связь, чтобы понять, что произошло, и оценить пользу (или вред) изменения.

«Консультирование»: этот стиль уместен в том случае, когда команда полностью усвоила практики, ценности и принципы Agile и излучает оптимизм. Все работает как хорошо отлаженная экосистема. По мере того как расширяются границы, некоторые модифицированные правила умирают, а другие, наоборот, развиваются и усиливаются.

Оба результата воспринимаются людьми как часть естественного жизненного процесса в динамичной команде. Используя самоорганизацию, самоконтроль и самокоррекцию, команда работает без вас, но не всегда это осознает. Чтобы пробудить сознание людей, отдалитесь от них, потому что в случае затруднений члены команды наверняка будут просить помощи у вас (своего доверенного советника). Если это произойдет, то коуч имеет право сказать:

«Я не знаю. Что вы сами думаете на этот счет?»

«Могу я рассказать о своих наблюдениях?»

«Это может сработать. Попробуйте!»

Во время использования стиля «консультирование» будьте уверены, что вы сделали свою работу хорошо и теперь члены команды знают столько же (а иногда и больше), чем вы. Они свободны в выборе своего пути. Позвольте ученикам превзойти своего учителя, чтобы искусство Agile могло постоянно совершенствоваться и процветать.

Пока вы продвигаетесь от «обучения» к «коучингу» и «консультированию», обращайте внимание на моделирование и достижение. Независимо от стиля коучинга всегда выбирайте активное моделирование. Постоянна та модель поведения, которая ведет к успеху: слушать друг друга, опираться на идеи каждого, мужественно воспринимать препятствия и стремиться к наиболее простым решениям. Ваша задача — предложить

способ мышления или инструмент, который команда сможет встроить в свой образ жизни, чтобы увеличить успех. И это действительно уменьшает ее зависимость от вас.

Когда ты нуждаешься во мне, но не хочешь меня, тогда я должна оставаться. Когда ты хочешь меня, но больше во мне не нуждаешься, тогда я должна уйти.

Эмма Томпсон (*няня Макфу*)*

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Из главы 5 «Agile-коуч как наставник» вы узнаете, каким образом каждый член команды может эффективно достичь и собственной, и командной цели.

Достижение — это стремление добиться максимально гибкой позиции каждого человека благодаря помощи всей команды, которая составляет единое целое. Быть в курсе воззрений, чаяний и подходов к Agile всех членов команды, приближать их к тому, чтобы они стали превосходными agile-специалистами. Поступая так, вы влияете на все сразу. При переходе от одного стиля к другому берите с собой достижения каждого человека. Узнайте, чего они хотят, и помогите понять, как это сделать при помощи Agile.

НЕ БОЙТЕСЬ МЕНЯТЬ СВОЙ СТИЛЬ

Легко выбрать стиль в самом начале работы с новой командой. Вы постоянно рассказываете людям об основах Agile и о том, как создавать реальную ценность.

Ваш стиль переходит от «обучения» к «коучингу» так же естественно, как команда двигается от «сю» к «ха».

* Сериал «Моя прекрасная няня» (Кирк Джонс, США, Франция, Великобритания, 2005). Прим. ред.

Если вы не уверены, что знаете, на каком уровне находится команда, то проанализируйте следующие аспекты.

- Можно ли сказать, что команда ничего не знает об Agile и ее члены никогда не работали вместе? Если да, то они находятся на уровне «сю».
- Изменилась ли команда, перестала ли применять agile-практики, потеряв интерес к ним? Возможно, она использует Agile в перемешку с другими подходами и поэтому практики непонятны даже ей самой? Или люди смотрят на вас искоса, когда вы приносите Agile-манифест? Если что-нибудь из перечисленного выше — правда, то команда может очень быстро перейти на уровень «ха». Люди находятся на этапе «сю», и вы нужны, чтобы руководить их практикой.
- Возможно, команда действует в соответствии с идеалами Agile-манифеста? Во всех ли своих действиях она занимает позицию в пользу человека и взаимодействия любви, работающего программного обеспечения (любого), сотрудничества с заказчиком и готовности к изменениям (Бэк и др., 2001)? Или у нее есть основные, хорошо работающие практики и новые идеи, позволяющие улучшаться каждый спринт, а пауза используется для того, чтобы рассмотреть последствия прежде, чем команда поменяет agile-практику, откажется от одной из них или добавит новую? Может быть, люди столкнулись с последствиями этих изменений? Если все так и есть, то команда находится на уровне «ха» и нуждается в том, чтобы вы помогли ей получить от Agile больше.
- Поменяла ли команда свою agile-практику сознательно, сохранив ценности и принципы Agile? Проламывает ли она стены недостаточной функциональности в своих компаниях, вследствие чего agile-практики приводят к постепенному улучшению поставки и высокому уровню удовлетворенности? Впитали ли в себя члены команды навыки и мировоззрение, необходимые,

чтобы по-настоящему контролировать и корректировать себя? Если это правда, то команда находится на уровне «ри» и готова к тому, чтобы вы ее отпустили в свободное плавание.

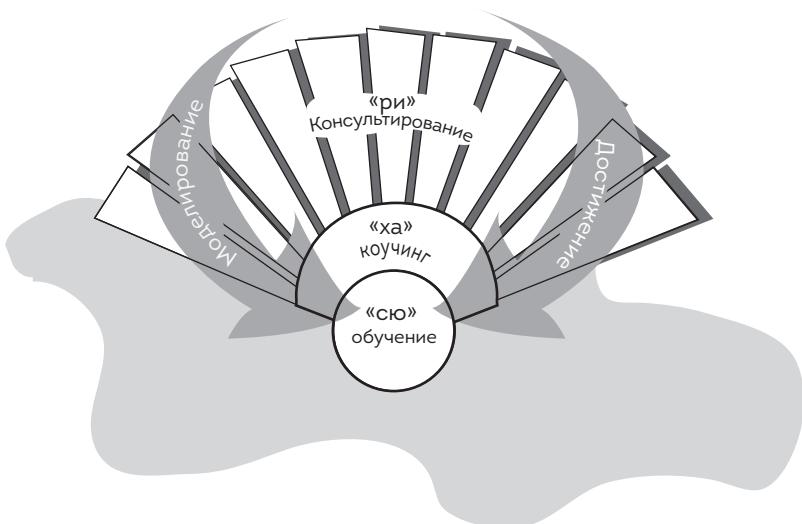


Рис. 4.3. Изменение стиля agile-коуча по мере того, как команда переходит на новые уровни в системе «сюхари»

Вы поймете, что пришло время переходить на уровень «ха», когда практики полностью выполнены на отлично и разговоры о смене практики не посягают на целостность базовых принципов. До тех пор пока у команды не появится желания изменить практику, чтобы избежать дисфункций, с которой раньше они не сталкивались, напоминайте, что они находятся на уровне «сю» и должны играть по существующим правилам. Нужно противостоять дисфункции достаточно долго, чтобы изучить ее и решить, стоит ли продолжать с ней бороться.

Когда команда проявляет признаки готовности перейти на уровень «ха», сразу же меняйте стиль с «обучения» на «коучинг». «Обучение» имеет право на существование, но всегда создает зависимость от вас. Ослабьте ее и дайте команде возможность перейти на уровень «ха»

путем снижения нагрузки на учителя и приглашения коуча. Используя стиль «коучинг», оставайтесь на этой позиции и дожидайтесь, когда она достигнет нужного уровня, освещая ей путь.

Когда команда достигает уровня «ри», ей хочется расправить крылья. Как правило, она предлагает вам отпустить ее. Так и сделайте, продолжая давать советы, когда людям это нужно.

Возможно, вы замечаете, что команда движется по направлению к уровню «ри», но не до конца уверены в этом. Проанализируйте ситуацию, изменив стиль «коучинг» на «консультирование». Продолжайте давать советы и обращайте внимание на то, какое влияние они оказывают. Можно ли сказать, что agile-искусство развивается в новых направлениях?

Если да, то команда готова к уровню «ри». Возвращается ли она к более строгим формам практик и принципов? Если, да, то, возможно, для нее полезно еще некоторое время оставаться на уровне «ха».

Помните, что этапы подобны концентрическим кругам и каждый последующий уровень неповторим. Если команда находится на уровне «ха» — применяйте «коучинг». Но во время презентации новой практики или идеи можете использовать стиль «обучение». Сочетайте их, а затем, как только увидите намек на желание перемен, предложите команде перейти на следующий этап.

Как только команда начала двигаться вперед, получать опыт применения всех agile-практик и тщательно их выполнять, вы, скорее всего, найдете возможность взаимодействовать с ней, используя все три стиля в зависимости от ситуации и необходимых навыков. Никто, кроме вас, не должен знать, какой стиль вы используете для каждой конкретной ситуации. Вы ответственны за переход от одного стиля к другому.

Помните, что ваши навыки в agile-коучинге тоже соответствуют разным уровням. Степень вашего владения Agile может соответствовать «ри», а навыки коучинга — «сю». С уважением относитесь к тем навыкам, которыми вы владеете, и продолжайте совершенствовать их

на соответствующем этапе. Постоянно задавайте себе вопрос: не удерживаете ли вы свою команду от перехода на следующий уровень мастерства из-за того, что сами к нему не готовы? Не используете ли стиль «коучинг» дольше, чем это необходимо, потому что это дает вам ощущение значимости? Не слишком ли быстро вы заменяете существующий стиль на «консультирование», избегая углубления в какую-нибудь область и тем самым препятствуя команде реализовываться в Agile? Необходимо разобраться во всех этих случаях. Скорректируйте свой стиль, навыки и опыт.

Если вы неспособны на это, то пригласите в качестве наставника более опытного коуча, чтобы он помог расти вам и вашей команде.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Команды (и вы) овладевают искусством Agile, проходя через этапы «сюхари». Подобным же образом вы овладеете agile-коучингом.
- Пусть ваш стиль переходит от «обучения» к «коучингу», а затем к «консультированию», чтобы соответствовать уровням «сю», «ха» и «ри», на которых может находиться команда.
- Моделируйте успешное поведение команды и стремитесь, чтобы каждый ее член стал прекрасным agile-специалистом.
- Пусть все идет своим чередом. Не существует этапов или стилей, которые перемещаются четко по плану. Это было бы слишком просто.

ЧАСТЬ II

ПОМОЧЬ КОМАНДЕ ДОБИТЬСЯ БОЛЬШЕГО

ГЛАВА 5

AGILE-КОУЧ КАК НАСТАВНИК

Я уже несколько лет занималась agile-коучингом, когда коллега сказал мне: «Знаешь, существует целый мир профессионального коучинга. Может, тебе стоит узнать о нем?» Конечно, он смягчил другую, более жесткую фразу: «Ты можешь называть себя коучем, но на самом деле до этого далеко». И он был прав.

Имевшийся у меня опыт agile-коуча мог принести пользу начинающим командам и подходил для получения опыта работы с основами. Но его явно не хватало, чтобы задействовать потенциал каждого члена команды и улучшить общую эффективность. Я использовала проверенные и надежные (но не очень результативные) методы управления, к которым привыкла, когда работала менеджером проекта.

Поэтому я пошла в школу коучей и обнаружила, что мир профессионалов на 100% сопряжен с agile-коучингом.

**К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ
ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ
НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ**

- Что такое agile-коучинг и к чему мы стремимся, выступая в роли коуча?
- Как узнать, в каком случае лучше заниматься персональным коучингом, а когда – с командой в целом?

- Как себя вести во время коучинга, чтобы призвать команду к достижению высокой результативности?
- Как заниматься коучингом индивидуально? С чего начать? Чего следует ожидать?
- Как превратить индивидуальный коучинг в нечто большее, чем простая дружеская болтовня?
- Как заниматься коучингом с владельцами продукта и agile-менеджерами, чтобы это приносило максимальную пользу команде?
- Как обучать новых agile-коучей действовать самостоятельно?

Все, что я узнала в школе, можно было с успехом применять к agile-командам, которые я обучала. Представьте себе мой восторг!

Именно тогда я ощутила разницу между наставничеством и коучингом и поняла, что до сих пор трудилась лишь над первой частью уравнения. Добавив вторую часть — коучинг, я увидела, насколько это мощная комбинация. Команды, которые я тренировала, тоже поняли это. Теперь я профессиональный коуч личностного и профессионального роста и использую комбинацию этих навыков с agile-наставничеством, чтобы плавно направлять в нужное русло других коучей, команду в целом и отдельных ее членов, а также их окружение.

В этой главе мы рассмотрим многое из того, что я узнала о применении навыков коуча к agile-контексту. Начнем с более четкого определения понятия «agile-коучинг», а затем познакомимся с постоянно присутствующими уровнями коучинга (индивидуальным и командным), глубоко погружаясь в индивидуальный коучинг и специальный коучинг других agile-коучей, владельцев продукта и менеджеров.

ЧТО ТАКОЕ AGILE-КОУЧИНГ?

Чтобы понять agile-коучинг, посмотрим сначала на мир профессионального коучинга. В нем коучинг существует в атмосфере искусственных разговоров, благодаря которым коуч помогает ученику увидеть новые перспективы.

Благодаря этому ученики могут представить свой следующий шаг в личностном и профессиональном росте и двигаться в нужном направлении.

В контексте agile-команд к коучингу добавляется функция наставника. Да, вы занимаетесь коучингом личностного роста, чтобы помочь человеку достичь следующей цели в жизни. Но вы также делитесь собственным опытом и идеями как наставник, помогая правильно применять Agile. То есть коучинг и наставничество переплелись между собой, чтобы развивать талантливых специалистов в области Agile. Благодаря этому результаты работы появляются чаще и становятся лучше.

Шаблон повторяется на командном уровне. Коучинг помогает повысить эффективность, когда вы предпринимаете определенные шаги как коуч, а команда делает свой выбор. При помощи наставничества вы передаете команде agile-знание и опыт, так же как конкретное знание становится актуальным, потому что было получено на собственном опыте.

И коучинг, и наставничество полезны и могут быть эффективны сами по себе. Но, соединяясь вместе, они становятся особенно выигрышной комбинацией, помогающей людям внедрять и использовать Agile. Контекст Agile превращает вас в наставника, а акцентирование на результативности команды — в коуча. Обе части уравнения объединяются, чтобы оживить Agile и сделать его досягаемым.

В мире Agile коучинг и наставничество объединены в понятие «коучинг». Вам просто следует знать, что agile-коуч совмещает в себе коуча и наставника. Кроме того, известно, что мы используем навыки из мира профессионального коучинга, но не являемся настоящими профессионалами.

Важная составляющая профессиональной этики заключается в том, что расписание клиента — это настоящая путеводная звезда для ученика и коуча в их взаимоотношениях.

Коуч существует исключительно для клиентов. Но мы — нет. Нельзя позволять их расписанию полностью управлять нами. Мы также должны согласовывать их повестку с нашей собственной, приучая тем самым учеников правильно использовать Agile.

Главное — знать, что мы как коучи применяем инструменты профессионального коучинга и являемся наставниками в правильном применении Agile. Мы обучаем исходя из этого опыта и используем навыки коучинга, чтобы помочь каждому человеку осуществить переход к Agile. Я подразумеваю динамичный дуэт «коуч и наставник», когда говорю с гордостью: «Я agile-коуч».

ЗАЧЕМ ЗАНИМАТЬСЯ КОУЧИНГОМ

Люди, которым помогал agile-коуч (в профессиональном коучинге таких называют чемпионами), блестяще используют Agile, поэтому быстрее достигают впечатляющих бизнес-результатов.

Если мы хотим полной отдачи от Agile, нужен стремиться работать не только быстрее и лучше, но еще и на основе лучших инноваций. Для этого и был создан Agile.

Вы занимаетесь agile-коучингом, чтобы:

- помогать организации добиваться поразительных результатов, которые будут иметь решающее значение для бизнеса и членов команды;
- помогать членам команды вместе развиваться (или полностью восстанавливаться после провалов);
- помогать делать следующий шаг на пути к Agile, чтобы члены команды стали более успешными специалистами, способствовали развитию команды и собственному росту.

Возможно, появление переполняющего чувства радости у каждого члена команды и есть ваша цель. Это актуально для меня, потому что я убеждена: люди должны находить удовлетворение в работе, на которую тратят большую часть своего времени. Я заметила, что команды, ценящие ощущение радости от проделанной работы, выполняют ее с большим удовольствием. Таким образом, образуется замкнутый круг.

ДВА УРОВНЯ КОУЧИНГА

Будучи коучем agile-команды, вы одновременно работаете на двух уровнях — индивидуальном и командном. Время есть для каждого из них. Кроме того, коучинг насливается поверх agile-основ, не заменяя их. Прежде всего мы придерживаемся правил agile-манифеста. И только затем выступаем в роли коуча.

Коучинг оказывает сильное воздействие на старт и завершение проекта (Хэкмен, 2002). При применении Agile границы проекта размываются, потому что мы создаем ценностные продукты, отвечающие потребностям бизнеса, поэтому не можем ограничивать себя заранее оговоренными сроками. Как только agile-ритуалы начинают приносить пользу, начало и окончание проекта как временной контроль теряет свою значимость, потому что встроенные границы спрингта и контроль выпуска продукта лучше выполняют эту функцию. Совет относительно вмешательства коучинга в рабочий процесс все еще актуален. Для agile-команд это означает, что коучинг в начале и конце спрингта или релиза имеет наибольшее влияние.

Несмотря на то что цель коучинга — начало и конец проекта, необходимо уделять внимание середине спрингта. Вы по-прежнему помогаете команде устранять препятствия, в полной мере выполняете свои функции и поддерживаете движение в целом. Находясь в середине спрингта, вы берете паузу и всесторонне обдумываете ситуацию, прежде чем высказать команде свое мнение или предложить варианты улучшения. Вы даете им возможность работать, а сами планируете, как перенести этот момент на завершающую стадию, когда командный коучинг снова выходит на первый план.

На рисунке 5.1 видно, что ваш коучинг во время спрингта переключается с командного уровня на индивидуальный и наоборот. Несвоевременное вмешательство коуча может принести больше вреда, чем пользы (Хэкмен, 2002), особенно в agile-структуре, в рамках которой мы даем командам необходимую свободу выбора во время спрингта.



Рис. 5.1. Командный и индивидуальный коучинг во время спринта

Переключая внимание с командного на индивидуальный коучинг и обратно, мы предотвращаем негативное воздействие и усиливаем позитивное.

Все время быть их слугой. Помогать, когда они застревают, напоминать о целях, которых команда собиралась достичь, в тот момент, когда ее члены настолько погружаются в подробности, что не могут вспомнить главного. Поддерживать их, когда они говорят, что хотят взаимодействовать друг с другом, поскольку работают вместе, и постоянно поощрять.

КОУЧИНГ НА СТАРТЕ

Когда один спринт подходит к концу, начинается другой, и наступает время для командного коучинга. Образовательный коучинг занимает центральное место, так как помогает команде правильно внедрять agile-практики или воплощать в жизнь agile-роли. Такой коучинг

позволяет удерживать внимание на цели: помогает команде видеть прекрасную работу Agile, когда она сделана. Проводите «громкие» занятия коучингом в комнате команды, так, как будто преподносите только что возникшую особенную идею. Либо планируйте коучинг так, чтобы ввести или усилить какое-нибудь agile-понятие, в котором в данный момент нуждаются члены команды. Например, если нужно научиться использовать быструю информацию для лучшего планирования спринтов, удерживая фокус и создавая изобилие, то приготовьтесь учить их тогда, когда они окажутся в середине процесса планирования спрингта.

Меры образовательного коучинга оказывают наибольшее воздействие, если применяются в самый разгар деятельности, которую призваны улучшать.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Помогайте команде фокусировать внимание на объекте и создавать ощущение изобилия, так как она удерживает только нужное количество информации. Это обсуждается в главе 6 «Agile-коуч как фасilitатор».

КОУЧИНГ В САМОМ НАЧАЛЕ СПРИНТА

Вмешательство коуча в самом начале спрингта, когда команда только приступает к совместной работе, определяет большинство последующих шагов. Задача коуча — «вдохнуть жизнь в структурную оболочку команды [в нашем случае это Agile] и тем самым помочь ей начать функционировать самостоятельно» (Хэкмен, 2002). Чтобы вдохнуть жизнь в команду, планируйте занятия образовательным коучингом на этапе старта, расскажите о том, какие agile-основы будут использованы, о каждой из них по отдельности и о работе в команде, а также о видении проекта и предстоящих задачах.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Чему и как учить команду на этапе запуска, рассказывается в главе 7 «Agile-коуч как учитель».

КОУЧИНГ В СЕРЕДИНЕ СПРИНТА

В середине спрингта командный коучинг переходит в неактивную фазу. Снижается активность как коуча, так и членов команды. Если все же необходимо коучинг именно в такой форме, то лишь для того, чтобы коуч мог сознательно оказать наибольшее воздействие на команду.

Поскольку разговоры на тему производственной стратегии приходятся на середину вмешательства коуча в рабочий процесс команды (Хэкмен, 2002), вы можете спросить у людей, будет ли полезен контроль в середине спрингта (особенно если диаграмма сгорания выглядит как лыжный трамплин). Поиск ошибок в середине спрингта может проходить в форме простого разговора между членами команды и заканчиваться планами на отдых после выполнения работы. Это приводит к снижению активности в середине ретроспективы, и коуч старается ничего подобного не допустить.

Поскольку agile-коучи оберегают способность членов команды фокусироваться на главном, предоставляя им возможность работать самостоятельно, середина спрингта — самое подходящее время для индивидуального коучинга. Кстати, члены команды нередко делятся с коучем своими проблемами.

Во время индивидуального коучинга agile-коучи задают вопросы, которые укладываются в контекст Agile, поэтому их вмешательство не мешает команде работать. Если проблема возникает во взаимоотношениях двух членов команды, то коуч поощряет того из них, кто рассказал об этом, и помогает решить дело в индивидуальном порядке. Если проблему нельзя назвать жизненно важной, то предложенная

ретроспектива будет направлена на ее выявление. Вы можете посоветовать вариант ретроспективы в любое время, но особенно когда приближается конец спринта.

Середина спринта — это отличный момент, чтобы признать и закрепить проявления грамотного поведения команды (Хэкмен, 2002). Делается это при помощи «громкого» коучинга в комнате команды. Когда кто-то делает что-то особенно полезное, обсудите это все вместе. Но не нужно никаких представлений — уважительного разговора с членами команды вполне достаточно, и он приносит хорошие результаты. Это означает, что вы должны постоянно присутствовать и наблюдать за работой команды, чтобы выявлять моменты удачной работы.

КОУЧИНГ В КОНЦЕ СПРИНТА

В конце спринта происходит завершающее вмешательство коуча в работу команды. Это самый подходящий момент, чтобы обернуться назад, оценить совместную работу членов команды и решить, как сделать следующий спринт еще лучше. Agile-подход поддерживает такое вмешательство коуча посредством формальной паузы в конце каждой итерации, которая называется ретроспективой.

Во время этого вмешательства постараитесь помочь команде прийти к единому мнению о том, что необходимо изменить в следующем спринте. Через некоторое время нужно выяснить, привело ли ваше участие во время ретроспективы к реальным результатам, не ограничились ли созданием списка улучшений. Коуч готовит команду к тому, чтобы ее члены «пришли к осознанию того, как лучше учиться друг у друга» (Хэкмен, 2002).

Переход от конца одного спринта к началу другого происходит так быстро, что невозможно провести границу между началом и окончанием вмешательства коуча: оглянитесь назад и сделайте выводы на будущее.

КОУЧИНГ НА ЭТАПЕ РЕЛИЗА

Цикл вмешательства коуча в работу команды повторяется на этапе релиза. Наиболее полезен коуч именно здесь, при обучении в начале и конце цикла релиза, при оценке работы во время коучинга всей команды в середине цикла наряду с индивидуальным коучингом.

Обратите внимание, где конкретно во время спринта или цикла релиза можно получить максимальную пользу от индивидуального и командного коучинга. Добивайтесь баланса между этими двумя вариантами: выбирайте наиболее эффективный и наименее разрушительный.

ТОНАЛЬНОСТЬ КОУЧИНГА

И при работе с целой командой, и при индивидуальном коучинге необходимо проявлять любовь, сочувствие и бескомпромиссность. На первый взгляд эти три слова не очень вяжутся между собой. Я призываю, чтобы ваша практика была исполнена любви, сочувствия и бескомпромиссности!

Любите своих учеников просто потому, что они такие же люди, как вы. Подарите им признание, чтобы они понимали: их поддерживают в стремлении стать лучше. Сочувствуйте в выборе пути каждому человеку, чтобы он знал: вы проявляете к нему уважение на том этапе, на котором он находится в данный момент, так же как вы помогаете ему приобрести то, что он желает получить за определенную плату. Когда люди понимают, что вы относитесь к ним с любовью и сочувствием, они забывают о позерстве и становятся сами собой. После этого начинается коучинг.

Чтобы привнести любовь и сочувствие в вашу коуч-практику, вовсе не нужно разводить сантименты. Неискренние объятия и возгласы вроде «До чего же я люблю этого парня!» не заменят истинного чувства, которое от вас требуется. Люди увидят воплощение любви и сочувствия

в ваших глазах, в том, как вы их слушаете, и в уважении их как экспертов по собственной жизни.

Не следует произносить слова «любовь» или «сочувствие» в их присутствии для подтверждения того, чтобы они знали: их поддерживают и ценят. Лучше не делайте этого, а просто искренне любите и сочувствуйте. Но главное вот в чем: можно быть одновременно любящим, сочувствующим — и бескомпромиссным.

Подарите им свою готовность быть бескомпромиссным, потому что, увидев в них что-то великое, вы сможете получить то лучшее, что в них есть. Для этого просто поверьте в то, что они сумеют ставить цели и достигать их. Коучинг не имеет ничего общего с потаканием своему самолюбию и культивированием чувства удовлетворения собой. Коуч занимает твердую позицию, необходимую для того, чтобы каждый мог достичь следующего уровня гибких возможностей, тем самым повысив командный уровень гибкости. Коучинг помогает перейти на новый уровень профессионального роста, что приводит к балансу между работой и жизнью. Эффективный коучинг способствует появлению людей, вносящих огромный вклад в развитие agile-команд. Поэтому мы видим великолепные результаты, а не просто ускоренную поставку готового продукта.

Есть такое высказывание: друг любит вас таким, какой вы есть. Коуч любит вас настолько сильно, что позволяет вам оставаться таким, какой вы есть.

Любите их настолько сильно, чтобы они оставались самими собой, и позвольте этому чувству быть источником вашей бескомпромиссной позиции. Любите, сочувствуйте и будьте абсолютно бескомпромиссными.

Если члены команды хотят самостоятельно «кроить Agile», то они не должны переносить ответственность за неполадки на компанию. Это их выбор, и вы не можете изменить его. Но никогда не поддавайтесь на это. Не забывайте: вы в качестве наставника знаете, как выглядит,

разговаривает и действует успешный agile-последователь. Не требуйте от членов команды немедленного достижения высокой гибкости, но не позволяйте им делать вид, будто согласие идти на компромисс изменило понятие хорошего Agile и теперь они «пришли» к тому, что могут не работать на него.

Я занималась коучингом с множеством команд, у которых определение Agile переплеталось с неудачной работой людей, команды и самой организации. Будучи коучем, я прекрасно знаю, как выглядит хорошо поставленный Agile, и никогда не иду на компромисс в этом вопросе. Если они не стремятся туда, где все правильно, — их дело! Но тогда они никогда не услышат от меня, что стали «достаточно гибкими». Я придерживаюсь мнения, что хорошо выполненная agile-работа нужна ради них самих — их успеха как отдельных людей, agile-команды в целом и даже всей организации.

Поддержание видения того, что такое хорошо поставленный agile-процесс, может оказаться серьезной проблемой. Особенно это проявляется во время бесед с глазу на глаз, когда рассказы людей превращаются в оправдания, почему они не могут стать хорошими agile-последователями. Вот когда следует быть особенно бескомпромиссным. Следующий раздел поможет вам в этом.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ

Приходит время заниматься с людьми индивидуальным коучингом. Возможно, кто-то из команды придет к вам с проблемой или вы сочтете нужным поговорить о происходящем. Рано или поздно человек постучится в вашу дверь, и появится необходимость поговорить с ним с глазу на глаз. Этот раздел поможет вам. Для начала мы укажем четыре пункта, лежащих в основе данного вида коучинга, а затем разделим разговор на части. Так вы узнаете, что следует искать, занимаясь индивидуальным коучингом.

ЗАЛОЖИТЕ ОСНОВУ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО КОУЧИНГА

В основе индивидуального коучинга — четыре пункта.

- Опережайте на полшага.
- Гарантируйте безопасность.
- Сотрудничайте с менеджерами.
- Создавайте позитивное отношение.

Эти пункты создают возможности для старта индивидуального коучинга.

На полшага впереди

Основной принцип коучинга гласит, что мы встречаемся с нашими клиентами там, «где они сейчас находятся» (а не там, где находимся мы или, по нашему мнению, они могли бы либо способны оказаться). Поскольку agile-коучинг тесно связан с наставничеством, мы видоизменяем это правило и говорим, что первым делом нужно определить, где находится наш ученик, а затем опередить его на полшага. В связи с тем, что наставничество предполагает использование набора agile-инструментов — практик, принципов, ценностей, мировоззрения, — в качестве коучей мы уже опережаем их на agile-пути.

Мы знаем, как выглядит хорошо выполненная agile-работа, поэтому нет ничего страшного в том, что мы занимаемся коучингом, «находясь где-то далеко». Вот почему мы опережаем их на полшага, а не на десять или два. Например, мы не просим учеников пробегать милю за четыре минуты, если они никогда не покидали дивана.

На полшага вперед — это прекрасный способ начать действовать. С этой позиции мы предлагаем agile-знания и опыт, который поможет им сделать следующий шаг. Хотя мы заботимся о личности как коучи личностного и профессионального роста, мы занимаемся коучингом в целом. Наша цель — agile-коучинг. Заявляя о коучинге человека, мы имеем в виду не только часть его жизни, связанную с работой, и личную

жизнь, но их различные комбинации. Потому что нельзя отделить хорошо выполненную работу от ценностей достойной жизни.

Чтобы определить, где они находятся, прислушивайтесь к ним. Выясните их мнение о том, как работает и каким должен быть мир труда. Пусть рассказывают о лучших и худших моментах их своего прошлого и о текущих трудностях. Спросите, что они думают об Agile, считают ли необходимым менять то, к чему привыкли, и как они учились действовать на рабочем месте.

Затем представьте себе «agile-путешествие» и зафиксируйте на этом пути точку, где, по вашему мнению, они находятся. Может быть, они еще плохо разбираются в Agile и их сердца открыты к восприятию нового, поэтому вы думаете, что они сделали всего несколько шагов по этому пути. Возможно, они занимались Agile какое-то время, но упорно отказывались от перемен, поэтому вам кажется, что они находятся в начале пути. Не исключено, что они знакомы с Agile и хотят глубже понять его принципы. Это подскажет вам, что они находятся в середине пути.

Не волнуйтесь, если у вас не все получится с первого раза. Просто представьте своих учеников на agile-пути и занимайтесь с ними коучингом, как если бы вы опережали их на полшага. После этого обратите внимание на то, что происходит, когда вы выступаете в роли коуча. Возможно, ваше первое впечатление о человеке было ошибочным: он продвинулся в Agile значительно дальше и готов к большему. Но не исключено, что вас ввели в заблуждение и уровень подготовки команды ниже, чем вы думали. Тогда нужно заново переоценить свои амбиции. Это несложно. Просто адаптируйтесь к этим изменениям. Помните про оценку и адаптацию? Для коучей это тоже подходит.

Гарантия безопасности

Agile-коучи поддерживают атмосферу эксперимента и риска, потому что только в такой среде рождаются гениальные идеи. Гибкие команды должны иметь возможность делать глупости, болтать пустяки,

произносить радикальные вещи, совершать ошибки — и не опасаться недоброжелательного отношения и оценки своей эффективности.

Команде не нужен коуч, который мило о чем-то лепечет в комнате, где работают люди, или, натыкаясь в кафе на менеджера, сплетничает о членах команды. Такие вещи недопустимы даже в неформальной обстановке или в шутку. Все, что происходит в команде, не должно выходить наружу.

Даже если в ней еще нет открытой, творческой атмосферы, люди по-прежнему нуждаются в пространстве, где могут чувствовать себя свободно и в безопасности, делать ошибки и восстанавливаться после них все вместе. В противном случае они никогда не станут командой.

Когда вы занимаетесь индивидуальным и командным коучингом, ваши подопечные должны знать, что имеют право быть самими собой и все происходящее между коучем и учеником, а также в комнате команды абсолютно конфиденциально. Заверьте их, что вы соблюдаете этот принцип, и действуйте соответственно.

Конечно, все должно быть в рамках здравого смысла. В отдельных, к счастью редких, случаях не следует скрывать то, что происходит в команде. Речь идет о преследованиях, дискриминации и насилии в любой форме. Тут вы имеете основание нарушить молчание. Как коуч вы защищаете физическую и психологическую безопасность своих учеников и считаете, что это важнее, чем их право на ошибку.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Конфликт неизбежен в любом коллективе, и тем более в agile-команде, потому что мы стремимся к сотрудничеству, а это означает уязвимость. Смотрите главу 9 «Agile-коуч как навигатор конфликта», чтобы узнать о конструктивных способах работы в конфликтной ситуации.

Предотвращение таких ситуаций, вера в команду (при условии вального коучинга) — это и есть управление происходящими событиями.

Научите людей работать вместе, чтобы решать проблемы. Расскажите, как распознавать случаи, когда проблема становится слишком серьезной и необходимо обратиться за помощью. Проведите их через несколько таких ситуаций и оцените, способна ли команда быть самостоятельной и саморегулируемой. Держу пари, с каждым разом они будут поступать все лучше и лучше.

Сотрудничество с менеджерами

Если мы с уважением относимся к принципу «происходящие в команде события не должны выходить наружу», но при этом сотрудничаем с менеджерами, то это может выглядеть как нарушение правил. Если ваши намерения не имеют правильной основы, то это вполне можно рассматривать как нарушение, поэтому первым делом проверьте их. Позитивные намерения направлены на то, чтобы помочь каждому полностью реализовать свой agile-потенциал. До тех пор пока это и есть ядро ваших партнерских отношений с менеджером, вы способны гарантировать конфиденциальность и безопасность.

Функциональные руководители членов команды — это люди, перед которыми они «отчитываются» и кто администрирует результаты обзора эффективности. В лучшем случае они влияют на возможность каждого сотрудника принимать участие в работе команды. В худшем — блокируют совместную работу, поощряя поведение отдельных людей. Поэтому полезно заниматься коучингом с менеджерами.

Каждый менеджер открыто или негласно влияет на всю команду. Открытое влияние проявляется в том, что ожидание менеджером отчетности вызывает определенную манеру поведения. Скрытое влияние выражается в поддержке либо высмеивании Agile, которые присутствуют в разговорах членов команды.

Если менеджер неблагосклонно относится к методике, то подчиненным трудно полностью выкладываться в процессе реализации проекта.

Создавайте партнерские отношения с менеджером, чтобы узнать его «план» относительно обучаемых вами членов команды. Каковы показатели эффективности, которые ожидаются в текущем году от каждого участника команды? Чего он должен достичь, чтобы оценили его индивидуальный вклад в достижение этих показателей? Прежде всего вы должны знать, как будут вознаграждены люди. Поэтому важно понять, способствует ли это работе в обстановке всеобщей ответственности или наоборот мешает ей. Возможно, вам следует рассказать менеджеру об Agile, если его подход базируется на принципе справедливого распределения ответственности между членами команды.

СОТРУДНИЧАЙТЕ С МЕНЕДЖЕРАМИ, ЧТОБЫ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ КОМАНДЫ

Напряжение было столь велико, что команда буквально задыхалась, и никто не мог назвать причину. Это затрагивало всех, а особенно небольшую группу специалистов, работавших над новой частью продукта. Если бы вы присмотрелись к манере общения этих троих между собой, то решили бы, что они ненавидят друг друга. Разговоры на повышенных тонах, стремление перебить собеседника, нежелание договариваться – это была обычная практика. Они работали (и очень быстро!) одновременно на трех направлениях. Проблема была не только в манере совместной работы, но еще и в том, что они производили. Владелец продукта считал, что они действовали неверно, кое-где увязали в деталях, а в других случаях действовали слишком поверхностно. Хуже всего было то, что это заражало остальных членов команды.

Когда мы начали разбираться в ситуации, выяснилось, что каждый из них только что получил результаты годовой аттестации, в которой функциональный менеджер утверждал примерно следующее: «Чтобы в следующем году получить желаемый рейтинг, вы должны сделать какую-то работу самостоятельно. Мы должны увидеть результаты того, в чем вы являетесь ведущим участником». Каждый из трех членов команды принял это близко к сердцу, поэтому боролся за время выхода в эфир всеми дозволенными и недозволенными способами.

Мы смогли прояснить причину только благодаря персональному коучингу с каждым членом команды. Люди хотели знать, почему так трудно ладить с двумя другими участниками команды. Когда во второй раз я услышала о совете менеджера повысить эффективность, у меня начало складываться понимание ситуации.

Часто малозначительное действие функционального менеджера имеет неожиданные последствия. В данном случае это подорвало командную работу и сделало невозможной реализацию идеи разделения ответственности.

Трое сотрудников, о которых идет речь, оказались замечательными людьми. После того как мы поняли, что происходит, каждый показал свой план работы на следующий год и они поняли, что дублируют друг друга. Я объяснила функциональным менеджерам ситуацию в команде, не церемонясь с ними. Они должны были понять, что команда не сможет выполнить обязательства, если каждый человек нацелен на то, чтобы застолбить собственную территорию.

Менеджеры не уступали, потому что посып «застолбить территорию» означал, что нужны результаты работы. Поэтому я отправилась к руководству.

Во время этой беседы стало ясно, какой ущерб мог бы нанести этот посып главной цели – чтобы команда при помощи Agile могла получать больше продуктов высокого качества. Требования были смягчены, члены команды стали понимать друг друга лучше и приступили наконец к работе.

Сотрудничество с менеджерами часто бывает полезным, а в данном случае – необходимым. Без разговора между коучем и руководителем проблема продолжала бы тлеть.

Вам также нужно сообщить менеджеру, что вы готовы помогать в составлении их отчетов. Двое могут работать вместе, чтобы поддерживать следующий шаг члена команды — желаемое изменение поведения или возможность расширить деятельность в новом направлении. Для этого нет необходимости нарушать правило «все, что происходит в команде, не должно выходить наружу». Не нужно в деталях передавать все менеджеру, чтобы иметь возможность сотрудничать с ним.

Если вы чувствуете некоторое напряжение при работе с членом команды, то позвольте его менеджеру подключиться к коучингу. По крайней мере он должен знать, что его подчиненный может переживать не лучшие времена в связи с изменениями. Это подходящий момент, чтобы усилить гарантии конфиденциальности и безопасности. Особен- но когда менеджер видит в этом возможность получить от вас помочь в изменении поведения. Дайте ему понять, что вы будете рассказывать о действиях и эффектах вашего ученика, не вдаваясь в детали и не занимаясь пересказом в стиле «а я сказал, а она сказала...».

Зачастую менеджер только мешает команде, сообщая ей о необходимости улучшений, но не объясняя, как это сделать. Agile готов помочь менеджерам. Поскольку этот метод требует полнейшего участия, означающего выявление собственных недостатков, agile-команды — благодатная почва для роста и развития.

Создание позитивного отношения

Вы не обязаны любить людей, которых тренируете, но вы должны помочь им. Когда вы обучаете того, кто вам несимпатичен, это легко заметить во время работы. Неприязнь бросается в глаза. Люди прекрасно понимают, когда ими «манипулируют», воспринимают как проблему, которую нужно решить, а не как личность со своими надеждами, мечтами и желаниями.

В книге «Лидер и самообман»* Института Арбингера это описано так: представьте себе коробку. Вообразите, что когда вы воспринимаете людей как объекты и проблемы, вы находитесь внутри этой коробки. Она символизирует место, где обвиняют, оправдываются и воспринимают информацию в столь искаженном виде, что истина не просматривается. Находясь в коробке, мы преувеличиваем недостатки других

* Лидер и самообман. Как выбраться из собственной скорлупы. М.: Вильямс, 2007.
Прим. ред.

и наши собственные достоинства, поэтому относимся к окружающим как к проблеме. Если мы в коробке, то все методики мира — менеджмент, коучинг, содействие и инструменты, позволяющие толочь воду в ступе, — не имеют значения: «Полезные навыки и методики не помогут, если их использовать, находясь в коробке. Они просто дают возможность людям [коучу] обвинять других более изощренными способами».

Задача коучей — оставаться за пределами этой коробки. Мы должны видеть людей такими, какие они есть, — имеющими свои потребности и желания, не менее законные, чем наши собственные.

Один из способов сделать это — верить, что каждый делает лучшее, на что он способен. Так легче поддерживать связь с людьми, прямо смотреть им в глаза и, как следствие, убедиться в понимании вами истинной ситуации.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Практические советы, как оставаться за пределами коробки и видеть в людях личности, а не проблемы, вы найдете в главе 3 «Сам себе учитель».

Когда вы собираетесь заняться с кем-то коучингом, проверьте себя. Если ученик для вас — проблема, которую нужно решить, то вы бесполезны как коуч. Все ваши навыки и общемировой опыт Agile не помогут, пока вы не измените точку зрения.

Особенно осложняется ситуация, когда вам кто-то не нравится или вы недовольны последствиями чьих-то действий, которые испытываете на себе. Но даже в такой ситуации agile-коуч должен суметь создать позитивный настрой по отношению к обучаемым. Это можно сделать, изменив свое мнение о них. Относитесь с уважением к человеку с его надеждами, мечтами и желаниями. В этом случае вам удастся проникнуться к ученикам любовью и сочувствием, двумя основными

составляющими хорошего коучинга. Далай-лама так говорит о сочувствии:

«Истинное сочувствие — это не просто эмоциональный отклик, но твердое обязательство, основанное на причине. Имея такой прочный фундамент, истинное сочувствие к другим не исчезает, даже если они ведут себя негативно. Подлинное сострадание основано не на наших прогнозах и ожиданиях, а на потребностях другого. Неважно, враг он или друг: пока этот человек желает мира и счастья, желает преодолеть страдание, мы на этой основе создаем подлинный интерес к его проблеме. Это и есть настоящее сочувствие» (Далай-лама, 2003).

Следуя этому принципу, почувствуйте подлинное сочувствие к тому или иному человеку и в жизни, и на работе. Сочувствуйте тому влиянию, которое он оказывает на себя и других своими действиями. Поверьте в то, что никто не будет сознательно вредить самому себе и каждый делает лучшее из того, на что способен.

Теперь, заручившись любовью и сочувствием, вы готовы быть бескомпромиссным и помочь человеку стать достойным членом agile-команды и поступать так, как он может.

КАК ЗАНИМАТЬСЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ КОУЧИНГОМ

Вы уже заложили основу для коучинга, определив местоположение клиента на его agile-пути, оказавшись на полшага впереди, гарантировав конфиденциальность и безопасность, наладив партнерские отношения с менеджерами и научившись управлять собой. Поэтому вы создаете позитивное отношение к человеку, которого будете учить. Теперь пора заняться коучингом.

Начало коучинговой сессии и пошаговый ход ее проведения представлены ниже. Если у вас есть соответствующий опыт, то ваша работа

станет понятнее, как только вы выйдете за рамки коучинга. Давайте делать это последовательно.

Начало разговора

Начало разговора в коучинговой сессии — обычно самая сложная ее часть. И коуч, и его клиенты могут испытывать дискомфорт, особенно если коуч впервые затрагивает жизнь других людей и старается «быть серьезным» с ними. Он почти уверен, что эти люди не привыкли к серьезным разговорам на работе, поэтому, скорее всего, будут испытывать дискомфорт. Потому что такие разговоры бывают весьма ожесточенными.

«Что такое “ожесточенный разговор”? Не является ли он опасным? В воображении появляются громкие голоса, хмурые взгляды, кровь на полу и прочие ужасы. “Ожесточенный разговор” — это когда невозможно сдерживать эмоции и беседа вырывается за рамки обсуждения сути вопроса» (Скотт, 2007).

Разговоры, касающиеся сути, бывают ожесточенными. Они происходят во время бесед по существу. Чаще всего в бизнес-среде вы этого не видите, но...

«Многие опасаются “серьезных” разговоров, но на самом деле нас должна пугать пустая болтовня. Разговоры не по существу дорого обходятся и людям, и организации в целом. Никто не должен меняться, но все должны беседовать. Когда разговор серьезен, изменение происходит до того, как он закончится» (Скотт, 2007).

По мере приближения коучинговой сессии настраивайте себя и клиентов на серьезный лад. Если вам удастся сделать это, то вы увидите изменения еще до конца сеанса. Перемены в клиенте — это положительный сигнал, в какой бы сфере (трудовой, мировоззренческой или эмоциональной) он ни произошел. Это то, к чему вы стремитесь.

Легко начать, когда клиент инициирует разговор. Это настоящая удача! Если разговор уже начал, то расслабьтесь и продолжайте. Делайте

все возможное, чтобы контролировать себя и, когда разговор начался, соблюдать четыре пункта основ ведения коучинговой сессии. Скажите себе: «Я хочу понять, в чем прав мой клиент, поэтому встречусь с ним с позиции “на полшага впереди”. Я обеспечу условия для серьезного разговора, зная, что в лице менеджера моего клиента у меня есть союзник. Мы поможем ему сделать следующий шаг независимо от того, что он решит. Я воспринимаю его положительно, с сочувствием и таким образом поддерживаю в следующем шаге».

Бывают ситуации, когда разговор начинает коуч. В этом случае сделайте беседу неофициальной. Будто вы «случайно» столкнулись с человеком в комнате отдыха или в любой другой обстановке. Выскажите какое-нибудь свое наблюдение либо просто пригласите пообщаться.

Наблюдение — это ваше мнение об увиденном: «Я заметил, что сегодня во время митинга вы выглядели огорченным. Я могу чем-нибудь помочь?» Открытое приглашение к разговору дает много возможностей: «Что вы заметили сегодня утром во время митинга?» Независимо от того, какой вариант вы выберете, после начала разговора молча ждите ответа. Причем столько времени, сколько потребуется. Если у вас это получится, то ученик будет говорить, возможно — безостановочно.

Таблица 5.1 предлагает еще несколько наглядных примеров, демонстрирующих разницу между наблюдением и приглашением к разговору.

Таблица 5.1. Наблюдение и приглашение к разговору

Приглашение к разговору через наблюдение	Открытое приглашение к разговору
«Похоже, в последнее время вы чем-то расстроены. Когда к вам обращаются, вы как будто не слышите. Что на самом деле происходит?»	«Что тебя отвлекает в последнее время?»
«Ого! Похоже, у нас появилось немало противоречий. Каково ваше мнение на этот счет?»	«Что ты можешь сказать о разговоре, который состоялся сегодня утром в команде?»
«Что-то случилось. Ты не такой веселый, как обычно. В чем дело?»	«Я могу придумать тысячу причин, чтобы объяснить твое поведение. Но вместо этого я просто говорю: я с тобой»

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Инициируйте на ближайшей неделе четыре коучинговые сессии. Обратите внимание на то, что покажется странным в поведении команды или отдельных людей. Затем подумайте о том, как начать беседу. Что это будет: наблюдение или открытое приглашение к разговору? Будете ли вы стоять и молчаливо ждать (столько, сколько потребуется), когда ученик захочет высказаться?

Обратите также внимание на последствия. Что изменилось в человеке? В команде? Реальные перемены часто трудно обнаружить – они происходят глубоко внутри, поэтому подмечайте любые мелочи.

Как только вы приступите к командному коучингу, сразу же начните индивидуальный коучинг с каждым ее членом. На этом этапе еще нет никакого негатива и есть все шансы для открытого диалога. Помните, ваша задача — помочь каждому члену команды сделать следующий шаг в agile-путешествии. Для этого вы должны знать, где они находятся в данный момент. Если вы этого еще не сделали, то настал подходящий момент, чтобы все выяснить.

Индивидуальный коучинг в новой команде позволяет узнать каждого человека и понять, чем вы можете ему помочь. Не стесняйтесь спросить: «Что я могу сделать, чтобы вы осуществили следующий шаг в использовании Agile и повысили эффективность команды (и свою собственную)?» Это принесет пользу команде. А когда вам потребуется решить проблему, у вас уже накопится достаточный опыт таких бесед, чтобы использовать его в качестве трамплина.

Следовать за нитью разговора

Когда вы проводите индивидуальный коучинг, нащупывайте нить разговора. Вы заметите, что, пока вы слушаете и отвечаете, разговор проходит через несколько этапов. Если вы будете задавать направление беседе, то результаты будут гораздо лучше, чем при бесконечной дружеской болтовне.

Как показано на рис. 5.2, разговор с коучем имеет начало, середину и конец — это дуга активности. Она не должна быть длинной. Некоторые самые продуктивные коучинговые сессии делятся считанные минуты. И вы немедленно получите результат.

Пока ученик высказываетя, помните: противоположность говорящего — это не слушающий. Его противоположность — ждущий.

Фран Лебовиц*

Начало коучинговой сессии. Неважно кто начал беседу, коуч или клиенты. Во многом эти стартовые моменты похожи между собой: происходит эмоциональный выброс. Клиент должен поделиться наболевшим и хочет быть услышан. Во время выброса коуч использует практику полного слушания и тотального присутствия.

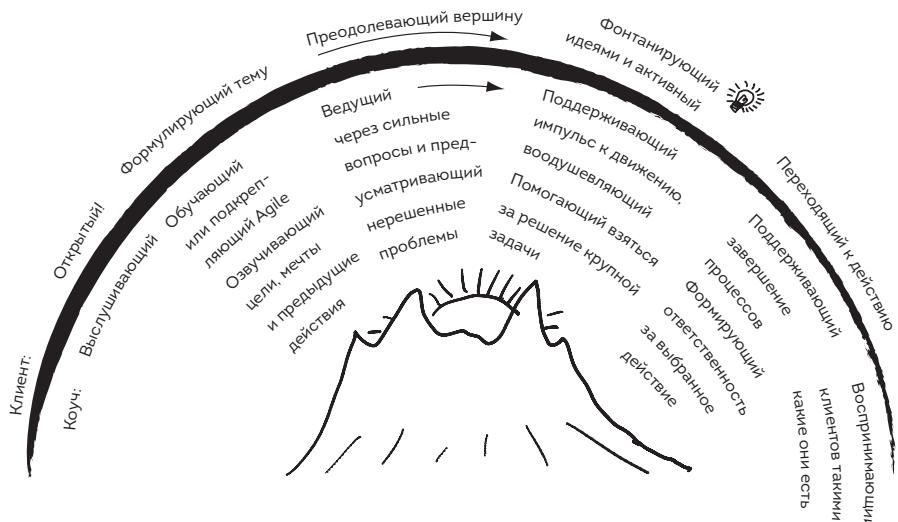


Рис. 5.2. Дуга разговора в ходе коучинговой сессии

* Американская писательница и журналистка, автор популярных афоризмов. Прим. ред.

Этап открытости клиента подходит к концу (или коуч устанавливает временные ограничения, если ему кажется, что беседа затянулась). Затем начинают проявляться истинные мотивы клиента. Коуч держит разговор под контролем («Я думаю, речь идет о том, что команда пренебрегла этим. Я правильно понял?») все то время, пока они продвигаются к сути проблемы. Укрепление какой-нибудь agile-области может оказаться полезным на этом этапе. Упоминание практики, ценности или характеристики роли способно помочь в решении проблемы. Если это так, то развивайте тему. Можно также напомнить о персональной цели или действиях, о которых клиенты уже высказывались и которые имеют отношение к теме обсуждения.

Середина коучинговой сессии. Вы приближаетесь к середине сессии и готовы перевалить через «вершину» разговора, когда клиент начинает прояснять для себя суть вопроса.

Это происходит благодаря тому, что коуч задает важные вопросы, инициирующие самоанализ. Возможно, коуч пригласил клиента в воображаемое путешествие, где с обсуждаемой задачей удалось успешно справиться. Получив такую возможность, клиент может увидеть собственные решения. В середине беседы он наконец понимает, что все не так безнадежно, как казалось!

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 6 «Agile-коуч как фасilitатор» рассматриваются важные вопросы и то, как их можно использовать.

Возможно, ваш ученик видит новые пути для рассмотрения этого вопроса либо сумел заглянуть в себя и понял, что именно его сдерживает. Или он почувствовал себя счастливым, потому что ему удалось наконец выговориться.

После этого клиент начинает искать конкретные решения. Вместе с коучем он может организовать мозговой штурм, а коуч поощряет

и поддерживает процесс. Поддержка означает предоставление возможности масштабно, открыто и без ограничений обдумывать возможные действия. В том же самом нуждается и коуч. Обратите внимание, что коуч целенаправленно избегает в ходе беседы решения проблемы. Если вы будете предлагать готовые варианты, то ваш клиент внутренне расслабится. Вам не все равно, выберет ли он «ваш» вариант или придумает свой, потому что вы знаете: его действие становится значимым лишь при условии свободы выбора.

Окончание коучинговой сессии. Можно считать, что разговор подходит к концу, когда клиент начинает обсуждать конкретные действия, которые следует предпринять. Позвольте разговору закончиться. Даже если возникает новая тема, не развивайте ее. Дайте возможность клиенту двигаться вперед и реализовывать задуманное. Будьте уверены: если тема важная, то она еще появится в ваших беседах. Вы договоритесь об этом позднее.

Как только клиент определил, какие действия следует предпринять, коуч поддерживает его, создавая систему отчетности за выполнение этих действий (Уитворт и др., 2007). Отчетность может быть строгой или неформальной. Обязательный пункт — договоренность о том, когда клиент должен закончить выполнять это действие и как он будет информировать коуча. Вам не нужно оказывать на клиента давление, заставляя двигаться вперед, — это его задача. Возложите всю ответственность на того, кому принадлежит идея, — на клиента и его совесть.

Отчетность также может быть неформальной, например коуч спрашивает: «Могу я связаться с вами через пять дней, чтобы посмотреть, что произошло за это время?» Это характерно для бизнес-контекста, где люди не привыкли, чтобы их «припирали к стенке». (Не правда ли, это достаточноное объяснение слабой личной ответственности на рабочем месте?)

Если вы провели с кем-то несколько коучинговых сессий, то переходите от упрощенной формы к более жесткой. Это усиливает чувство ответственности у ваших учеников, что важно для Agile.

Коучинговая сессия заканчивается тем, что коуч высказывает клиенту свое мнение, например: «Сейчас я вижу, насколько вы мужественный человек». Признание заслуг не должно выглядеть так: «Спасибо за проявленное мужество в решении этой проблемы». Слово «спасибо» хотя и вежливое, но в данной ситуации ставит коуча выше клиента, чем подрывает его влияние. Правильное признание заслуг (в отличие от вознаграждения) состоит в том, чтобы человек ощущал значимость. Это увеличивает влияние коуча.

На протяжении всего разговора коуч и клиент держатся как коллеги. Конечно, у коуча больше навыков, но это не дает ему права на чувство превосходства. Чтобы хорошо работать, коуч должен оставаться для клиента экспертом.

Осознание дуги разговора во время коучинговой agile-сессии поможет вам сохранять позитивный настрой и двигаться вперед. Считывание невербальных знаков по мере продвижения от начала к середине, а затем к концу беседы способствует плавному течению разговора. Однако помните: человек важнее любых формул. Поэтому если клиент нуждается в чем-то другом, то предоставьте ему необходимое. Вы можете экспериментировать с этим, как и со всеми прочими аспектами, чтобы найти свое собственное решение.

Предмет профессионализма и коучинг

Стремясь сделать agile-команду процветающей, вы будете заниматься индивидуальным коучингом с разными людьми: членами команды, владельцами продукта, менеджерами и другими коучами. Все они могут быть более профессиональными в конкретной области, чем вы. Это нормально, а во многих случаях — благо. Чтобы хорошо выполнять свою работу, вам не придется быть экспертом в той сфере, где они сильны, пока вы остаетесь только коучем и уклоняетесь от решения их проблем.

Конечно, если вас это интересует, можно узнать о последних методах рефакторинга программного обеспечения или проштудировать данные

о самых передовых тенденциях в динамике целевого рынка продукта. Но не позволяйте знаниям принимать решения за клиента. Вместо этого предлагайте идеи как agile-наставник и учите их находить собственные ответы.

Если у вас есть склонность воспринимать чужие беды как свои собственные, то убедитесь, что не берете на себя бремя ответственности за ситуацию клиента. Проблемы и поступки оставьте ему. Вы не сможете избавить его от трудностей, если будете бороться с ними вместо него. В лучшем случае это будет лишь временное решение. Поэтому занимайтесь только коучингом.

Коучинг на расстоянии

Наладив отношения с клиентом, вы можете проводить сеансы коучинга по телефону или конференц-связи. Работая дистанционно, вы не будете свидетелем событий, происходящих на глазах команды. У вас будут лишь рассказы членов команды, не лишенные оценочных суждений. Чтобы избежать бесед на уровне «а он сказал, а она сказала...», сосредоточьтесь на клиентах и том, чего они хотят на следующем этапе. Вы по-прежнему можете предложить им вариант коучинга, совмещенного с agile-наставничеством, но упор делайте на индивидуальный, а не на командный вариант. Если вы упустите момент, то коучинг пройдет впустую.

Знать границы своих возможностей

Ваша основная задача как коуча заключается в предоставлении людям возможности активно использовать Agile. Иногда это означает подкреплять их практику или помочь увидеть, как Agile решает те проблемы, с которыми они борются. Зачастую это связано с тем, как люди чувствуют себя на работе или в своей роли в команде. Другими словами, это означает, что вся сущность этих людей раскрывается перед вами.

Agile стирает грань между работой и жизнью, потому что призывает людей полностью посвятить себя выполнению дела, приложив все усилия. Мы не призываем людей проверять себя на прочность во внешнем мире. Коучи создают обстановку, в которой людям предлагается быть храбрыми.

Мы не затыкаем никому рот, потому что заинтересованы в разнообразии идей, которые рождаются тогда, когда каждый голос услышан.

Весомые утверждения в agile-манифесте и вера в то, что маленькая группа людей при помощи простой структуры может достичь великих вещей, — это и формирует основу Agile. Очень просто, ведь в основе agile-манифеста лежат человеческие отношения. Люди, которых вы учили, начнут раскрываться и расскажут о себе — о работе и жизни.

Профессиональные коучи, занимающиеся личностным ростом, знают, когда задача превышает их возможности. Вы тоже должны это знать. Если клиент стремится обсудить болезненную тему или проблемы своей частной жизни, то вы можете почувствовать себя неготовым к такому разговору. Не нужно пересиливать себя. Предложите человеку найти профессионального коуча, который занимается личностным ростом. Он может обратиться в Международную федерацию коучей (www.coachfederation.org), чтобы узнать, где найти профессиональных коучей. Или станьте для него таким коучем.

Во время разговора вы можете почувствовать, что выступаете в роли эксперта — человека, который знает, что клиенту следует делать, как именно действовать и даже что он должен чувствовать.

В этом случае вы нарушаете правило коучинга, в частности о том, что клиент — сам эксперт в собственной жизни. Не стесняйтесь поделиться опытом об Agile (в конце концов, вы его agile-наставник), но не учите его тому, как он должен жить. Только он знает это.

Если вы превышаете допустимые пределы, как и в других ситуациях, то открыто признайте ошибку и извинитесь. Затем вернитесь на то место, где вы остановились. Вы в состоянии справиться с ситуацией и дать

себе отдых. Вы только что выяснили, где проходит граница допустимого, и больше не будете с легкостью пересекать ее. Потому что цена вопроса — судьбы людей.

КОУЧИНГ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОДУКТА

Работа с владельцами продукта означает обучение их этой роли, а затем демонстрацию того, как при помощи Agile они могут получить преимущество. Эта называется наставничеством. Коучинговая часть предполагает оказание помощи при переходе к роли хорошего владельца продукта. Их путь к Agile может оказаться похожим на ваш, если раньше они были руководителями. Возможно, они ценили командно-административный стиль работы, который помогал делать карьеру.

Им, как и вам, придется отвыкать от командно-административных привычек, фокусироваться на поставке бизнес-ценности, а не на микроменеджменте следующего шага каждого члена команды. Они будут учиться доверять команде. Вы во многом можете помочь друг другу в процессе обучения тому, как хорошо вместе выполнять agile-работу.

Как только вы обнаружите новые способы по достоинству оценивать хорошо выполненную agile-работу, поделитесь вашим открытием с владельцами продукта, чтобы помочь им увидеть новые пути к достижению выгоды для компании и карьеры.

Чтобы иметь возможность заниматься коучингом с владельцами продукта, вам нужно будет найти общий язык. Это понятие складывается из набора характеристик, которыми должен обладать владелец продукта: быть движущей силой в достижении бизнес-ценности, хранить видение, принимать ежедневные решения, защищать от агрессии и брать на себя ответственность.

Если владелец продукта понимает свою роль, то можно начинать коучинг. Это означает, что вы даете ему обратную связь, если видите его ошибочные либо, наоборот, правильные действия в отношении команды.

Говоря команде, что у нас, коучей, есть полномочия, мы должны иметь в виду, что в их число входит обратная связь с владельцем продукта.

В конце концов, мы нацелены на повышение эффективности работы команды, а поведение владельца продукта сильно влияет на это. Конечно, необходимо заниматься с ними коучингом!

Идея проведения открытых диалогов с владельцем продукта и обеспечение не всегда приятной обратной связи может показаться сложной задачей, особенно если владелец продукта занимает более высокое положение в иерархии, чем коуч.

Это может поставить коуча в затруднительное положение.

Чтобы упростить ситуацию, постарайтесь завоевать уважение и используйте его в переговорах с владельцем продукта независимо от его положения. Как «бульдозер», «пастух», лидер-слуга и «страж» качества и эффективности вы должны учитывать все, что влияет на способность команды поставлять продукт и непрерывно совершенствоваться. Полностью освоившись с ролью agile-коуча, фокусируйте внимание на улучшении команды, делая это настолько прозрачно, чтобы было понятно: все разговоры между коучем и владельцем продукта направлены только на благо команды. Такая определенность поможет вам в завоевании авторитета. Используйте это.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Чтобы разобраться, какова роль владельца продукта в качестве движущей силы в достижении бизнес-ценности, хранителя видеения, человека, принимающего решения, защищающего от агрессии и берущего на себя ответственность, или понять, в чем состоит роль коуча как «бульдозера», «пастуха», лидера-слуги и «стража» качества и эффективности, читайте главу 7 «Agile-коуч как учитель».

Занимаясь коучингом с владельцем продукта, воспринимайте его наравне с любым другим членом команды. Все, что вы делаете, тренируя

команду, подходит и для владельца продукта: создание коучинговых отношений с самого начала, определение места владельца продукта на agile-пути и установление партнерских отношений с его собственным менеджером.

Коучинг владельцев продукта затрагивает три основных направления: ведение бизнеса, работа в роли владельца продукта команды и усовершенствование этой роли. Необходимость коучинга в этих направлениях зависит от зрелости владельца продукта, его опыта в бизнесе и Agile.

КОУЧИНГ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОДУКТА В ВЕДЕНИИ БИЗНЕСА

Правила Agile учат нас, что во главе всего стоит поставка бизнес-ценности. Она расценивается как единственный критерий прогресса и стоимости. Мы просим владельцев продукта сортировать продуктовый бэклог на основе бизнес-ценности и чтобы никакие другие факторы не влияли на принятие решения. Итак, что же такое бизнес-ценность?

Этот важнейший вопрос требует более глубокого рассмотрения, чем доходность капиталовложений (ROI) или объем прибыли. Да, один или оба этих показателя — это часть уравнения, определяющего бизнес-ценность, но к ним присоединяются и другие, нечисловые факторы, такие как риск и приобретенные знания (Кон, 2006).

Стараясь сбалансировать все эти аспекты и двигаясь к целостному видению (а это может занять несколько месяцев), владелец продукта нуждается в краткосрочных целях в качестве ступеней для достижения итоговой бизнес-ценности. Назовем эти ступени микроопределениями бизнес-ценности.

Это цели нижнего, основного уровня, и они определяют, на что владелец продукта нацеливает команду спринт за спринтом.

Микроопределения бизнес-ценности

В процессе создания продукта владелец продукта принимает много компромиссных решений — до нескольких десятков в день. На каком основании? Прежде всего согласно микроопределению бизнес-ценности, которое выражает последующую ключевую бизнес-цель.

Возможно, увеличение количества пользователей продукта должно привести к росту прибыли, в то время пока команда выполняет работу, необходимую для подготовки новых партнерских каналов. Если это так, то две данные цели являются текущим микроопределением. Сформулируем так: микроопределение выражает последующую ключевую бизнес-цель, которой мы должны достичь на пути создания целостного продукта.

Каждое решение владельца продукта проходит через фильтр микроопределения: наращивается ли количество пользователей [то, чего мы хотим] или мы получаем готовые партнерские каналы?

Например, при оценке приоритетности продуктового бэклога те пункты, которые поддерживают микроопределение, поднимаются на вершину списка. Даже решения о приглашении на митинг проходят отсев: поможет ли эта встреча увеличить количество пользователей и получим ли мы готовые партнерские каналы? Если нет, то митинг следует отложить.

Требуйте от владельцев продукта всегда знать бизнес-ценность микроопределения. Если нужно, помогите им найти ценность микроопределения через коучинг. Используя сильные вопросы и идеи, дайте им возможность отыскать последующие микроопределения. Как только это сделано, помогите владельцу продукта найти баланс между достижением краткосрочных и долгосрочных целей продукта, выяснить, когда выбор компромиссного решения в пользу краткосрочного преимущества ставит под угрозу долгосрочные цели, и наоборот.

Вы можете столкнуться с владельцами продукта, явно не обладающими деловой хваткой, необходимой, чтобы руководить созданием

продукта (и командой). Они зачастую не знают, как оформлять релизы, выяснить реальные потребности клиентов, придерживаться корпоративной политики. Даже обладая этими навыками, они не всегда являются экспертами в области продукта.

«ДЕЛАТЬ ПОНЧИКИ НА СТОЯНКЕ»

Agile-эксперт Рич Шеридан рассказывает эту историю, чтобы объяснить, какая невероятная мощь имеется в распоряжении владельца продукта для работы с командой (Шеридан, 2010).

Люди, приходящие в компанию Menlo Innovations или участвующие в наших мастер-классах, восхищаются простой игрой, посвященной планированию. Когда мы впервые ввели планирование в игровой форме в моей прежней компании Interface Systems, мой CEO Боб Неро был в восторге. Ему нравилось то, как мы занимаемся планированием и пересмотром нашего плана каждые две недели. Он воочию увидел уровень продуктивного взаимодействия между бизнесом и командами, разрабатывающими технологию, о которых прежде мог только мечтать.

Так продолжалось несколько месяцев. Но однажды Боб выразил серьезную озабоченность по поводу этого процесса. Я считаю, что он произнес слова, которые руководитель компании никогда не говорил руководителю технической группы:

– Рич, я серьезно озабочен той системой, которую вы создали. Она слишком гибкая.

– Что ты имеешь в виду, Боб? – спросил я.

– Рич, каждые две недели мы собираемся вместе, – ответил он, – чтобы заниматься планированием, компонуем истории, над которыми хотим работать, и точно следуем этому плану.

– Да, все верно, – подтвердил я.

– Через две недели мы можем вернуться к плану и полностью изменить его, и вы снова будете следовать ему, – сказал он.

Я заверил его, что так и будет.

– Но, Рич, – сказал он, – мы могли бы использовать этот инструмент для планирования чего-то другого, например для производства

пончиков на парковке, и наша команда действовала бы таким же образом.

Я понял, к чему клонит Боб.

Я постарался ответить ему как коуч, используя метафору:

– Боб, представь, как сегодня вечером ты едешь домой на своем «лексусе». Осознаешь ли ты, что в твоих руках руль и ты можешь выбирать, куда повернуть – вправо или влево? Сделав неверный выбор, ты способен угробить автомобиль, убить себя и, возможно, еще несколько человек.

Он ответил:

– Да, но я бы никогда этого не сделал!

Я сказал:

– Точно! Поэтому не нужно поступать так с процессом. Он требует ответственного водителя за рулем. Если необходимы кардинальные изменения в бизнесе, то мы будем резко поворачивать руль. Но если нужно лишь небольшое маневрирование, то следует обсуждать это ежедневно.

Игра в планировании – это мощный и довольно опасный инструмент. Когда бизнес выбирает «изготовление пончиков на стоянке», утрачивая видение и направление проекта, ничего не получится. Однако, имея простой инструмент, позволяющий бизнесу рулить, и процессы, которым команда будет следовать, мы создаем возможность для плотного сотрудничества между двумя командами, вряд ли когда-то обучавшимися эффективно коммуницировать.

Простые инструменты могут обеспечить отличный результат.

Когда вы сталкиваетесь с таким владельцем продукта, окажите помощь. Так же как мы развиваем отношения с менеджером каждого члена команды, нужно поступать с менеджером владельца продукта и инвестором (если это не один и тот же человек). Опирайтесь на этих людей, чтобы усилить деловую хватку владельца продукта или попросту заменить.

Но это поможет только в случае использования agile-практик, при помощи которых удастся разглядеть препятствия и трезво оценить их.

Помните: вы не должны делать работу владельцев продукта или преуменьшать их недостатки. Ваша задача — нести ответственность за оказание помощи в решении проблем, с которыми они сталкиваются.

Игровая система бизнес-ценности

Если вы попросите владельца продукта выделить приоритеты в продуктовом бэклоге, то можете получить запутанный ответ. Потому что для выяснения приоритета владелец продукта оценивает большое количество показателей и только один из них является бизнес-ценностью для компании (сочетание стоимости, затрат, риска и полученных знаний).

Если у вас есть сомнения — поговорите с владельцем продукта, после того как закончится сортировка продуктового бэклога. Вас удивит, почему приоритет одной пользовательской истории стоит выше другой. Спрашивайте, что стоит за этим рейтингом. Вникнув в тему, вы, вероятно, поймете, что приоритеты были расставлены на основании многочисленных посторонних факторов. Например:

- владелец продукта обещал кому-то поставить особую функцию и попадет в неловкое положение, если откажется от своих слов;
- критерии оценки личной эффективности владельца продукта;
- функции, которые владелец продукта посчитал нужным добавить в бэклог;
- внешние группы, «готовые» сотрудничать с командой;
- внешние группы, которые сопротивляются работе с командой;
- «жесткие» зависимости, которые воспринимаются владельцем продукта как нерушимые.

Где-то в нижней части этого списка скрывается та функция, которая возвращает наивысшую бизнес-ценность. Когда вы занимаетесь коучингом с владельцами продукта, ваша задача — помочь им определить одну комбинацию критериев — бизнес-ценность, — которую нужно обозначить как наиболее приоритетную.

Чтобы добиться этого, попросите владельца продукта в следующий раз, когда он будет ранжировать продуктовый бэклог, делать это двумя путями. Первый путь должен основываться только на оценке бизнес-ценности. Объясните ему, что на данном этапе он может вести себя неблагоразумно. Его позиция должна подразумевать, что только этот продукт важен для компании. Попросите его представить, что он оказался в мире, где может получить все необходимое, чтобы сейчас же предоставить компании максимальный возможный эффект.

После того как продуктовый бэклог прошел отсев в «неблагоразумной» манере, на вершине списка оказываются пункты, которые можно назвать наиболее цennыми. Все, что стоит на пути их поставки (начиная с наиболее ценного), считается препятствием. Относитесь к этому именно так.

Второй способ дает возможность владельцу продукта последовательно допустить каждое из препятствий. Для этого пригласите команду присоединиться. Вместе они могут обнаружить, что некоторые препятствия — это действительно сложные технические зависимости и их нельзя «отодвинуть». Если это так, то, возможно, история, имеющая более низкий приоритет, должна быть сделана прежде, чем высоко-приоритетная. Что-либо другое может попасть в категорию «Мы хотели бы помочь, но...». Это сигнал: значит, компания ценит продукт недостаточно высоко, чтобы устраниТЬ препятствия, или издержки устранения превышают выгоду. В любом случае не забывайте об этом. Принимайте решения прозрачно, влияйте на команду так, чтобы она об этом знала. Если правда заключается в том, что компания позволяет команде работать вполсилы и поставлять меньше ценности, чем та в состоянии, то пусть все об этом знают.

Когда вы сталкиваетесь с ценностно-ограничивающим препятствием, коучинг владельца продукта нужно рассматривать с такой позиции: «Команда может создать финальную часть, необходимую для захвата рыночного сегмента тинейджеров. Для этого нужен эксперт по работе

с клиентами, который будет трудиться в команде в режиме полной занятости и начнет со следующей недели. Мы знаем, что команде по работе с клиентами назначат кого-нибудь для такой работы не раньше чем через две недели. Но это слишком поздно. Поэтому хотим узнать у вице-президента по работе с клиентами, будет ли она устранивать это препятствие, чтобы помочь нам?» В противном случае владелец продукта может предположить, что компания не будет устранять препятствие. Поэтому он решает принять сложившуюся ситуацию в качестве окончательного ответа. В этом случае его позиция может выглядеть так: «Думаю, мы должны снизить приоритетность захвата рыночного сегмента тинейджеров, потому что группа по работе с клиентами слишком занята и ей никогда помогать нам в получении новых партнеров». Если бы вы были главным исполнительным директором в компании владельца продукта, то чью позицию поддержали бы?

КОУЧИНГ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА, НАЦЕЛЕННЫЙ НА ТО, ЧТОБЫ ОН РАЗДЕЛИЛ ИНТЕРЕСЫ КОМАНДЫ

Когда меня просят помочь выяснить, что случилось с agile-командами, очень часто выясняется, что перепутаны роли agile-коуча и владельца продукта. Я вижу, как эти двое нападают друг на друга или заполняют пробелы, когда один из них не действует в соответствии с отведенной ему ролью.

Чаще всего это происходит, когда agile-коуч заполняет пробел, образовавшийся в связи с отсутствием владельца продукта. Возможно, коуч делает это тогда, когда владелец продукта слишком занят, чтобы быть с командой, тщательно следить за продуктовым бэклогом и, наконец, действительно быть владельцем продукта!

Мы все склонны покрывать друг друга и стараемся поддерживать процесс даже при напряженной обстановке. Это отчетливо заметно,

когда agile-коуч не может компенсировать отсутствие владельца продукта или плохой владелец продукта пытается заполнить пробелы. Это компенсируется коучем и командой разными неприятными способами.

Если необходимость обсуждать расписание и бюджет удерживает agile-коуча на «крючке», то тенденция, когда коуч заполняет пробелы в работе владельца продукта, становится уже проблемой. В эту ловушку легко попасть, особенно если agile-коуч до этого был менеджером проекта. Эти люди привыкли принимать решения. Если это относится к вам, то не тащите с собой эту привычку в мир Agile. Сделав это, вы обнаружите, что все аутсайдеры (менеджеры, другие команды, стейххолдеры) будут приходить к вам и спрашивать, почему команда не поставляет определенную функцию, что будет дальше и куда деваются деньги. Все эти вопросы не имеют отношения к agile-коучу, тут нужен владелец продукта.

Все, что касается направления работы, расписания и бюджета продукта, находится в сфере ответственности владельца продукта. Именно он принимает бизнес-решения, влияющие на эти аспекты. На вопросы о них, адресованные коучу, нужно отвечать так: «Это сфера ответственности владельца продукта. Он знает все подробности».

Целый ряд проблем в команде, как правило, можно исправить путем обучения (или переобучения) соответствующих работников ролям agile-коуча и владельца продукта. Попросите команду помогать исполнять свои роли коучу и владельцу продукта и добивайтесь, чтобы это стало нормой. Рассматривайте все что угодно, чтобы уменьшить препятствия выполнению работы.

После того как владелец продукта получил знания об этой роли и вы провели необходимые коучинговые сессии, ваша ответственность заканчивается. Давайте использовать в качестве примера продуктовый бэклог. Как agile-коуч убедитесь в том, что владелец продукта знает, как расставить в нем приоритеты и когда это нужно делать. Предложите ему поразмыслить над расстановкой приоритетов, но если он отклонил ваше предложение и не готов к планированию спринта и бэклога,

то не пытайтесь предотвратить неизбежные последствия. Другими словами, позвольте владельцу продукта потерпеть неудачу.

Команда не может терпеть неудачи и плохие последствия слишком долго, потому что короткие итерации сдерживают масштаб этих последствий. Если вы не стали предотвращать провал, то во время ретроспективы следует ожидать плохих результатов и искать причину. Она в том, что владелец продукта не был готов к планированию спрингта. Команда и владелец продукта могут двигаться вперед вместе, чтобы исправить ситуацию, потому что все они видели, что произошло.

Если вы самостоятельно готовите бэклог, чтобы прикрыть владельца продукта, то результаты, скорее всего, будут катастрофическими. Когда вы вмешиваетесь, беря на себя роль посредника, ваш единственный вариант — догадаться, как расставить приоритеты в продуктовом бэклоге. Это будет неправильно. И хуже всего то, что обучение пойдет насмарку. Команда не увидит ясно ситуацию, потому что, намереваясь помочь, вы все запутали. Она не столкнется с владельцем продукта, чтобы рассказать о своих потребностях. Владелец продукта ни о чем не узнает, а вы укрепите свою роль в качестве посредника.

Занимаясь коучингом с владельцем продукта, чтобы он разделял интересы команды, помните: надо научить его этой роли, поддерживать ее и убедить команду, что он должен придерживаться своей роли. Кроме этого, не препятствуйте провалам. Помогайте команде и владельцу продукта учиться на ошибках, вместе восстанавливаться после них, чтобы стать сильнее.

КОУЧИНГ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА, НАЦЕЛЕННЫЙ НА ТО, ЧТОБЫ ОН ХОРОШО ВЫПОЛНЯЛ СВОЮ РОЛЬ

Понятие «хороший владелец продукта» подразумевает больше, чем просто выполнение определенной роли, забота о бэклоге, работа с командой

и со всеми остальными, направленная на создание привлекательного и выгодного видения продукта. Этого недостаточно. Хорошие владельцы продукта обращают внимание на то, каким образом они делают каждую из этих работ. Это вопросы стиля и намерений.

Владелец продукта может оказаться под давлением со стороны своей организации, требующей от него выполнения задачи любой ценой. В лучшем случае он будет сотрудничать с командой и agile-коучем, чтобы определить, как справиться с давлением и поставить правильный продукт в нужное время. Когда прессинг нарастает и ожидания становятся нереальными, команда должна признать это и рассматривать ситуацию как препятствие. Agile-коуч и владелец продукта вместе определяют источник давления и стараютсянейтрализовать его либо уменьшить.

Если на владельца продукта оказывается скрытое давление, то вы увидите поступки, вызванные стрессом. Некоторые из них очень характерны: психологическое давление на команду, когда она берет на себя больше, чем в состоянии выполнить, искажение уровня сложности функции с последующим усилением давления, если сложность становится очевидной. Находясь под прессингом, некоторые владельцы продукта «замораживают» деятельность и избегают любых решений. Другие вдруг становятся «слишком занятыми», им «некогда» работать с командой. На самом деле владельцы продукта не злого умысла в отношении команды. Просто давление, которое они испытывают, вызывает стресс, который, в свою очередь, провоцирует деструктивное поведение.

Agile-коуч должен быть готов к столкновению с владельцем продукта, когда его стресс начнет переходить границы разумного. Делайте это только в случае крайней необходимости и старайтесь ограничиваться обучением, не доводя дело до конфликта. Так вы поможете владельцу продукта освоить новые способы реагировать на прессинг.

- **Переходите от мышления, основанного на стремлении уложиться в график, к мышлению на основе бизнес-ценности.**

Большинство владельцев продукта, вероятно, жестко ограничены

сроками и определенными функциями, поэтому манипулируют всем прочим, тщетно старясь сохранить неприкосновенными эти сроки и функции. Такой подход нереалистичен. Владельцу продукта придется научиться мышлению на основе бизнес-ценности. Учите владельца продукта дробить продуктовые функции на кусочки, представляющие собой части ценности, которые могут поставляться часто, принося компании реальные результаты. Для этого необходимо, чтобы владелец продукта стал специалистом в управлении бизнесом, умел влиять на изменения, которые постоянно происходят в деловой среде, и контролировать их. Работайте вместе с владельцем продукта, чтобы видеть изменение, которое, как катализатор, стимулирует появление лучшего продукта. Помогите ему принять изменение, используя мышление на основе бизнес-ценности, а не цепляться за первоначальные идеи и графики.

- **Культивируйте мышление на основе бизнес-ценности**, оно не просто работает на определение приоритетов в продуктовом бэклоге и разделение его на коммерчески оправданные релизы. Это влияет на всё: на принятие решения о целесообразности встреч, ослабление требований расписания, которые не ведут к снижению прибыли, и даже на то, в каком порядке владелец продукта рассматривает конкретные темы во время разговора. Все эти полезные практики мышления на основе бизнес-ценности предназначены для владельца продукта. Итог — осуществление переговоров, цель которых — ценность бизнеса. Это особенно полезно для работы в команде. Agile-правила оказывают на команду значительное влияние, побуждая создавать ценный и качественный продукт в течение нескольких недель. Время — очень важный фактор для agile-команды. Владелец продукта понимает это, поэтому говорит прежде всего о наиболее значимых вещах, а менее актуальные темы откладывает на потом.

- **Думайте в одном ключе со спонсором.** Владелец продукта и спонсор продукта должны очень тесно взаимодействовать в отношении как настоящего, так и будущего создаваемого ими продукта. Не стесняйтесь спрашивать владельца продукта, что он делал в последнее время, что говорил о продукте спонсор и каковы результаты. Как можно чаще сверяйтесь со спонсором, чтобы откалибровать уровень вашего взаимопонимания с владельцем продукта. Когда эти двое не могут найти общего языка, страдают и команда, и продукт.
- **Просите больше (или меньше), но не занимайтесь микроменеджментом:** позвольте будильнику в вашей голове замолчать, когда владелец продукта думает, что ему нужно вникать в подробности того, как команда выполняет работу. Такое часто случается, когда владелец продукта считает, что команда выполняет недостаточный объем работы. Лучший контроль со стороны владельца продукта возможен тогда, когда он задает вопрос «Сколько команда готова сделать?» вместо «Как она это делает?». Научите его использовать это как уровень подготовки задач продуктового бэклога для следующего спринта. Настаивайте, чтобы он не вникал в детали.
- **Удерживайте команду в рамках ее обязательств:** никто не обещал, что в agile-команде будет легко работать. Никто не говорил, что владельцу продукта следует все время «быть обходительным». На самом деле все наоборот. Когда члены команды не выполняют обязательства, владелец продукта чувствует разочарование — и пусть он знает, что это вполне естественно. Кроме того, попросите владельца продукта, чтобы он был готов выслушать разумные причины. Это не оправдания, это обстоятельства, которые могут измениться, поэтому не мешают будущим обязательствам. Не следует драматизировать свои эмоции. Научите владельца продукта открыто показывать свое разочарование,

если оно есть, но не манипулировать командой с его помощью. Когда эмоции выражаются естественно — это хорошо для владельцев продукта.

- **Управляйте критически важными моментами.** Система рычагов управления, которыми обладает владелец продукта, находится между спринтами и задает направление. Но во время самого спринга эта система нужна для импульсного потока. Имея видение продукта и помочь в поддержании бэклога, владелец продукта задает направление. Секрет поддержания импульса команды состоит в том, чтобы присутствовать. Учите владельца продукта быть с командой, отвечать на вопросы или принимать компромиссные решения в текущий момент. Это сильнее поддерживает стремление команды двигаться вперед. Когда владелец продукта откладывает разговор или решение вопроса, проблемы накапливаются, как снежный ком. Спросите у владельца продукта: «Какой у команды сегодня импульс?» Затем позвольте этому импульсу задавать тон разговора о значимых рычагах управления в руках владельца продукта, которые либо способствуют, либо тормозят поток работы.

Для этого выберите время и расскажите владельцу продукта, как создается продукт и работает команда, как каждый из вас выполняет свою роль и чем вы можете помочь друг другу. Создавайте полезную коммуникацию и цените честность.

КОУЧИНГ AGILE-КОУЧЕЙ

Со временем вам представится возможность заниматься коучингом с agile-коучами. Возможно, вы переходите на новое место работы либо в новую команду. Или ваша работа состоит в коучинге новых agile-коучей. В любом случае, как только вы почувствуете, что ваших навыков достаточно для обучения коуча, это может стать прекрасной возможностью

для вашего собственного роста. Нет лучшего способа для углубления тренерских способностей, чем учить кого-то другого. Вас удивят гениальные идеи, которые приходят вам на ум, когда вы объясняете, как тренировать agile-команды. Я часто ловила себя на желании записать такие мысли. Во многом благодаря этому и родилась моя книга.

Основа тренировки других коучей и scrum-мастеров с целью углубить их навыки состоит из трех элементов: исследователь, ученик, коуч. Если кто-то задумал стать agile-коучем, то пусть сначала изучит роль, глядя на то, как делаете это вы. Это может в точности соответствовать их представлениям, или они заново полюбят данную идею. Но, возможно, они поймут, что это не совпадает с их карьерными и личными ожиданиями. Позвольте им стать вашей тенью, чтобы они побыстрее приняли решение, не разбазаривая драгоценное время и энергию.

Если желание стать коучем осталось, то пригласите их стать вашими учениками. Трех месяцев вполне достаточно, чтобы новые коучи обрели независимость. В течение первого месяца вы играете свою роль и подводите итоги ваших совместных действий с учеником. Берите в ученики тех, кто способен, наблюдая, перенимать навыки. Проследите, на что они обратили внимание, глядя на работу команды, и спросите, какой выбор они бы сделали в данной ситуации. Объясните свой выбор, то, к чему вы стремились во время взаимодействия с командой или ее участником. Позвольте им подробно изучить работу, наблюдая за тем, как вы выполняете командный и индивидуальный коучинг, обучение Agile, посредничество во время agile-митингов и самообучение, тщательно отбирая при этом мероприятия, на которые их приглашаете.

Вы можете подумать, что присутствие постороннего человека во время индивидуального коучинга нежелательно. В каком-то смысле это верно, но нужно объяснить, что ваш ученик присоединился к разговору, чтобы научиться самому проводить индивидуальный коучинг. Возможно, через несколько месяцев он будет персональным коучем, поэтому участие в текущей коучинговой сессии смягчает для него переход к этой роли.

На втором месяце совместной работы предлагайте ученику самостоятельно проводить некоторые agile-мероприятия. Например, во время планирования спрингта вы можете отвести ему главную роль, а сами отойдете на второй план. Как только начинается этот переход, объявите команде, что ученик начинает заниматься коучингом, а вы сходите с дистанции. Перед каждым мероприятием, в котором ученик берет на себя инициативу, занимайтесь с ним планированием. Однако помните, что ответственность за планирование несет он, а вы находитесь рядом, чтобы помочь. После каждого мероприятия делитесь с ним впечатлениями. Наверняка вы заметите, что некоторые вещи он мог бы сделать по-другому. Возможно, что-то показалось вам достойным внимания. Расскажите ему, где он был точен в описании Agile, а где явно ошибался. Не забывайте делать полезные замечания, потому что вы — персональный коуч вашего ученика.

По мере того как продвигается работа, переходите к agile-мероприятиям. К концу второго месяца ученик становится главным коучем команды, а вы переходите на роль консультанта.

На третьем месяце вы становитесь коучем новоявленного коуча. Вы больше не вмешиваетесь в работу команды, этим занимается ваш «выпускник». А ваша задача — давать новому коучу полезные советы, чтобы его неповторимый голос достигал цели. Собственный голос, естественно звучащий у новичков в коучинге и представляющий мощный инструмент у тех, кто давно им занимается. Этот голос часто появляется лишь к последнему месяцу. Прислушивайтесь к нему.

На новом этапе ваши взаимоотношения превращаются в равноправные. Ученик находился под вашим руководством два месяца и теперь имеет достаточно опыта, чтобы хорошо выполнять работу. Например, подводя итоги agile-мероприятия, вы можете предложить способ, как сделать это лучше, но твердо запомните, что вариант, предложенный новым коучем, тоже приемлем. Теперь вы сравниваете ваши наблюдения, хотя раньше вы их просто высказывали, а ученик слушал. На третьем

месяце ваша роль уменьшается, и к концу этого периода вы полностью отстраняетесь от команды. Новый коуч занимает ваше место.

КОУЧИНГ AGILE-МЕНЕДЖЕРОВ

Существует много людей, которые помогают команде во время agile-путешествия. В частности, это менеджеры всех типов: менеджеры членов команды, менеджеры, отвечающие за программу или платформу, в рамках которой организована команда, менеджеры из дружественных (или не очень) команд или стейкхолдеры со стороны всех остальных компаний.

Все они agile-менеджеры, но, возможно, еще не знают об этом.

Наверное, они до сих пор работают по старинке: говорят членам команды, что им следует делать, реорганизуют людей, группы и целые компании, не консультируясь с командами, единолично принимают принципиальные технологические решения. Когда команда находится под властью такого руководителя и выдает реальные результаты, многое из того, что привык делать менеджер, теряет смысл или даже вредит. Таким руководителям нужен новый подход к работе, тот, что имеет дело с мощью agile-команды и нацелен на достижение пользы для компании. Майкл Спайд, к которому я присоединилась как к agile-коучу и эксперту по организационным изменениям, уже давно размышлял о роли agile-менеджера. Он убедился, что обучение менеджеров выполнять свои обязанности в мире Agile могло бы играть важную роль в успешном переходе к Agile. Мне пришлось согласиться. Я не раз видела, как менеджеры применяли традиционные методы в работе с наделенными полномочиями, самоорганизующимися и имеющими обязательства agile-командами — и терпели неудачу.

Чтобы рассмотреть это более подробно, мы обучаем менеджеров вносить изменения в трех основных областях, касающихся agile-мировоззрения и поведения.

- **Управление командами** сейчас происходит на стыке между самоорганизующейся командой и разумной руководящей ролью менеджера. Для agile-менеджера команды становятся основным объектом исследования: как они работают и развиваются со временем, как их создавать и помогать расти, как измерять, вознаграждать и поддерживать в долгосрочной перспективе. Область ответственности agile-менеджера можно сравнить с предоставлением команде взгляда со стороны таким человеком, который хорошо знаком с проблемами команды.
- **Управление инвестициями** становится менее ориентированным на график и следующий «большой дедлайн». Ценится то, что можно назвать лучшей инвестицией в текущий момент. Поставляя наиболее вероятную бизнес-ценность, чтобы получить конкурентное преимущество, agile-мировоззрение рассматривает управление инвестициями с такой точки зрения: «Что сейчас является лучшей инвестицией?» Вопрос «Укладываемся ли мы в график и рамки бюджета?» уже неактуален. Получение максимальной пользы от Agile означает переход от парадигмы «соответствовать плану» к мышлению с точки зрения соответствия ценности.
- **Управление окружающей средой** имеет прямое отношение к тому, чтобы помочь организации думать «бережливо». Agile-команды действуют в рамках общей организационной среды, которая включает в себя и процессы поддержки поставщиков. Когда agile-команды начинают действовать с новой скоростью и гибкостью, остальная часть организации, как правило, препятствует им. Agile-менеджеру приходится переходить на бережливое видение, чтобы сфокусироваться на потоке и ликвидации потерь (Спайд и Адкинс, 2008).

Эти три направления не новы. Менеджеры всегда работали в области управления командами, инвестициями и окружающей средой.

Но agile-менеджер подходит к каждой из этих областей с точки зрения agile-мировоззрения. Стать последователем этого нового способа — вот чему мы учим agile-менеджера.

Всеобъемлющий набор навыков помогает ему в достижении agile-мировоззрения и повышает способность управлять организационными изменениями. Требуется смекалка и даже настоящий артистизм, чтобы помочь организации внедрить Agile (или сделать это повторно). Как архитектора организационных изменений agile-менеджера просят влиять на целый спектр ситуаций и обстоятельств, главные из которых...

«Воздействие на существующие системы управления эффективностью, работа с менеджерами одного уровня с целью объединить бизнес-процессы, протест против дополнительной работы — это типичные примеры сложных организационных препятствий, с которыми сталкивается agile-менеджер. Когда Agile внедряют в компании, должно произойти огромное число организационных изменений, чтобы вдохновить и активировать agile-команды в их стремлении поставлять бизнес-ценность. Agile-менеджер должен развивать глубокие навыки в области организационных изменений и быть способным “пасты” компании, пока она проходит через кривую восприятия изменений» (Спайд и Адкинс, 2008).

КАК ВЫ ПРОВОДИТЕ КОУЧИНГ AGILE-МЕНЕДЖЕРОВ?

Коучинг agile-менеджеров очень похож на индивидуальный коучинг с любым другим человеком. Во-первых, вы обучаете их выполнять свою роль и поясняете, какое поведение полезно, а какое нанесет вред команде. Затем вы обучаете их отмечать свои правильные поступки и то, как их действия оказывают положительное влияние. Также вы выявляете моменты, когда они непреднамеренно вредят команде, и указываете им

на это. Используйте их поступки как наглядные материалы для обучения. Показывайте то, что им необходимо для карьеры, находитесь рядом и помогайте увидеть, как Agile способствует достижению желаемого.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 7 «Agile-коуч как учитель» рассматривается обучение роли agile-менеджера.

Коучинг возможностей возникает, когда вы видите менеджеров, руководящих каждым шагом команды. Большинство менеджеров получили те результаты, которые имеют сейчас, потому что они способны хорошо решать проблемы, что часто означает делать что-то ради команды или для команды. Взаимодействуя с отдельными людьми, наблюдая за обзорами спринта или митингами, они могут определить, что происходит с командой. Часто эти выводы ошибочны, и если предоставить их самим себе, то менеджеры могут перейти к действиям, направленным на «устранение проблемы».

Представьте, что менеджер подходит к вам и говорит: «Я думаю, команда выдохлась. Вчера во время митинга у них было маловато энтузиазма. Нужно что-то с этим делать. Может быть, дать им день отдыха, чтобы они расслабились?» Как agile-коуч команды вы принимаете идею, но не будете помогать реализовать ее. Напомните, что в Agile существует естественный цикл, в ходе которого команда планирует, работает, производит реальный продукт, а потом работает над ошибками, чтобы улучшить способ работы. В практике Agile есть время для возникновения проблем и для создания способов их решения. Посторонние не должны вмешиваться в это.

Возможно, менеджер прав: команда выдохлась. Если это так, то коуч может поискать причину. Он, например, акцентирует внимание на том, что каждый человек должен работать в устойчивом темпе в текущей жизненной ситуации. Коуч может создавать ретроспективные повестки

дня, что позволяет обнаружить тему «выгорания», обсудить и решить ее. Менеджеру не нужно устраивать день отдыха, чтобы вернуть силы команде.

Мудрость, которой вы учите agile-менеджеров, — это приобретенные вами знания. Вы готовы поделиться ими с командой. Приходите в команду с любой проблемой. Там знают, что происходит и как поступить. Каждый может рассчитывать, что найдет в Agile нужную тональность, чтобы рассмотреть проблему. Это называется ретроспективой.

Прежде всего не позволяйте менеджерам самим решать проблемы команды. Их идеи и замечания приветствуются и ценятся, а «единоличные решения» — нет.

Иногда вы будете перехватывать их действия, иногда нет. В тех случаях, когда вмешательство менеджера причиняет ущерб или вызывает неразбериху, не мешайте естественным последствиям. Если у членов команды вызывает ярость то, что agile-менеджер сделал «исправления» от своего имени, станьте их посредником при обсуждении этого с менеджером.

Когда вся команда готова ополчиться на менеджера, чувствуя, что он манипулирует людьми, помогите в переговорах с менеджером команды. Не защищайте никого от последствий ситуации, потому что в этом и заключается обучение.

Проведите с менеджером индивидуальный коучинг, чтобы научить его правильно действовать в будущем. Таким образом вы достигаете контроля над нежелательными последствиями в текущей ситуации и можете заставить менеджера предпринять следующий важный шаг в agile-путешествии.

Зачастую значимый человек извне имеет большее влияние на команду. Это спонсор команды. В некоторых организациях его называют клиентом (не путайте с реальными клиентами, которые будут использовать продукты команды). Неважно, как называется роль этого человека. Главное, что он спонсор, потому что оплачивает счета команды.

СПОНСОР – ЭТО ОСОБЫЙ ТИП МЕНЕДЖЕРА

Спонсор имеет такую же роль, как и любой другой agile-менеджер. С ним можно заниматься коучингом, как со всяkim менеджером. Но спонсор имеет также и особую власть — власть кошелька. В общем, пусть спонсор знает, что он может добиться желаемых результатов, работая с владельцем продукта по всем направлениям и постоянно поддерживая с ним связь.

Учите спонсора служить команде, ведь она может выполнить работу блестяще.

- **Сформулируйте видение на основании их точки зрения:** хотя спонсор — это хранитель видения на основании того, что он оплачивает все счета, но если ему удается добиться общего видения с командой, то происходит нечто необыкновенное. Когда спонсор говорит команде, почему данный продукт так важен для компании и внешнего мира, это оказывает магическое воздействие. Еще более удивительное волшебство происходит, когда спонсор объясняет членам команды, почему этот продукт так важен лично для них. Понимание всех эти «почему» — сильный мотиватор для команды.
- **Будьте внимательны во время обзоров спринта:** спонсор должен присутствовать на обзورах спринта и быть очень внимательным. Команда хочет знать, насколько хорошо она справилась с заданием. Каждый раз, когда команда слышит от «руководства» слова одобрения, она понимает, что усилия вознаграждены и она представляет ценность для компании. Это очень эффективно, когда владелец продукта стоит в служебной иерархии на довольно низком уровне. И особенно важно, если спонсоры могут говорить от лица компании, а владелец продукта — нет. Обратная связь, исходящая напрямую от спонсора, снимает следующие вопросы: имеет ли это значение для компании? Важен ли

продукт, который мы создаем? Получив ответы, команда смело может переходить к следующему спринту.

- **Говорите о бизнес-компромиссах и управлении ожиданиями:** объясните спонсору, что практически все вопросы, которые они с командой поднимают, попадают в одну из двух категорий: бизнес-компромиссы или управление ожиданиями.

Например, в ходе спринта спонсор может пояснить команде и владельцу продукта, сколько усилий компания готова приложить к развитию определенного направления, технологии или идеи. Это бизнес-компромисс, очень важный и полезный ограничитель для команды, поскольку таким образом она готовится планировать свой следующий спринт.

В основном разговор спонсора с командой касается того, как он и владелец продукта совместными усилиями управляют ожиданиями людей за пределами команды. Она должна знать, что эти два человека обеспечивают «прикрытие», чтобы члены команды могли сосредоточиться на своей деятельности — создании замечательного продукта. Спонсор должен предоставить команде достаточно информации, чтобы она знала о происходящем, но ограничить эти знания, избавив ее от беспокойства относительно соответствия внутренней политике организации.

- **Поддерживайте ответственность команды:** владелец продукта и спонсор совместными усилиями должны поддерживать в команде чувство ответственности за то, что она собирается сделать. Учите спонсора держать планку высоко. Ожидайте (и верьте), что команда достигнет этого уровня.

Лучшее время для обучения спонсоров предшествует обзору спринта. Когда вы читаете с ними текст, используйте маркер, чтобы отмечать пункты. Рассказывайте о том, какому поведению вы обучаете владельца продукта и других agile-менеджеров, поскольку того же самого вы ожидаете от спонсоров.

Помните, что вы учите их играть роль в agile-мире, поэтому их подготовка к обзору спринта — это обычная часть вашей работы. Неважно, что «их зарплата выше вашей». Вы их коуч, и хорошее выполнение agile-работы означает, что каждый учится новым способам поведения — в том числе и спонсоры.

Как правило, после обзора спринта вам предстоит еще один разговор с ними. В ходе беседы сообщите спонсору свои замечания также, как это делают ученики коуча. Пусть он знает, какие его поступки поддерживают команду, а какие разрушают. Именно таким образом спонсор учится взаимодействовать с командой, когда содействует ей в том, чтобы она выполняла работу на самом высоком уровне. Так команда сможет достичь результатов, на которые рассчитывает спонсор. Он учится поддерживать команду, а она, в свою очередь, производит больше продукта лучшего качества. В итоге выигрывают и спонсор, и команда.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Коучинг на постоянной основе возможен как на индивидуальном, так и на командном уровне. Хороший agile-коуч обращает внимание на то, где во время спринта и цикла релиза находится команда. Это дает ему возможность сделать коучинг более полезным, мощным и проходящим без сбоев.
- Коучинг в agile-контексте = коучинг + agile-наставничество. Нас интересует жизнь людей в целом, потому что мы учим их тому, чтобы стать превосходными agile-евангелистами.
- Сразу начинайте говорить слюдьми в стиле коучинга. Тогда к моменту возникновения проблемы вы успеете создать отношения, характерные для коуча и клиента, и будете знать, в какой точке agile-путешествия находится человек.

- Хороший владелец продукта работает, чтобы создать здоровую команду. Учите его на совесть.
- Когда появится возможность, возьмите ученика Учите его тому, как укреплять свои собственные навыки и знания.
- Менеджеры влияют на эффективность команды. Это дает вам право заниматься с ними agile-коучингом.
- Спонсоры — это особый вид менеджеров. С ними тоже нужно заниматься коучингом, чтобы они узнали, как получить от самоорганизующихся команд больше, чем они ожидают.

ГЛАВА 6

AGILE-КОУЧ КАК ФАСИЛИТАТОР

Я могу поддерживать разговор о поставках газа, оказании медицинской помощи, муниципальном водоснабжении, восстановлении кредитной карты, разработке нефтяной скважины, управлении контентом сайта и совершенствовании национальной системы обороны. Я кое-что знаю об этом (на самом деле достаточно много) и могу рассказать о разных аспектах. Хотя я и любознательна от природы, я накопила весь этот опыт не только благодаря жажде знаний — мне пришлось так поступить. Когда я была менеджером проекта, стать экспертом в различных областях знаний означало добиться успеха. А иногда это был просто способ выживания.

Как менеджер проекта я понимала смысл каждого решения и часто выступала от имени команды, даже если разговор заходил на сложные технические темы. Как связующее звено между членами команды, которые работали вдали друг от друга, я переносила знания от одного человека к другому, поэтому «части целого» в итоге не собирались воедино. Я удерживала их в голове (или в графике проекта) и проверяла, все ли они выполнены. Часто я была единственным человеком, владеющим «общей картиной проекта», поэтому мне было необходимо развивать компетенцию.

К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

- Каковы цели стандартных agile-митингов? Как тренировать команду, чтобы помочь ей достичь этих целей?
- Когда следует вмешиваться в разговор членов команды, а когда лучше воздержаться от этого?
- Чем заниматься, если я не участвую в обсуждении деталей?
- Как использовать замечания, сильные вопросы и мощные вызовы, чтобы помочь команде улучшить формальные и неформальные разговоры?

Я испытывала чувство гордости за свой вклад в команду и берегла свои экспертные знания как знак почета. Помню, как однажды моя коллега воскликнула: «То, как она рассказывает о катодной защите, наводит на мысли, что она всю жизнь проработала с газопроводами!» Я купалась в лучах славы, когда меня воспринимали в качестве компетентного специалиста.

Меня постигло горькое разочарование, когда я занималась коучингом с первой agile-командой. Она не только отказывалась прислушиваться к моим советам, но и не желала, чтобы я принимала участие в общем разговорах. Здоровая agile-команда дружно работает в обстановке высокой пропускной способности и качественной коммуникации. Ее члены знают, что «план» основывается на релизах, которые идут один за другим, и на ежедневных заданиях. Это было полной противоположностью моему предыдущему опыту работы в качестве менеджера проектов. Я ясно видела, что команда не нуждается во мне, не испытывает необходимости в координации своей работы, не хочет, чтобы я говорила от ее имени либо выступала в качестве центра связи между ее участниками. Меня осенило, что мои экспертные знания здесь не нужны. Это заставило меня сомневаться в собственной ценности.

Мне было трудно перейти от роли руководителя проекта, имеющего предметные знания, к роли agile-коуча, пока я не осознала, что могу быть просто еще одним голосом в команде во время обсуждения текущей проблемы или полностью погрузиться в новую роль, помогая команде стать лучше. Важная задача, которой еще никто не занимался.

Помогать команде становиться лучше означало, что нужно срочно усовершенствовать свои навыки в координировании групповой работы. Я быстро поняла, что для команды ценно, если я буду помогать ей достигать высоких результатов в ходе стандартных agile-митингов и ежедневных разговоров.

Agile-коуч содействует созданию «резервуара», который команда может заполнять своими интересными идеями и инновациями. Чаще всего резервуар — это совокупность вопросов в повестке дня или другая легкая (и гибкая) структура, предоставляющая команде достаточно простую основу, чтобы удерживать свою цель, и способствующая созданию среды для полноценного сотрудничества. Речь идет о месте, где будут услышаны даже самые фантастические идеи. Коуч создает резервuar, а команда — контент.

В этой главе мы рассмотрим работу agile-коуча как фасилитатора (посредника), который служит команде во время официальных митингов и неформальных разговоров. Мы будем заниматься этим в ходе ежедневных митингов, планирования спринта, обзора спринта и ретроспективы. Не забывая о главном вопросе: «С какой целью проводится этот митинг?», мы изучаем методы, которые использует коуч, чтобы научить команду «карабкаться по ступенькам» митингов, а затем позволяем им достичь желаемого.

Во время неофициальных бесед коуч ориентируется на работу внутри команды, чтобы повысить качество взаимодействия между ее членами. Благодаря этому они могут улучшить качество своих продуктов. Это намного ценнее, чем быть еще одним экспертом!

ОВЛАДЕТЬ ЛЕГКОСТЬЮ В ОБЩЕНИИ

Ежедневные митинги и неформальное общение, эти базовые идеи фасилитации, согласуются с поддержкой самоорганизующихся команд и усилением их способности регулярно поставлять реальную бизнесценность. Вы будете знать, когда это происходит, потому что создаваемые ими продукты станут удивлять их и радовать клиентов.

Изумление и восхищение проистекают из работы самоорганизующейся группы, создающей продукты, которые вызывают у нее чувство гордости. Именно поэтому я рекомендую добиваться легкости в общении, когда вы служите команде. Это означает, что коуч всегда помнит правило: «Это их митинг, а не мой». Мысленно повторяйте эту фразу столько раз, сколько потребуется. Зарубите это себе на носу.

Частота вашего посредничества варьируется в зависимости от конкретного митинга, но цель коуча остается неизменной: они должны проводить его самостоятельно. Команда не превращается в самодостаточную в одночасье. Некоторые не достигают этого уровня никогда. Но если коуч поддерживает такое намерение, то нужно гарантировать, что он не станет мешать самоорганизующейся команде.

ЛЕГКОЕ НАЧАЛО РАБОТЫ

Чтобы распланировать свою работу на день вперед, пусть члены команды ответят на три прямых вопроса.

Что я сделал с момента последнего митинга?

Что я планирую сделать к следующему митингу?

Какие препятствия мешают мне или замедляют работу?

Эта простая и эффективная формула приглашает каждого члена команды придумать ежедневный план работы, избавиться от барьеров и взять на себя обязательства команды. Вот некоторые из тех результатов, которых добивается команда, хорошо работающая на этапе старта.

Давление со стороны коллег: хорошо работающие agile-команды испытывают давление со стороны коллег. Все сотрудники обязуются совместными усилиями завершить спринт. Это делает работу (и людей) взаимозависимыми и подотчетными друг другу. Если член команды говорит, что будет делать одно и то же три дня подряд, то отсутствие прогресса становится очевидным, и это невозможно игнорировать. Несделанная работа превращается в препятствие.

Тонкая координация: во время планерок члены команды должны обмениваться мнениями быстро и четко. «Я и не знал, что ты собирался сделать это сегодня днем. Значит, мне нужно изменить порядок выполнения дел, чтобы ты мог сделать то, что запланировал. Хорошо, я согласен. Все же я рад, что ты хотя бы отчасти поделился планами». Тонкая координация позволяет членам команды понять, как и когда они могут рассчитывать друг на друга. В agile-команде время, потраченное на ожидание, должно равняться нулю. Ожидание — это потери. Координация даже в мелочах повышает шансы сократить время ожидания.

КОМАНДА, РАЗМЕР КОТОРОЙ РАВЕН ДВУМ ПИЦЦАМ

Майк Кон в уже упоминавшейся книге «Scrum. Гибкая разработка ПО» предлагает простой способ определить, идеален ли размер вашей команды. Если вы можете накормить ее двумя пиццами, значит, да.

Цель митинга быстрее достигается в команде, размер которой равен двум пиццам, потому что это соответствует размеру семьи. Люди запрограммированы на то, чтобы удерживать в головах проблемы, происходящие в группе размером в семью. В этом случае мы без труда помним ежедневные обязанности каждого человека и призываем друг друга к ответственности за личные и командные результаты.

Фокусировка на нескольких задачах: во время митинга при помощи доски задач легко увидеть, что находится в процессе реализации и что выполняется. Хорошо работающие agile-команды фокусируются на выполнении задач. Это означает, что задания в спринте недолго остаются

несделанными. Каждый день во время митинга команда подтверждает те задания, на которых сосредоточивается. Поэтому она может оперативно решить 30 задач, имеющих наибольшую ценность, вместо того чтобы иметь 50 незаконченных задач.

Ежедневные обязательства: каждый член команды ежедневно вносит вклад в общее дело. Это дает возможность понять, чего ожидать друг от друга, и поддерживает обязательства.

Устранение препятствий: в любой момент команда может столкнуться с препятствиями, но митинги предлагают «золотое мгновение», позволяющее взять паузу, осмотреться и решить, есть ли рядом то, что мешает или тормозит работу.

СОДЕЙСТВИЕ ВО ВРЕМЯ МИТИНГА

В новой команде или в любой другой ситуации используйте стиль «обучение», чтобы усилить значение митинга: «пятнадцать минут», «три вопроса», «без долгих разговоров» и еще те правила, которые придумала ваша команда. Научите ее этому, а потом отойдите в сторону. Членам команды не нужно, чтобы вы стояли у них над душой или превратились в суфлера, который подсказывает каждому, что следует говорить. Они в состоянии справиться с этим самостоятельно. Поэтому для вас предпочтительнее уйти в тень, а не указывать команде путь.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 4 «Изменение стиля» вы найдете советы, когда и как использовать стиль «обучение».

Руководствуйтесь принципом невмешательства в проведение митинга за исключением тех случаев, когда вы обучаете тому, как работают митинги. Наиболее активно вы будете вмешиваться, приступая к работе с новой командой, пока она изучает agile-правила проведения

митингов. Однако довольно скоро вы прекратите вмешиваться. Вместо этого предлагайте свои наблюдения по итогам митинга. Спросите членов команды: «Могу я высказать некоторые свои наблюдения?» Если они отказываются — не настаивайте. А если соглашаются, то высажите замечания лаконично, без осуждения и с чувством интереса. Это должно пробудить в них желание заняться самоанализом. Если беседа состоится и они узнают, как можно проводить митинги более успешно, — это очень хорошо. Но даже несостоявшийся разговор — это тоже приемлемый вариант.

Во время спринта команда должна заниматься спринтом. Поэтому, даже если она не вносит изменения, услышав ваши наблюдения, — не форсируйте события. Это может создать дополнительные циклы наблюдения и адаптации. Такие циклы полезны, когда завершаются в течение нескольких минут. Но они могут иметь пагубные последствия, если затягиваются или поднимают столько «пыли», что команда не видит возможности продолжать заниматься спринтом. Поэтому отложите рассмотрение незначительных нарушений на ретроспективу.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Позвольте команде начать митинг самостоятельно. Когда наступит час икс, не становитесь глашатаем, выкрикивающим «Время митинга пришло!». Просто стойте.

Когда команда обнаружит, что настало время проведения митинга (или уже прошло, если о нем забыли), ее участники будут стоять и робко молчать. Позвольте начать митинг любому человеку. Если вы не объявите о начале митинга и не начнете его, то они сделают это сами.

Независимо от момента старта соблюдайте временные рамки. Через четверть часа после запланированного начала сообщите: «15 минут, отведенных на митинг, истекли». Достаточно сделать это несколько раз. Довольно быстро команда все поймет, научится самостоятельно проводить отличные митинги и заканчивать их через 15 минут.

ИСПРАВЛЕНИЕ НЕДОЧЕТОВ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ МИТИНГОВ

Иногда следует немедленно пресекать неприемлемое поведение во время митингов. Возможно, некоторые члены команды привыкли неходить на митинги. Или они убеждают коллег в своей правоте, посыпая им электронные письма, либо иным способом игнорируют друг друга во время митингов. Эти ситуации выходят за рамки незначительных нарушений и требуют немедленного вмешательства.

Трудно решить, когда следует «исправлять недочеты», а когда лучше не вмешиваться. Когда вы обучаете проведению митингов новую команду, лучше ошибиться в сторону исправления. В устоявшейся команде нужно тщательно взвесить, следует устранять «болячки» или нет. Если урок, который они извлекут из проведения неэффективных митингов, полезнее, чем опыт «совершенного» митинга, — оставьте неправильное поведение «незамеченным», даже если считаете его ужасным. Принимайте это решение, основываясь на потенциальной ценности вмешательства, но учитывая возможность разрушающих последствий и незаметного ослабления самоорганизации команды. Это очень тонкая грань, которую легко переступить.

Предположим, вы тщательно подошли к вопросу вашего вмешательства и решили, что оно необходимо. Вот что хорошо работает как меры и решения ряда сложностей, характерных для митингов.

Укрепите цели, ради которых проводятся митинги. Учите команду тому, к чему они должны стремиться при помощи митингов: создавать давление на коллег, использовать тонкую координацию, фокусироваться на малом, создавать ежедневные обязательства и преодолевать препятствия. Затем спросите, помогают ли ей митинги, получили ли члены команды то, что хотели. Во время последующего разговора команда может выбрать использование формулировки цели как ежедневную меру оценки самих себя после проведения митинга. Это может стать мощным инструментом самоменеджмента.

Задавайте вопрос глазами и поддерживайте зрительный контакт. Это можно представить в виде игры. Во время митинга один человек говорит, а остальные смотрят на него и устанавливают зрительный контакт. Не позволяйте говорящему терять этот контакт. Такой метод обычно заставляет выступающего говорить коротко и по существу и усиливает общее понимание содержания его речи. А это, в свою очередь, помогает скорее привести команду к более стабильному ежедневному плану (по материалам Devin).

Помните, что возможность индивидуального коучинга всегда доступна для вас. Если команда не выигрывает, принимая участие в открытом обсуждении, то попробуйте индивидуальный подход.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Хотя наиболее пагубное поведение во время митингов может быть рассмотрено в группе, индивидуальный коучинг также приемлем. Глава 5 «Agile-коуч как наставник» предлагает руководство, рассказывающее о том, когда и как проводить индивидуальный коучинг.

Что происходит, если, несмотря на ваше вмешательство, команда не улучшает проведение митингов? Помните: и заслуги, и шишки принадлежат только ей. Agile приносит пользу тогда, когда члены команды учатся полагаться друг на друга. Это не зависит от ваших способностей как коуча. Если вы не видите улучшений, то примите это как данность и, вместо того чтобы усиленно создавать благоприятное пространство для них, обсудите проблему во время ретроспективы.

Безусловно, команде придется пожинать плоды неэффективных митингов. Не оставляйте эти моменты без внимания. Люди часто не видят связи между причиной и следствием, поэтому разъясните ее. Используйте для этого те моменты, когда они ощущают негативные последствия. Вы можете спокойно переспросить: «Как вы думаете, этого можно было избежать, если бы митинги проводились по-другому?»

Поведение меняется, но это происходит медленно. Прежде чем команда изменит поведение, может потребоваться несколько попыток. Будьте терпеливы. Продолжайте пробовать. Когда возникнет необходимость, они обязательно изменятся. Правда, лишь в том случае, если вы не станете защищать их от последствий плохо проведенных митингов.

СОДЕЙСТВИЕ В ПЛАНИРОВАНИИ СПРИНТА

Планирование спрингта требует легкости в общении, даже в самом начале. Если вы предлагаете командам структуру, которую они могут использовать, чтобы управлять механизмами планирования спрингта, то обычно они способны делать это самостоятельно. В качестве структуры подойдет список вопросов в повестке дня или список того, чего мы пытаемся достичь во время планирования спрингта.

Независимо от структуры, которую вы используете для руководства командой, убедитесь, что она поддерживает цели планирования спрингта.

Разбирайтесь в работе: чтобы члены команды продвигались вперед, они должны понимать, выбирать, определять задачи и предлагать свои кандидатуры. Прежде всего ей необходимо понять масштаб и размер элементов в продуктовом бэклоге, которые обладают наивысшей бизнес-ценностью. Владелец продукта просит внести эти элементы в спрингт. Команда выбирает, какие из них уложатся в спрингт. Она создает задачи для выбранных элементов продуктового бэклога. Понимая все это, члены команды способны предлагать свои кандидатуры для выполнения задач в ходе спрингта.

Начинайте новую работу: независимо от того, как закончился последний спрингт, этот спрингт новый. Команда подходит к планированию спрингта с чувством ответственности, вытекающим из тех обязательств, которые ее члены взяли на себя во время ретроспективы.

Прошлое осталось позади. Будущее выглядит неопределенным. Текущий спринт — это единственное, что команда может контролировать.

Принимайте на себя ответственность за общие цели: все члены команды разбираются в работе спринта и договариваются о том, как сообща достичь его цели. Они берут на себя ответственность за выполнение выбранных элементов продуктового бэклога в рамках спринта.

Создавайте очаг внимания и изобилие: выбирая правильное количество работ для спринта на основании предыдущих достижений, команда создает очаг внимания для себя. Они способна сосредоточиться на выполнении выбранных заданий, потому что больше ни о чем не беспокоится. Члены команды сняли с себя психологическую нагрузку и думают лишь о том, что обязались сделать. Они готовы сказать: «О, этого достаточно», имея в виду изобилие времени, людей и творчества. У них есть все нужное, чтобы выполнить работу в спринте.

СТРУКТУРА ПЛАНИРОВАНИЯ СПРИНТА

Напишите на флип-чарте эти слова, и пусть это будет той структурой, которую команда использует в качестве путеводителя во время планирования спринта:

Планирование спринта происходит тогда, когда мы можем ответить на следующие вопросы.

- Если бы целью этого спринта был газетный заголовок, что бы это было?
- Каков состав команды на этот спринт?
- Каково общее количество участников в спринте?
- Каковы элементы, обладающие самой высокой бизнес-ценностью в продуктовом бэклоге?
- Какие проблемы (технические, политические, культурные) имеются у этих элементов продуктового бэклога?
- Какие еще проблемы есть у команды?
- Учитывая все это, какие существуют пользовательские истории, условия удовлетворенности, задачи и оценки элементов, которые будут формировать бэклог спринта?

- Учитывая все это, есть ли изменение в пользовательских историях или условиях удовлетворенности для этого спринта? Есть ли необходимость перемещать элементы спринта бэклога обратно в продуктовый бэклог?
- Что является окончательным обязательством команды для этого спринта?

Планирование спринта считается выполненным, если мы достигли этих целей. Получили ли вы от процесса планирования следующее?

- Разбираетесь в работе – понимаете ее, выбираете ее, определяете задачи и предлагаете свою кандидатуру.
- Начинаете новую работу.
- Берете на себя ответственность за общие цели.
- Создаете очаг внимания и изобилие.

ПОДГОТОВКА К ПЛАНИРОВАНИЮ СПРИНТА

Когда коуч занимается подготовкой к планированию спринта, он делает две основные вещи: создает общую структуру («резервуар» митинга) и обеспечивает готовность продуктового бэклога для владельца продукта.

Структура может быть в виде списка наводящих вопросов или пунктов повестки дня, которые помогают команде достичь целей планирования спринта, например тех, которые мы только что обсуждали.

Подготовка продуктового бэклога требует участия владельца продукта и напряженной работы. Коуч должен быть уверен: владелец продукта понимает важность того, что за пунктами продуктового бэклога нужно следить и ухаживать, и готов к планированию спринта. Вы узнаете о готовности продуктового бэклога, так как его элементы с наибольшей ценностью будут выделены. Вдобавок к этому владелец продукта проделал работу, необходимую для представления команде бизнес-аспектов тех элементов, которые ее попросили создать, и эти элементы разбиты на части, укладывающиеся в размеры спринта и составляющие общую ценность.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 5 «Agile-коуч как наставник» содержится информация о том, как заниматься коучингом с владельцем продукта. Сейчас пришло время признать: необходимо обучать владельца продукта тому, что следует ожидать от его роли, заниматься с ним коучингом, чтобы он как можно полнее воплотил ее, и позволить ему потерпеть провал (или грандиозный успех) в ее исполнении.

Часто владелец продукта работает с командой, чтобы следить за бэклогом, который включает оценку усилий команды при работе над каждым элементом. Это может происходить во время спринта или в ходе митинга за несколько дней до планирования спринта. Роман Пихлер в книге «Управление продуктом в Scrum»* дает совет владельцам продукта, как и когда составлять продуктовый бэклог и подготовиться к планированию спринта, а также предлагает способы работы в сотрудничестве с командой.

Аббревиатура DEEP (detailed, estimated, emergent, prioritized) действует как мнемоническое правило для определения хорошо собранного продуктового бэклога, имеющего четыре качества: детализированный, оцененный, эмергентный и приоритизированный.

ПОМОТЬ В ПРОЦЕССЕ ПЛАНИРОВАНИЯ СПРИНТА

Чтобы облегчить планирование спринта, представьте структуру и убедитесь, что все члены команды понимают ее и согласны использовать (или измените ее вместе с ними). Сделав это, дайте понять: вы будете следить за тем, чтобы задача была выполнена за отведенное время. Все остальное оставьте на их усмотрение. Чтобы установить временные рамки, сначала спросите команду, сколько требуется времени, чтобы

* Пихлер, Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. Прим. ред.

полностью закончить планирование спрингта. Давление временных рамок искусственным образом фокусирует внимание команды и не позволяет думать ни о чем, кроме работы, которую нужно сделать, то есть о планировании. Обратите внимание, что временные рамки должны измеряться в часах, а не днях, а команда — становиться более работоспособной и эффективной по итогам этой встречи.

Как только установлены временные ограничения, отойдите в сторону и позвольте команде заполнить образовавшуюся пустоту собственной инициативой. Это не значит, что вы теперь можете подолгу болтать с друзьями в коридоре.

Оставайтесь с ними, слушайте их и уделяйте внимание их успехам. Посторонним может показаться, будто вы сидите без дела, но на самом деле вы активны. Вы внимательно стараетесь расслышать обучающие моменты, когда несколько вовремя сказанных слов приведут членов команды к озарению. Оно связано с тем, что обучение происходит в самый подходящий момент, когда люди заняты решением соответствующей проблемы.

Постоянно контролируйте процесс планирования спрингта. Спросите: «На какие вопросы повестки дня вы знаете ответы?» Этот вопрос помогает членам команды следить за собственным прогрессом и ясно дает понять, что они несут ответственность за планирование спрингта. Все время следите за временем и напоминайте: «У вас осталось два часа... остался час... у вас есть 15 минут... Все, время истекло. Давайте заканчивать».

Обучающие моменты во время планирования спрингта

Обучающие моменты во время планирования спрингта часто касаются элементов продуктового бэклога, которые команда только что внесла в спрингт. Поэтому обучающие моменты возникают и в пользовательских историях. Что делает пользовательские истории хорошими? Как мы их создаем? Почему они так скучны? Кто реальный пользователь? Эти и подобные вопросы являются общими.

Другие обучающие моменты, возникающие во время планирования спринта, дают коучу следующие возможности.

Музыка поставок бизнес-ценности: задача команды — удерживать в фокусе своего внимания достижение реальной бизнес-ценности. Вы можете сказать: «Отличная пользовательская история, ну и что? Какую реальную ценность она поставляет?» Или спросить: «Зачем мы вообще делаем эту работу? Получит ли что-нибудь реальный пользователь?» Обратите внимание на повторное использование слова «реальный». Это сделано умышленно.

Поощрять активное участие владельца продукта: усиление роли владельца продукта как хранителя видения команды помогает ему оставаться на уровне продукта. Как хранитель видения владелец продукта говорит, что нужно сделать, поскольку это остается за пределами поля, на котором играет команда, определяющего, как это будет выполнено и сколько потребует усилий. Когда команда задает вопрос о продукте, передавайте его владельцу продукта. Усиливайте его роль, позволяя отвечать за видение продукта и решения.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Полное описание роли владельца продукта, а также информация о том, как совместить ее с ролями других agile-руководителей, изложены в главе 7 «Agile-коуч как учитель».

Поддерживайте границы здоровой роли: рано или поздно они начнут размываться. Владелец продукта иногда запугивает команду и помыкает ею. Agile-коуч (вы) может слишком увлечься детализацией задач во время планирования спринта и забыть о коучинге. Когда такие вещи случаются, предпримите меры для поддержания разумных границ между владельцем продукта и командой, а также между вашей ролью agile-коуча и владельцем продукта. Мы делаем это не ради соблюдения правил. Границы поддерживаются, чтобы дать возможность трем

персонажам — владельцу продукта, agile-коучу и члену команды — работать вместе и быть движущей силой.

Совершенствуйте процесс постановки задач: команды часто застревают, когда углубляются в процесс постановки задач, поэтому приветствуйте любые методы, ускоряющие движение. Однако, стремясь к этому, убедитесь, что не наносится ущерб команде в понимании про-исходящего. Поскольку она выполняет работу в спринте, все ее члены должны понимать каждую пользовательскую историю. Чтобы усилить темп движения и добиться общего понимания, используйте ассоциативную карту и молчаливую постановку задач.

«Ассоциативная карта», согласно «Википедии», — это диаграмма, которая используется чтобы представить слова, идеи, задачи или другие элементы, расположенные вокруг ключевого слова или идеи. Члены команды одновременно рисуют диаграмму всех задач, которые необходимы для завершения пользовательской истории.

Сама история занимает центральное место в ассоциативной карте. Это происходит практически без слов, каждый добавляет в свою диаграмму то, что нарисовали другие. Есть еще один способ заниматься постановкой задач — просто молчать. Каждый член команды создает задачи для всех пользовательских историй, все молча работают вместе и размещают задачи на доске. В итоге каждый знакомится со всеми задачами и должен быть уверен, что понял их. Естественно, возникают повторы, и они устраняются. Отсутствующие задачи также становятся очевидными и добавляются.

СОДЕЙСТВИЕ В ОБЗОРЕ СПРИНТА

Agile-коуч играет фоновую роль, когда дело доходит до обзора спрингта. Направляет его, напоминает команде, что ее члены должны «тянуть это вместе», чтобы показать реальные продукты, разработанные в течение спрингта. «Тянуть это вместе» не означает делать большие презентации

или усовершенствовать навыки ораторского мастерства. Нужно просто выполнить минимум, необходимый, чтобы показать стейкхолдерам продукты команды, которые действительно созданы. Период, потраченный на шлифовку презентации, равняется потерявшему времени на создание продуктов, поэтому помните об этом, помогая команде найти компромисс: иметь больше времени для реальной работы, тратить меньше времени на то, чтобы изображать положение вещей более выигрышным, чем оно есть. Поскольку приближается время для обзора спринта, помните о его предназначении.

Проверяйте: команда взяла на себя обязательство в начале спринта. Теперь она отчетливо демонстрирует, что было (и не было) достигнуто во время спринта, и официально просит владельца продукта признать результаты работы.

Показывайте и рассказывайте: покажите, что было сделано. Не нужно модных слайдов или ораторского мастерства — только реальный продукт.

Получайте непосредственную обратную связь: выслушайте мнение стейкхолдеров, клиентов и пользователей о только что созданных продуктах. Насколько они полезны? Соответствуют ли своему предназначению? Стимулируют ли другие гениальные идеи?

Предлагайте идеи: предоставьте стейкхолдерам возможность увидеть, как команда работает сообща и в более широком контексте их организации. Если команда провела ретроспективу до обзора спринта, то могут обнаружиться новые идеи, которыми она готова поделиться, если выводы полезны аудитории и команда чувствует себя комфортно, рассказывая о них.

Обращайтесь за помощью: команда преодолевает большие препятствия, и ей нужно помочь избавиться от них. Но эти проблемы ни она, ни agile-коуч, ни владелец продукта решить не могут. Используйте обзор спринта, чтобы все услышали о сложностях, и попросите помощи у внешних партнеров, чтобы избавиться от преград.

Твердо помня об этом, вы можете учить команду говорить в порядке приоритетности ценностей. Представьте себе: во время обзора спринта Рэй согласился показать новую функцию сайта «запомни меня». Вместо того чтобы рассказывать присутствующим о том, как он создавал функцию, о тупиках, в которые попадал, препятствиях, через которые перепрыгивал, Рэй заявляет: «Вот новая функция «запомни меня». Она позволит нашим клиентам сохранить около трех минут при заполнении онлайн-заявки». Он начинает с первой ценности «зачем мне это нужно», включающей в себя все усилия, которые он вложил в продукт. Это позволяет участникам обзора спринта увидеть то, ради чего они пришли: реальные продукты приносят реальную ценность. Возможно, затем Рэй поделится, не вдаваясь в подробности, только сутью того, что он узнал, сталкиваясь с трудностями и препятствиями, если решит, что это будет поучительно для слушателей.

Во время обзора спринта участие коуча незначительно (по крайней мере, так кажется со стороны). Коуч сидит сзади, подальше от центра событий. Может быть, вам не очень понравится этот совет, особенно когда команда только формируется или создана, но разваливается. Нелегко уйти в тень, даже когда команда хорошо работает. Вы можете почувствовать сильное искушение вмешаться с самыми добрыми намерениями и играть роль суфлера во время обзора спринта. Поступая так, вы стремитесь, чтобы обзор спринта протекал хорошо, команда показала себя во всей красе и никто не испытывал смущения перед стейкхолдерами. Знайте, что команда не нуждается в ваших подсказках, не хочет, чтобы вы ее спасали. Если вы предоставите ее членам возможность проводить обзор спринта самостоятельно, они сделают это. У вас есть чем заняться и без того, чтобы делать им ценные предложения, поэтому сидите подальше, молчите и наблюдайте.

То, что вы находитесь вдалеке от основных событий, вовсе не означает вашего бездействия. На протяжении всего обзора спринта вы обращаете внимание на то, что происходит, наблюдаете за командой и принимаете все к сведению.

Пока вы наблюдаете за командой, вспоминайте предназначение обзора спринта: проверяйте, показывайте и рассказывайте, получайте обратную связь, предлагайте идеи и обращайтесь за помощью. Рассматривая следующие вопросы, помните о целях и будьте сосредоточенны.

- Как члены команды взаимодействуют друг с другом? Когда кто-то из них говорит, внимательны ли остальные, отдают ли они ему свою энергию, поддерживают ли его? Смотрят ли они на говорящего? Каков эффект? Отвлекаются ли на что-то постороннее? Каков эффект?
- Как взаимодействуют члены команды с владельцем продукта? С клиентами? С другими заинтересованными сторонами? Кто-нибудь из этих людей дает задания, которые команда безоговорочно принимает либо игнорирует?
- Использует ли владелец продукта продуктовый бэклог как способ управления поступающими запросами? Были ли там явно приняты новые запросы и подтверждено, что их бизнес-ценность будет рассмотрена в сравнении с другими запросами в бэклоге?
- Можно ли сказать, что на некоторых людей давили (или их успокаивали)?
- Равномерно ли распределялось внимание между членами команды? Высказался ли каждый, кто хотел говорить?
- Какие ошибки в понимании и правильности использования Agile проявились в ходе разговора?

Записывайте все, что привлекает интерес. Agile-коучи Рэйчел Дэвис и Лиз Седли рекомендуют улавливать «мини-цитаты — обращать внимание на точно использованные слова», особенно когда вы слышите от кого-то, что Agile трактуется неправильно (Davies and Sedley, 2009).

После обзора спринта предложите членам команды обменяться наблюдениями. Все, что вы написали, — замечательно. Ваши заметки не обязаны быть отредактированными или даже убедительными. Они могут содержать информацию о том, что показалось любопытным,

не укладывающимся в привычные рамки или непонятным. Поверьте, что проговаривание этих вещей позволит команде разобраться в них. Люди знают, что происходит. Если вы поможете им это увидеть, то окажете величайшую услугу.

Имейте в виду: команда может начать разговор об этих наблюдениях. Но также люди могут их слышать и не отвечать, потому что слишком устали или возбуждены, чтобы говорить об этом прямо сейчас. Оба варианта приемлемы. Достаточно просто предложить свои наблюдения.

ВИДЫ НАБЛЮДЕНИЯ

Когда вы начинаете следить за обзором спринта таким образом, нередко обнаруживается, что наблюдения, как правило, делятся на два класса: укрепляющие и углубляющие.

Укрепляющие наблюдения поддерживают Agile и заставляют размышлять о практике, принципах, ролях и ценности. Это «хорошо для вас» или «ой, а про это мы забыли». Например:

Хорошо для вас: «хорошо использовать продуктовый бэклог как способ обработки новых запросов».

Ой, а про это мы забыли: «заказчик указал на диаграмму выполнения задач и отчитал вас за большой скачок в середине. Вы упустили шанс сказать ему, как устроена диаграмма и что большой скачок в середине ничего не значит».

Углубляющие наблюдения — это те, которые раскрывают внутреннюю работу группы для ее участников. Когда она поставляет продукт, ее члены придерживаются такого шаблона: «Мне казалось, что я это видел. А вы видели?»

Углубляющее наблюдение коуча может быть точным и не очень. Ваше представление о том, что вы видели, может не соответствовать реальности. Точность этих наблюдений не имеет значения до тех пор, пока команда не начинает интересоваться их истинной целью. Поэтому

предлагайте их, не указывая, «точные» они или нет. Затем задайте вопрос, который предлагает членам команды использовать эти наблюдения в качестве основы для их собственных размышлений.

Если у команды нет сил реагировать на ваши наблюдения сразу после обзора спринта, то с уважением отнеситесь к этому. Возможно, вы высказаетесь и на этом все закончится. Или запишите наблюдения на флипчарте и разместите их в комнате. Наверняка члены команды поговорят об этом позже.

ПРИМЕРЫ НАБЛЮДЕНИЙ

Вот список наблюдений, которые можно сделать во время обзора спринта. Можете ли вы определить, какие из них усиливающие, а какие — углубляющие?

- «Спонсор — это всё! Он здесь, участвует и поддерживает. Это фантастика!»
- «Я заметил, что после вопроса спонсора о том, как работает Agile, воцарилась тишина. Поэтому вспомните, что происходило с каждым из вас в этот момент?»
- «Один из стейкхолдеров поставил перед нами трудную задачу — получить больше данных. Как вы думаете, что лежит в основе этого запроса? В чем причина беспокойства?»
- «Кто-нибудь испытывал ощущение, что другие уже высказали его мнение?»
- «Я заметил, что никто не отвлекался на текстовые сообщения или электронную почту во время обзора спринта. Браво! Представляю, как этот факт помог стейкхолдерам понять, насколько активно вы поддерживаете друг друга».
- «Я увидел проактивное управление запросами! Это хорошо для вас, владельца продукта, перехватывания новых запросов и подтверждения того, как мы используем наш бэклог, для управления запросами, основанными на высокой бизнес-ценности.

- «Отвлекался ли кто-нибудь из вас во время митинга? Не было ли ощущения, что ваши мысли где-то далеко, пока кто-то говорит? Что вы делали, когда замечали это за собой?»
- «Я слышал о предложении взять нового человека в команду. Хочу убедиться, что мнение команды на этот счет известно. Имея право голоса, воспользуйтесь им. Иначе решение за вас примет кто-то другой».
- «Мне это показалось или импульс действительно начал угасать, когда мы начали говорить о шагах для предстоящего релиза?»
- «Два стейкхолдера никак не могли остановиться, обсуждая одну и ту же тему. Мне показалось это забавным. А ты что скажешь?»»
- «Я отметил, что сегодня ваш спонсор предложил несколько идей. Мне кажется, я их уже слышал, например: «Приближайся к своему клиенту» и «Найди время сделать это правильно». А вы?»

СОДЕЙСТВИЕ РЕТРОСПЕКТИВЕ

Agile-коуч играет главную роль (фасилитатора) во время ретроспективы, особенно в новой команде. Поскольку он сосредотачивается на обеспечении качества и эффективности команды, нужно быть очень внимательным на протяжении всей ретроспективы спринта, наблюдать и помнить о главном.

Проверять и адаптировать: ретроспектива дает возможность остановиться, отдохнуть и узнать, что произошло во время спринта.

Оглянуться назад и увидеть «как», а не «что»: команда обсуждает, «как» выполнена работа, то есть интересуясь не только тем, что и насколько хорошо они сделали, но и как работали вместе.

Делать (еще) лучше в следующий раз: команда обязуется делать в следующем спринте некоторые вещи по-другому, чтобы они стали еще лучше. Это касается всего, что имеет для нее смысл: скорости выполнения, производства высококачественных продуктов или настоящего

чувства командной ответственности. Укрепление любого из этих факторов помогает улучшить то, что не менее важно, чем скорость и качество.

ПОДГОТОВКА К РЕТРОСПЕКТИВЕ

Во время работы над спринтом agile-коуч наблюдает за тем, как команда работает вместе, и анализирует, что идет хорошо, а что кажется странным. Коуч может выбирать, какие проблемы следует вскрыть сразу при их появлении, но если они разрушительны, то он помнит: ретроспектива — самый подходящий момент, чтобы обсудить ситуацию с командой. Во время спринта она фокусируется на своих обязательствах. Коуч с уважением относится к этому и дает команде возможность заниматься спринтом, не беспокоясь о том, как протекает работа. Однако новым командам нужно оказать больше поддержки, потому что они находятся на начальном уровне изучения Agile, поэтому вы можете активнее делиться своими наблюдениями.

Во время спринта коуч внимательно наблюдает, как идут дела. Кое о чём он размышляет в ходе наблюдения.

- Использует ли команда agile-структуру, чтобы оставаться слаженной?
- Что такое командная толерантность?
- Насколько успешно движется работа?
- Есть ли сбои в коммуникации, координации, участии, внимании друг к другу и сотрудничестве?
- Откуда берутся случаи прозрения?
- Откуда берется это ощущение неторопливости?
- Как меняется уровень тревожности команды на протяжении спринта?
- Включаются ли люди в работу физически, ментально и эмоционально?
- Когда и каким образом изменяется уровень волнения?

По мере приближения ретроспективы просмотрите список наблюдений. Возможно, одна-две темы покажутся вам особенно актуальными. Выберите какую-нибудь из них в качестве главной для ретроспективы. Кроме того, сверьте свои впечатления с двумя членами команды и владельцем продукта. Что они видели во время этого спринта? Что их интересует? Что беспокоит? Но не нужно устраивать мини-ретроспективу во время этого разговора. Остановите беседу в тот момент, когда участник захочет придать форму своим наблюдениям, не мешайте его прогрессу, поскольку серьезные размышления весомее спринта, в котором они находятся до сих пор.

Зная об этих наблюдениях и материалах, подготовьте ретроспективную повестку дня. Лучшая книга, которая, по моему мнению, поможет agile-коучам сделать это, — Agile Retrospectives: Making Good Teams Great («Agile-ретроспективы: как превратить хорошую команду в великую»). В ней описаны действия команд по обретению нового видения прошлого спринта. Благодаря этому люди видят новые пути для продвижения и слышат звучание всех голосов, даже самых тихих (Ларсен и Дерби, 2006). Это гораздо эффективнее, чем сидеть за столом переговоров.

Разработайте план ретроспективы для рассмотрения вопроса об отдаче от вложенных средств, который возник во время спринта. Можно также предложить программу, представляющую новую платформу, способ мышления и т. д. А затем задайте вопрос: «Какое отношение это имеет к нам?»

Объединяя эти два приема, вы также можете разработать программу изучения возникшей темы.

Это позволяет рассматривать ее, не занимаясь оценкой чьей-то вины и без отстранения людей от работы. Например, если во время спринта часто возникают непродуктивные конфликты, то обучите команду полезности использования конфликтующих между собой подходов. А затем спросите, в чем заключались конфликты в ходе прошлого спринта. Использовались ли они для получения выгоды? Чем этот подход может быть полезен для нас?

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Платформа для работы с конфликтами, которую используют agile-команды, представлена в главе 9 «Agile-коуч как навигатор конфликта».

Независимо от плана, который вы разрабатываете, беспокоящие людей ситуации, как правило, лежат на поверхности. Поэтому не стоит переживать, если разговор отклонится от вашего плана. Когда какие-то вопросы долгое время остаются без ответа, люди находят способ вынести их на обсуждение независимо от ваших планов.

СОДЕЙСТВИЕ ВО ВРЕМЯ РЕТРОСПЕКТИВЫ

Agile-коуч убежден: команда знает, что ей нужно делать. То же самое относится к ретроспективе. Формируйте это убеждение, предлагайте план проведения ретроспективы, объясняйте команде, какие действия были разработаны, чтобы соответствовать плану, спрашивайте, согласны ли они с ним (Табака, 2006). Задайте вопрос: «Поможет ли этот план достигнуть ключевых аспектов ретроспективы, на которых нам следует сегодня сосредоточиться?»

Задавая этот вопрос, будьте готовы «отказаться от задуманного», если команда решит повести встречу в другом направлении, сказав: «План — это хорошо, но есть то, что действительно нужно изучить, — например, во что нам обойдутся изменения, предложенные владельцем продукта». В этом случае нужно согласиться и поменять тему. Возможно, члены команды предложат другой вариант: «Это всеобъемлющая тема, и нам необходимо ее обсудить, даже если не хочется. Поэтому повестка дня может быть менее проработанной. Можем мы просто поговорить?» Соглашайтесь. В худшем случае они провалят ретроспективу и ничего не добьются. Это тоже вид обучения. Дерзните: риск окупается, и они получают то, что им нужно.

Независимо от хода ретроспективы коуч следит за временем. За 15 минут до ее предполагаемого окончания он предупреждает: «Ретроспектива заканчивается через 15 минут. Все согласны перенести часть обсуждений на следующий раз?» Когда положенный час истек, коуч говорит: «Ретроспектива закончена». Если члены команды хотят продолжения, то они могут это сделать при общем согласии. Главное — не тратить на продолжение слишком много времени. Иначе люди почувствуют себя заложниками митинга, которому не видно конца. Когда истекает дополнительное время, каждый может задать вопрос, скоро ли окончание встречи. На ретроспективе коуч стремится к тому, чтобы она была конструктивной, использует план, который возвращает команду к цели мероприятия, если ей требуется такое напоминание.

Когда члены команды пришли к согласию по некоторым вопросам, они дают обещание исполнять договоренности, а коуч предлагает записать эти пункты и разместить на видном месте. Соглашение будет весомее, если написано одним из членов команды, поэтому кто-то из них должен сделать это.

СОДЕЙСТВИЕ ПОСЛЕ РЕТРОСПЕКТИВЫ

На протяжении текущей ретроспективы собираите идеи для следующей. Кроме того, обратите внимание на то, выполняются ли договоренности или же о них забыли. Обязательно привлеките внимание команды к данному вопросу. Можно сделать это несколько раз. Может оказаться полезным привести выдуманный пример, как кто-то изменил свое поведение, чтобы добиться успеха при проведении ретроспективы. Расскажите об этом человеке. Возможно, ретроспективное соглашение бесследно исчезнет в груде других флипчартов. Довольно скоро кто-то нарушит одно из соглашений, и команда почувствует (но не признает) последствия. Не допускайте этого. Скажите при всех: «Друзья, что

случилось с принятым вами соглашением, в котором вы утверждали, что больше не собираетесь вести себя так друг с другом?» Скорее всего, кто-нибудь разыщет флипчарт со списком соглашений и повесит его на видное место.

На протяжении спринта выявляйте ситуации, которые позволят напоминать команде о необходимости придерживаться соглашения. Если вы будете так поступать, то, вероятнее всего, члены команды сами начнут напоминать об этом друг другу. Когда это наконец произойдет, вы можете отойти в тень.

Со временем команда будет самостоятельно содействовать проведению ретроспективы. Возможно, кто-нибудь из членов команды скажет: «Позвольте мне составить план следующей ретроспективы». Решайте сами, помогать ему или нет. Главное, чтобы это принесло пользу вам обоим. Роль фасилитатора ретроспективы может передаваться от одного члена команды другому. Не мешайте этому, если цель ретроспективы достигается. Когда люди готовы делать все сами, уйдите в тень. Они скажут вам, когда будут готовы. Но на самом деле вы никуда не уходите. Вы по-прежнему будете принимать участие и активно высказываться, если цель ретроспективы искажена или забыта.

СОДЕЙСТВИЕ ВО ВРЕМЯ КОМАНДНЫХ БЕСЕД

Большую часть времени команда проводит в разговорах. Вы увидите общение членов команды как в группах, так и один на один. Все эти беседы — материал для наблюдения и обучения. Для чего нужен коучинг? Вы обращаете внимание на качество беседы, а не на ее содержание. Предмет разговора не имеет значения, важно качество.

Когда команда обсуждает что-то, не стоит присоединяться к разговору. Для этого достаточно членов команды. А вы оставайтесь коучем. Помогайте им улучшить общение, придумывать более качественные идеи, напрямую связанные с теми продуктами, которые они создают.

В ходе качественного общения возникает большое количество свежих идей, которые не появились бы, если бы люди действовали в одиночку. Они генерируют идеи, представляя себе удивительный продукт, который будут создавать. В ходе борьбы с возникающими на пути трудностями у них могут возникать разногласия. Они общаются, используя искусство ведения беседы, при этом каждый имеет возможность высказаться, и его внимательно слушают, рассматривают любую новую идею как подарок идвигаются вперед.

Три основных инструмента, которые можно использовать, чтобы помочь команде вести переговоры на качественном уровне, — это интенсивное наблюдение, сильные вопросы и мощные вызовы.

ИНТЕНСИВНОЕ НАБЛЮДЕНИЕ

Пополняйте мысленный список вопросов, наблюдая, как общается команда. Вы можете использовать эти вопросы во время общей беседы, в разговоре с несколькими людьми или с кем-то одним.

Эти вопросы позволяют сосредоточиться на качестве беседы.

- Получили ли все желающие высказаться такую возможность? Есть здесь человек, которому нужно предоставить дополнительное время? Остались ли те, кто еще не был услышан?
- Можно ли назвать эти идеи высококачественными?
- Стремится ли команда к максимально простому варианту?
- Не устала ли команда?
- Испытывает ли команда напряжение? Не нуждается ли она в хорошей шутке?
- Достаточно ли новаторства у команды? Она придумывает отличные идеи или пытается пробивать стену лбом?
- В состоянии ли команда взять на себя максимальную нагрузку или готова мириться с возникающими препятствиями?
- Рассматривает ли команда все происходящее с точки зрения ценности для клиента?

- Не увязла ли команда в проблеме? Может быть, ей нужен свежий взгляд, чтобы увидеть новые возможности?

Собираясь поделиться своими наблюдениями о качестве общения, хорошенько обдумайте, нужно ли это делать. Основное правило требует, чтобы вы молчали в течение нескольких минут, ожидая, не выскажет ли кто-то из членов команды точно такие же мысли. Возможно также, что вы поймете: команда настолько «продвинулась», что ваши замечания неуместны.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Держите список вопросов под рукой, чтобы мгновенно получить к ним доступ, когда вы присутствуете при разговоре.

Со временем вы, вероятно, придумаете свои вопросы. Они возникнут в ходе наблюдения (именно так был создан список, приведенный выше). Добавьте в него свои вопросы и поделитесь с другими agile-коучами. Возможно, вам удастся расширить перечень полезных вопросов, используемых при наблюдении за общением команды.

Если вы решили поделиться своими замечаниями, то тщательно обдумывайте слова. Помните: команда действительно знает, что лучше, поэтому сама определит, в каком направлении двигаться. Вы предлагаете другой взгляд на ситуацию и, возможно, открываете новые перспективы изучения или подталкиваете людей к действию. Делясь своими наблюдениями, используйте сильные вопросы.

СИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Эти вопросы приносят пользу, потому что они действительно открытые, не требуют «правильного» ответа. Поэтому стимулируют самоанализ. Они могут указать дополнительное решение или привести к росту креативности и проницательности. Сильный вопрос направляет людей в мир открытый (Уитворт и др., 2007).

Чтобы узнать, как работают эти вопросы, рассмотрим типичные сценарии команды, приведенные в табл. 6.1. Сравним обычные (и распространенные) вопросы с сильными альтернативами.

**Таблица 6.1. Сильные вопросы для гибких команд
(по материалам книги Уитворт и др., 2007)**

Сценарий	Вместо того чтобы спросить...	Попробуйте сильные вопросы...
Команда какое-то время общается, и вы считаете, что ей необходимо услышать мнение одного из ее членов	Каково ваше мнение?	Что вы об этом думаете? Что можно предпринять? Что здесь еще не ясно?
Команда погружается в детали принимаемого решения, и вы полагаете, что ей следует дольше оставаться в состоянии «видения»	Есть ли другие мнения?	Есть здесь еще что-нибудь, что вы хотели бы изучить? С какой еще точки зрения вы можете рассмотреть этот вопрос? Какие еще возможности можно предложить?
Команда принимает решение, но не приступает к действиям	Что нам нужно сделать, чтобы начать?	Это время для действий? Если бы ваша жизнь зависела от действий, то что бы вы сделали? Если вам была бы предоставлена свобода выбора в этом вопросе, то что бы вы предприняли?
Один из членов команды пересказывает историю из прошлого	Почему мы опять с этим сталкиваемся?	В чем суть этой истории? Почему о ней вспомнили?
Один из членов команды не уверен в правильности направления действий	Что вам нужно сделать, чтобы убедиться в этом?	Что это даст вам? Каков ваш прогноз? Каков ваш наиболее успешный опыт в подобных ситуациях? Что вы тогда делали, чтобы добиться успеха?
Команда постоянно возвращается к одной и той же теме разговора	Почему мы снова говорим об этом?	В чем, по вашему мнению, главное препятствие? Что вас беспокоит больше всего?
Команда оценивает варианты	Это жизнеспособный вариант?	Какая здесь есть возможность? В чем проблема? Какова ваша оценка?
Команда застряла	Как мы можем преодолеть это?	Как еще человек может справиться с этим? Если бы вы могли заниматься чем хочется, что бы вы стали делать?

Когда вы задаете сильный вопрос, нередко воцаряется полная тишины, особенно если команда ни разу не слышала его раньше. Это нормально. Ее члены размышляют. Посмотрите на них, не заставляйте их говорить, но молчаливо пригласите к беседе. Когда они будут готовы, то начнут высказывать свое мнение.

Сильные вопросы усиливают вашу роль в качестве коуча, потому что в них нет осуждения. Они действительно открытые. Задавая такой вопрос, вы демонстрируете свою уверенность в том, что у команды есть ответ.

ПОЧЕМУ ВЫ ЗАДАЕТЕ СТРАННЫЕ ВОПРОСЫ

После того как я спрашиваю: «Чему вас научила ваша история?» и слышу оживленное обсуждение, я могу в качестве объяснения сказать следующее: «Я задала этот вопрос не для удовлетворения собственного любопытства, а чтобы открыть перед вами новое направление для исследования. Пожалуй, сейчас вы видите еще одну возможность, которой раньше не было. Может быть, уже есть небольшое изменение и что-нибудь еще произойдет через несколько дней. Не исключено также, что мы потратили пять минут впустую, но теперь вы смотрите на проблему свежим взглядом».

В ответ кто-то из членов команды может сказать примерно следующее: «Да, это помогло нам подняться на один уровень и заново осознать наше местоположение в общей картине. Я понимаю, почему вы задаете эти вопросы».

В течение короткого периода члены команды улавливают вопросы коуча и зачастую продолжают задавать их самим себе. Это еще один способ помочь команде стать самоорганизующейся.

МОЩНЫЕ ВЫЗОВЫ

Вызовы, брошенные клиентами, уже давно стали инструментами, которыми пользуются профессиональные коучи (Уитворт и др., 2007). При помощи вызова коуч перемещает команду в прошлое. Команда

не обязательно примет мощный вызов, но часто именно благодаря ему она продвинется дальше, чем могла бы.

Удивляет то, какие обстоятельства заставляют команды топтаться на месте. Участники соглашаются с ограничениями, которые накладывает компания, с теми, что основаны на прошлом опыте (пуганая ворона куста боится), и нередко — со своими собственными. Иногда им необходим «безрассудный» вызов, чтобы выйти из комфорtnого состояния.

Допустим, вы наблюдаете, как команда выстраивает беседу, и замечаете, что мечты участников разговора чересчур скромны. Они придумывают не очень интересные идеи, которые явно неспособны поразить воображение. Вы чувствуете, что необходимо бросить им вызов.

Во-первых, настройтесь на содержание беседы. Чтобы оспорить их мнение, нужно использовать материал, который они дают вам, поэтому прислушайтесь к разговорам. Это поможет вам найти убедительную аргументацию. Углубитесь в тему их рассуждений или предложите совершенно новое (возможно, весьма неожиданное) направление. Будьте дерзким и смелым.

Если команда решила, что новый процесс поможет увеличить количество звонков до 200 в день, спросите: «Что необходимо предпринять, чтобы увеличить их до 2000?» Смысл не в том, чтобы заставить людей принимать 2000 звонков, а в том, чтобы сломать ограничения, мешающие увеличить это количество до 200. Заставьте их немного помечтать, и вы увидите, что они придумывают что-нибудь поразительное.

КОГДА СЛЕДУЕТ СИДЕТЬ РЯДОМ, А КОГДА – В СТОРОНЕ

Когда коуч оказывает содействие команде во время разговоров, важно его местоположение в комнате. Если это новая команда, то сядьте поближе к людям, но все равно помалкивайте. Решив высказать свои наблюдения, предложите сильный вопрос или вызов, будьте рядом с ними.

Это поможет им привыкнуть к вашему участию. Они заметят, что вы вносите предложения, не похожие ни на какие другие. Ваше внимание к команде в целом не останется незамеченным, и таким образом вы поможете вести разговор на более качественном уровне.

Когда команда начинает самостоятельно управлять основными элементами качества общения, а ваши замечания, вопросы и вызовы звучат все реже, знайте, что пришло время отойти в сторону. Отдалитесь от главных событий, происходящих в команде. Но при этом оставайтесь рядом и будьте внимательны. Вмешивайтесь только в случае крайней необходимости. Страйтесь как можно внимательнее следить за своими словами, вопросами и вызовами, ведь вам выгоднее слегка отстраниться от обсуждения, а не окунаться в него с головой. Они больше не нуждаются в том, чтобы вы находились в центре событий

Не принимая активного участия в разговоре, легко отвлечься от происходящего. Это не зависит от того, близко или далеко от команды вы находитесь.

Вы можете обнаружить, что ваши мысли уходят в сторону: вы размышляете о меню на ужин, «пережевываете» скорую с ребенком или беспокоитесь, как команда будет смотреть на вещи в конце спринта. Это нормально. Вот что написано об этом в «Википедии»:

«Оценки продолжительности концентрации человеческого внимания крайне непостоянны и варьируют в зависимости от возраста: от трех до пяти минут у детей и около двадцати минут — у взрослых. Продолжительность постоянной концентрации, или время, в течение которого человек может сосредоточиться на объекте без перерыва, очень коротко и может составлять восемь секунд. Затем глаз человека меняет фокус или случайная мысль ненадолго проникает в сознание. К счастью, эти короткие провалы отвлекают незначительно и не мешают выполнению задач».

Я часто замечаю, что через 20 минут после начала разговора agile-коуч начинает терять концентрацию. Если вы похожи на меня, то таких

кратковременных «отключений» вполне достаточно, чтобы отправить разум в новый мир, не имеющий ничего общего с выполняемой работой. Когда я слушаю чужие разговоры, короткие провалы во внимании определенно влияют на возможность выполнять задание.

Независимо от того, похожи ли вы на меня или умеете удерживать концентрацию внимания в течение долгого времени, рано или поздно ваш разум начнет блуждать. Вам решать, когда следует его вернуть назад. Фокус, блуждание, внимание. Вот схема: фокусировка на разговоре — мой разум блуждает — возвращение внимания. Снова и снова (Девин).

Чтобы увеличить способность сохранять внимание, полезно «рисовать чертиков» или вырезать фигурки из бумаги. Я люблю и то и другое.

Некоторые читают последние новости на тему Agile или рассматривают в режиме онлайн фрактальные изображения*.

Это прекрасные способы, помогающие удерживать внимание на команде. Конечно, вы должны вовремя сдержать себя, чтобы «рисование чертиков» не превратилось в ваше основное занятие. Когда это происходит, перестаньте вырезать и рисовать и вспомните о фокусе, блуждании и внимании. Вернитесь к команде. Она здесь для того же, для чего и вы.

Большую часть времени вы, вероятно, находитесь вдали от основных действий команды. Вы научили ее качественному общению и навыкам, необходимым для самостоятельного контроля собственной речи. Хотя, безусловно, придет время, когда снова надо будет заняться ее основной деятельностью.

Когда обстановка становится тревожной, возможно, стоит вновь сесть рядом с командой. Иногда одно ваше присутствие и внимание снижает градус напряжения. Может быть, это происходит потому, что люди начинают надеяться на вас: вы-то наверняка их услышите. Иногда интенсивное наблюдение, сильный вопрос или вызов помогает команде разрушить шаблон.

* Фракталы — это геометрические объекты с удивительными свойствами: любая часть фрактала содержит его уменьшенное изображение. *Прим. ред.*

Или, возможно, пришло время освоить новый навык. Может быть, вы заметили, что команде необходимо наращивать мускулатуру сотрудничества или научиться управлять конфликтной ситуацией. Лучшее время для освоения новых навыков — тот момент, когда их можно применить немедленно. Поэтому будьте наготове, чтобы воспользоваться ситуациями, которые предлагает сама команда.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Все, что agile-коуч выполняет в процессе работы с командой, выполняется с целью передать ей навыки. Совместная работа в ходе сотрудничества и во время конфликта — это два основных навыка. Создание навыков и привычек командного сотрудничества — предмет изучения в главе 10 «Agile-коуч как дирижер совместной работы». В главе 9 «Agile-коуч как навигатор конфликта» представлены модели и инструменты, которые помогают командам справляться с конфликтом.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ФАСИЛИТАТОР И AGILE-КОУЧ

В мире профессионального содействия существует множество навыков, которые agile-коуч может успешно применять. Я призываю вас провести собственное исследование и найти инструменты, которые помогут именно вам. Я намеренно не стала описывать в этой книге множество формальных методов, применяемых фасилитаторами, потому что на эту тему существует масса хороших книг.

Когда вы осваиваете дополнительные навыки фасилитации, не забывайте применять их в процессе коучинга agile-команд.

Фасилитация для agile-команд не означает использование методов, позволяющих вести бесконечные формальные беседы, как это принято в проекте, когда необходима серия встреч. Контекст agile-команды

означает, что ее члены находятся в постоянном общении, как формальном (во время митинга), так и неформальном (все остальное время).

Фасилитация для agile-команды сфокусирована на обучении ее сценариям ведения формальных митингов. Она направлена на наблюдение коуча за участниками команды и на помощь в том, чтобы их взаимодействие улучшалось.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы:

- Каждый agile-митинг имеет определенную цель, которая отвечает на вопрос «Зачем мы проводим этот митинг?». Учите команду достигать цели, используя этот вопрос, чтобы убедиться: она получает столько agile-митингов, сколько возможно.
- Активно вникайте в дела команды в самом начале, когда обучаете их Agile, и отойдите в сторону, как только сможете поддерживать их непрерывную самоорганизацию.
- Принимайте сознательное решение, прежде чем предлагать что-либо команде, и советуйте только то, что принесет ей преимущества, которые намного перевешивают эффект от вашего вмешательства.
- Будьте самым внимательным наблюдателем.
- Отстраняйтесь от сути дела и вникайте в фасилитацию, так вы сможете помочь команде улучшить качество взаимодействия.
- Развивайте мастерство в создании интенсивных наблюдений, вопросов и вызовов. Но это требует практики.

ГЛАВА 7

AGILE-КОУЧ КАК УЧИТЕЛЬ

На протяжении своего жизненного цикла команда много раз приглашает agile-коуча в качестве учителя. Существует масса вещей, которым нужно научить команду. Agile-коучи учат самым простым и действенным agile-методам. Позднее они советуют командам постоянно возвращаться к простоте и силе — той территории, где процветает Agile.

В этой главе изложены основные этапы обучения, а также следующие темы: обучение команды agile-методологиям на этапе старта, повторного старта и в неожиданные моменты, обучение исполнению ролей в Agile, постоянное сопровождение и поддержка, чтобы люди могли лучше играть свои роли. Когда команда только начинает работать, обучение проходит быстрыми темпами. Хороший старт команды — это топливо, помогающее ей двигаться дальше гораздо быстрее, чем предполагалось.

Если дела пошли хуже, то коуч возобновляет обучение. Он дает команде рекомендации по исправлению ситуации или углубляется в ту область, где команда вышла за рамки основ либо излишне усложнила используемый agile-подход и заблудилась.

**К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ
ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ
НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ!**

- Чему я могу научить команду на этапе запуска? Что она должна знать, прежде чем приступить к работе?

- Сколько времени я должен выделить на подготовку к сессии запуска?
- Как интегрировать новых членов в уже существующую команду?
- Как я могу убедиться в том, что владелец продукта, agile-коуч и менеджер правильно понимают и выполняют роли agile-лидеров?
- Какие инструменты я могу использовать, чтобы помочь командам в тот момент, когда они действуют в рамках не до конца определенных ролей?

ОБУЧЕНИЕ КОМАНДЫ ВО ВРЕМЯ ЗАПУСКА

Когда компания хочет внедрить Agile, она спрашивает вас, коуча: «Как команда может начать все сначала?» Это порождает в вашем уме шквал вопросов. Что нужно знать перед тем, как развернуть работу команды? Сколько команда должна знать об Agile, прежде чем она начнет работу? Что члены команды должны знать друг о друге? Что им нужно знать о продукте, который они будут создавать? Что им требуется знать о том, какой командой они станут? Вы чувствуете, что это очень важный момент, — и вы правы. Хотя в процессе совместной работы вы постоянно укрепляете Agile, стартап позволяет обучить команду основным agile-правилам. Этот период больше не повторится.

Запуск команды обычно происходит в течение одного-двух дней и никогда не занимает больше времени, например неделю. Если он длится долго — значит команда, скорее всего, слишком углубилась в командное строительство или в работу. И то и другое лучше делать во время спринта, когдарабатываются общие цели. Особенно когда строительство команды вызывает больший отклик у людей, работающих над контекстом, чем ради собственного блага. Итак, старт должен быть коротким и конкретным.

После того как закончится старт, должен начаться первый спринт. Вам следует в этот период плавно превратить людей из неорганизо-

ванной группы в новую команду. Чтобы сделать это, рассмотрите основные направления, существующие на этапе старта (Виздос, 2005):

Изучение процесса.

Изучение команды.

Изучение предстоящей работы.

Вперед!

На этапе начала разработки уделяйте в основном время изучению процесса и предстоящей работы, а не команды. Все три направления одинаково важны, но на этапе старта успех определяется фокусировкой команды на задаче, а не на отношениях (Грэттон и др., 2007). Позже, когда начнут возникать конфликты, вы можете сосредоточиться на значимости взаимоотношений, но пока важнее текущая работа.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Как управлять конфликтами в вашей команде – это тема главы 9 «Agile-коуч как навигатор конфликта».

Давайте рассмотрим первое направление — изучение процесса.

ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА

Изучение процесса, который нужно использовать, безусловно включает гибкую структуру выбора. Для этого вы и учите. Но оно может также включать дисциплины или инструменты «шесть сигм», Lean, клиентоориентированную разработку, экстремальное программирование или быть полигоном для стандартов и процедур компании. Если необходимо использовать эти и другие дисциплины и инструменты, то обратитесь к экспертам, чтобы они обучили команду. Затем вновь оцените ситуацию в целом, чтобы помочь команде решить, какие инструменты и идеи из других дисциплин поместить в рамках agile-платформы. Но для этого необходимо сначала изучить agile-структуру.

Если люди уже имеют опыт работы в agile-командах, то ваше обучение принимает форму облегченного тренинга, замаскированного под призыв: «Давайте достигнем взаимопонимания». Команда, незнакомая с Agile, — это подарок, и вы стартуете по-настоящему. Учите ее полноценно и в увлекательной форме.

Люди, уже работавшие в agile-командах, думают, что все знают и не нуждаются в обучении agile-практикам, принципам, ценностям и ролям. Как показано на рис. 7.1, они часто неосознанно принимают правила игры прошлых команд и могут удалиться от сути Agile. Они не признаются, но считают, что «мой Agile» — это совсем не то, что «их Agile». Но самое плохое, что все эти версии не имеют ничего общего с настоящим Agile.

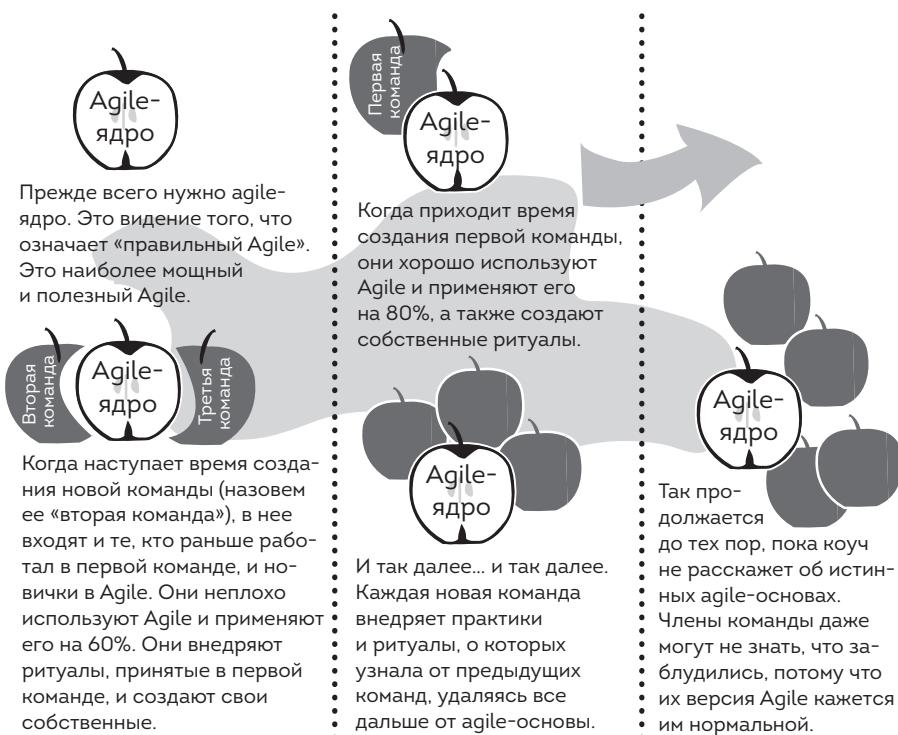


Рис. 7.1. При обучении опытных agile-команд возникает необходимость вернуться к изучению agile-основ

Обучение Agile опытных последователей этого подхода начинается словами коуча: «Я знаю, что вы хорошо разбираетесь в Agile. Дайте мне десять минут: я покажу свою версию и удостоверюсь в том, что мы смотрим на вещи одинаково. Это та версия Agile, которой я буду обучать вас, поэтому важно, чтобы вы меня понимали».

Затем коротко запишите на доске суть agile-структур, которой вы хотите их обучить. Чаще всего эти структуры довольно просты — вы без труда сможете объяснить их за десять минут. Поэтому тренируйтесь излагать мысли в письменной форме, доступно и правдиво.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Настройтесь на то, что команда, состоящая из опытных последователей Agile, уже на старте покажет высокую эффективность. В главе 2 «Ожидание высокой результативности» описаны инструменты, которые можно использовать для достижения этой цели.

Эти десять минут помогают выявить различия в agile-опыте. Люди узнают, к каким сферам был адаптирован Agile, до того как они присоединились к команде, и как понимать тот факт, что они никогда не использовали некоторые части agile-платформы. Им становится понятно, как предыдущие команды перегрузили agile-практики бесполезными ритуалами. С этими прорывными откровениями коуч начинает дискуссию об agile-ядре и о том, как оно было использовано (или ошибочно использовано).

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ЗАДАНИЙ

Работая в новой команде, мы неизбежно имеем дело с наследием прошлых команд, не понимая его смысла. Даже такая простая вещь, как распечатка карточек с заданиями, может стать ненужным бременем. Одна команда смогла предотвратить задержку планирования спрингта, возникшую из-за того, что рутинная процедура автоматического

составления писем, которую они использовали для распечатки карточек с заданиями, дала сбой.

Они были убеждены, что не смогут продолжать планирование. Тогда коуч достал несколько маркеров и показал, что написанные вручную карточки ничем не хуже распечатанных. Пока они создавали карточки с заданиями, обнаружилось нечто удивительное: люди общались между собой больше обычного. Они рассмотрели в подробностях задания, над которыми предстояло работать, и выяснили, кто лучше других подготовлен к их выполнению. Они изучили также альтернативные подходы к работе. Открыли новую глубину планирования и были поражены, что на это им потребовалось почти в два раза меньше времени, чем обычно.

В распечатке карточек с заданиями нет ничего плохого, но это не является частью agile-основы. Безусловно, распечатка позволяла решать сложную проблему команды в прошлом (какой бы она ни была), но для новой команды это было неактуально и даже вредно.

В ходе дискуссии занимайте сильную позицию. Возвращайте команду опытных последователей Agile к основе этого подхода. В процессе работы не приижайтe их самооценку, даже если они использовали ритуалы и изменения, заложенные предыдущими командами (или ими самими). Поскольку мы просим людей проверять и адаптировать, то удаление от сути становится явным и может считаться абсолютно здоровым этапом созревания в процессе использования Agile. Как коуч помогите им осознать те доработки, которые они приносят в новую команду, и дифференцировать, где «копирование и следование» имеют более высокую значимость, чем «проверка и адаптация». Таким образом, вся команда решает, следует ли использовать доработки. В этой дискуссии поддерживайте тех, кто прочно стоит за соблюдение основы Agile, и помогайте команде увидеть это новое начало, как видит его новичок, имеющий все возможности правильно использовать Agile.

Если вы обучаете новичков, у вас есть возможность начать все с чистого листа. Вы можете потратить больше десяти минут, записывая

на доске ценности и принципы Agile. Используйте те активности, которые практиковались в период, когда вы получали профессию agile-коуча. Выбирайте такие, которые больше подходят новичкам.

Неважно, каким обучением вы занимаетесь — поверхностным или более глубоким. В любом случае придерживайтесь основ Agile. Внимательно контролируйте себя и сознательно выбирайте, какие ритуалы из прошлых команд можно перенести в настоящее. Есть широко распространенные вещи, которые, возможно, не воспринимаются как agile-ядро (например, пользовательские истории), но могут стать прекрасным примером того, что ведет к превосходным результатам. Макет командной доски для пользовательских историй, определение цвета для карточек с историями, выписанные задачи — все это необходимо, даже если ритуал кажется малозначимым. Перед вами другая команда. Она, вероятно, не сталкивалась с теми препятствиями, которые мешали предыдущей. Поэтому вам нужно создавать что-то особенное.

Просто помните: в Agile есть все необходимое, чтобы противостоять любому препятствию на пути команды.

ИЗУЧЕНИЕ КОМАНДЫ

Изучение команды начинается с изучения каждого ее члена и создания общекомандной идентичности. Для этого часть участников команды берут на себя функцию гидов, помогая остальным узнать что-то новое о себе и других.

Искусство обучения — это искусство содействия открытию.

*Марк Ван Дорен**

Команда складывается из отдельных людей. Но сначала они стараются узнать, что собой представляет каждый из них, а потом достигают

* Марк Ван Дорен (1894–1972) — американский поэт, писатель и критик. *Прим. ред.*

понимания, какими станут, объединив свои усилия. План мероприятий на старте, позволяющий членам команды лучше узнать друг друга, помогает обнаружить способности, таланты и все прочее, что будет способствовать достижению предстоящих целей. Это создает условия для самоорганизации и кросс-функционального поведения.

Члены команды привносят свежие идеи и приходят к выводу, что группа становится единой сущностью. Позвольте им помечтать о себе как о команде и представить, как они будут действовать, чтобы достичь этого. Таким образом вы с самого начала даете установку, что формирование команды — это их собственный продукт, такой же важный, как и другие, которые они создают вместе.

Изучение личностных качеств друг друга

Когда люди попадают в новую группу, различные виды деятельности помогают им преодолеть свою стеснительность и поделиться друг с другом надеждами, мечтами, навыками, перспективами и целями. Вы найдете эти активности, если в поисковой строке интернета наберете слово «тимбилдинг». Но, инициируя такие активности, воздержитесь от того, чтобы заставлять всех быть довольными друг другом. Мы используем мероприятия тимбилдинга, чтобы помочь людям как следует познакомиться, так как они будут зависеть друг от друга, поскольку преследуют общие цели.

Вот несколько мероприятий, которые стали для меня стандартными приемами при создании этого типа понимания: «Жизненный путь», «Биржа навыков», «Созвездие» и «Ценности». Мероприятие «Жизненный путь» дает представление о прошлом каждого человека — его достижениях и разочарованиях, навыках и талантах и немного о скрытой от посторонних глаз жизни. «Биржа навыков» — это альтернатива «Жизненному пути». Прежде всего здесь подчеркиваются навыки и таланты каждого человека. «Созвездие» дает возможность понять, любят ли члены команды работать, что ими движет и что им мешает, кем они

стремятся стать и чего бы предпочли избежать. «Ценности» как тимбилдинговая активность приглашает каждого человека рассказать о себе то, что делает его самим собой.

«Жизненный путь». Тимбилдинговая активность «Жизненный путь» (Тичи, 2002) изображает персональный жизненный путь в виде графика. Начиная с выбранного им места, каждый изображает на флип-чарте свои жизненные взлеты и падения. Как показано на рис. 7.2, это часто выглядит как американские горки, с отметками, напоминающими о конкретном событии, которые расположены в каждой высокой и низкой точке. Некоторые включают семейные и профессиональные подробности. Другие предпочитают ограничиться фактами из профессиональной жизни. Это не имеет значения. Двух одинаковых графиков не бывает.

После того как каждый графически изобразит свой жизненный путь (на это отводится около 10 минут), все показывают рисунки команде. Пока кто-то один рассказывает, остальные отмечают интересные факты: его исключительные навыки и таланты, которые будут полезны для проекта, опыт и ценности, делающие данного человека непохожим на других. Каждый из них зачитывает вслух свои замечания, и они делают отметки на графике жизненного пути. Вот некоторые примеры этого.

- «Его опыт работы с бухгалтерской отчетностью может пригодиться, так как мы будем взаимодействовать с бухгалтерами».
- «Работал с пациентами психиатрической больницы, значит, сможет сделать много полезного, раз уж это умеет».
- «Действительно заслуживает уважения за каждое принятное решение. Потому что ни разу не скомпрометировал себя».

В процессе обмена информацией о своей жизни и о наблюдениях других членов команды каждый человек разъясняет, зачем он здесь и что готов привнести. Все это, вместе взятое, создает фундамент для кросс-функциональной работы, потому что команда теперь знакома с предыдущим опытом работы своих участников.

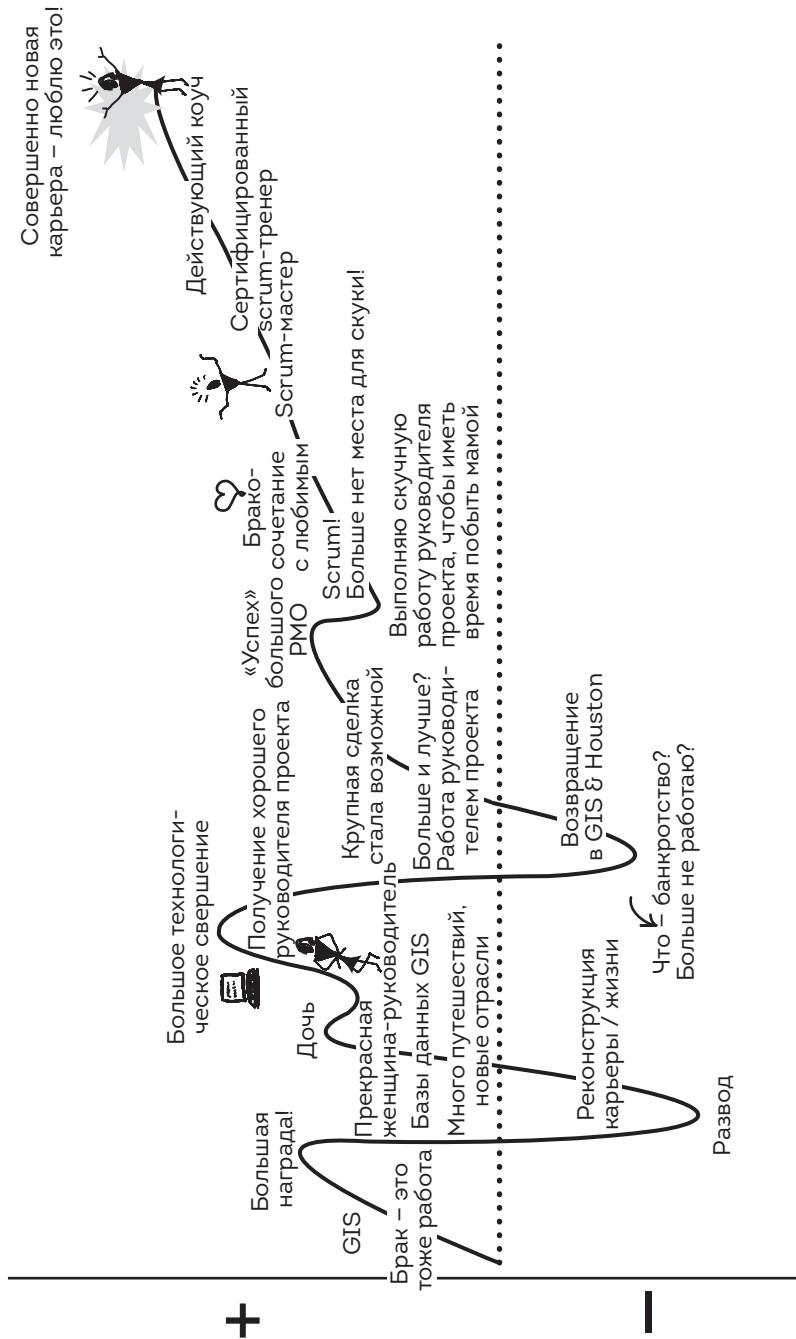


Рис. 7.2. Пример графика жизненного пути

Результаты тимбилдингового мероприятия «Жизненный путь» иногда поражают. Такой случай произошел со мной во время старта «новой» команды. Ее члены уже несколько лет трудились бок о бок, но за стенами своих «кубиков», и собрались вместе впервые за все время agile-опыта. Одна женщина, представляя свой жизненный путь, поделилась тяжелыми воспоминаниями — в течение года она болела раком. Пока она рассказывала о влиянии болезни на свою жизнь, я заметила, насколько эмоционально воспринимает эти слова ее коллега. Через несколько минут она расплакалась и сказала: «Я сидела в соседнем кубе целый год, и мы ничего не знали друг о друге. А я ведь тоже тогда болела раком».

Нет ничего более окрыляющего, чем быть замеченным и оцененным по достоинству.

Карен Кимси-Хаус*

Во время проведения мероприятия «Жизненный путь» между людьми завязываются крепкие отношения. Возможно, это не так очевидно, как в рассказанной мной ситуации с раком, но эти невидимые связи начинают расти. Но даже если зарождение глубоких связей невозможно, это мероприятие создает условия для того, чтобы навыки, знания и предыдущий опыт каждого члена команды стали видимыми и обсуждались. Имея эти знания, команды создают почву для того, чтобы стать самоорганизующимися и кросс-функциональными. Иначе как бы они узнали, что каждый из них привносит в команду?

«Биржа навыков». На моей памяти никто не выходил из комнаты во время проведения мероприятия «Жизненный путь», но были те, кто поначалу испытывал дискомфорт. Если вы как коуч заметили это — не стоит вовлекать их в эту активность. Проведите другое мероприятие — «Биржа навыков». Его активно использует сертифицированный scrum-коуч и системный коуч Бент Майлирап, работая с командой

* Сооснователь и исполнительный директор компании СТИ. Прим. ред.

на этапе старта. Так же как в случае с «Жизненными путями», «участие в “Бирже навыков” способствует повышению уровня информированности коллектива о том, какими навыками обладают его члены, а также в каких областях знаний они могут поддержать и обучать друг друга. Эта активность одновременно способствует командной индивидуальности и лучшему знакомству друг с другом» (2009). Вот как это работает.

Представьте себе, что все члены команды имеют по павильону на рынке. В течение 20 минут каждый изготавливает плакат, на котором размещает ответы на следующие вопросы.

- Какие компетенции, навыки и способности, связанные с командой, имеются в вашем павильоне?
- Что находится под прилавком? (Другими словами, есть ли такие компетенции, навыки и способности, которыми вы обладаете, но они не имеют отношения к цели команды?)
- Какие компетенции, навыки и способности вы хотели бы получить или научиться у других членов команды?
- Затем каждый представляет свой плакат. Во время презентации все остальные отмечают следующие моменты (записывают одно наблюдение на одном стикере):
 - какие компетенции и тому подобные вещи вас особенно взволновали (это могут быть зеленые стикеры);
 - есть ли другие актуальные компетенции, навыки и умения, о которых не упомянул человек, но вы знаете, что он ими обладает (это могут быть стикеры красного цвета);
 - как вы можете помочь человеку приобрести компетенции, навыки или умения, если он в этом заинтересован (это могут быть желтые стикеры).

По окончании презентации остальные члены команды высказывают свое мнение и приклеивают стикеры рядом с плакатом выступающего (Майлирап, 2009).

Майлирап считает, что при разговоре с членами команды следует придерживаться конкретики, когда речь идет о конструктивной обратной связи, особенно если встает вопрос «Чем я могу вам помочь?». Это мероприятие не стоит использовать в качестве плацдарма для советов или критики, о которых человек не просил.

«Жизненный путь» и «Биржа навыков» ведут вас к одинаковым целям — знакомству членов команды с навыками друг друга. Поэтому они могут разобраться в том, как им следует разделять работу. Используя это в качестве основы, переходите к руководству командой во время проведения мероприятия, которое поможет им узнать о стилях и предпочтениях.

КОГДА СТАЛКИВАЕШЬСЯ С ОТКРЫТЫМ СОПРОТИВЛЕНИЕМ

Люди часто спрашивают, сталкиваюсь ли я с активным сопротивлением, когда провожу в командах «Жизненный путь», «Биржу навыков» или «Созвездие». Нет. Может быть, помогает способ, которым я приглашаю членов команды к участию, или это подтверждение моей уверенности, что они будут двигаться вперед, или все дело в том, что я верю в метод и результаты, но я не беспокоюсь по поводу своего подхода. Они продолжают продвижение, а я пока не сталкивалась с тем, что кто-то уходит либо выражает возмущение. Вы можете реально рассчитывать на успех и увидеть, как он приходит к команде.

Что делать, если эти подходы неприменимы и команда говорит: «Не надо сюсюканья»? Коучи считают полезным позволить команде достичь цели при помощи их собственной активности. Если все идет хорошо, то может возникнуть множество результатов, некоторые из них коуч никогда не увидит, поэтому будьте открытыми, когда говорите об ожидаемых результатах.

Например, когда вы предлагаете активность «Жизненный путь», можно сказать: «“Жизненный путь” – это один из способов узнать о навыках, талантах и опыте других членов команды. Благодаря ему вы сможете выяснить, каким образом рассчитывать друг на друга

во время спринтов. Можно получить даже больше, чем вы ожидали, поэтому оставайтесь открытыми для опыта, но все же это основная цель, объясняющая, почему мы тратим время на такую активность».

Этот подход также полезен маломобильным людям или в тех случаях, когда от человека требуется, чтобы он изменил направление деятельности и участвовал в работе в полной мере. Если они понимают, что активность следует создавать, то они могут придумать альтернативные способы получить тот же результат.

«Созвездие». Активность «Созвездие» (Адкинс и Блэйк, 2009) проходит там, где легко перемещаться. Выберите любой предмет и положите его на пол. Объект — это центр созвездия. Попросите членов команды встать вокруг него и скажите, что собираетесь сообщить им некоторые утверждения. При упоминании каждого утверждения они должны либо приближаться к центру, либо удаляться от него, используя это как измерительную шкалу. Чем они ближе к центру, тем правильнее кажется им данное утверждение. Ниже приведены несколько утверждений, с которых можно начать.

- Я получаю удовольствие от одиночества.
- Самое счастливое время для меня, когда я нахожусь на природе.
- Мне нравится делать что-то своими руками.
- Я стремлюсь находиться среди людей.

После того как вы зачитываете утверждение, каждый член команды приближается к центру или удаляется от него, показывая свое отношение к сказанному вами. Люди двигаются одновременно, не обращая внимания друг на друга. В какой-то момент попросите их остановиться и посмотреть, где находятся остальные члены команды. Им следует внимательно рассмотреть «созвездие из людей», образовавшееся в результате того или иного утверждения. Убедитесь в том, что они понимают цель мероприятия — лучше узнать друг друга.

После разминки переходите к утверждениям, призванным выявить предпочтения в работе и потребности.

- Я люблю выступать перед аудиторией.
- Я избегаю конфликтов с людьми, которые занимают более высокую должность.
- Я люблю сюрпризы.
- Я не люблю неловкое молчание, мне не нравится его заполнять.
- Мне нравится общественное признание.
- Я замыкаюсь в себе, если чувствую себя неловко.
- Я перфекционист.
- Я люблю спорить.
- Мне нравится помогать в проведении митингов.

Еще раз предложите участникам понаблюдать за реакцией команды на эти утверждения, посмотрев на форму получившегося созвездия.

После того как вы прочтете заранее подготовленные утверждения, попросите членов команды придумать свои собственные. Предложите написать их на листочках бумаги, чтобы вы смогли зачитать команде. Иногда люди придумывают колкие замечания, которые указывают на потенциально проблемные области. Они также могут говорить о том, что кто-то хочет выяснить, есть ли еще у кого-нибудь подобная потребность.

Порой утверждения — это небольшой «тест» для члена команды, помогающий увидеть, как человек реагирует на те или иные условия, причем даже на такие, которых он явно желает избежать.

Вот несколько утверждений, придуманных одним из членов команды.

- Я добиваюсь успехов в микроменеджменте.
- Я чувствую себя лучше, работая самостоятельно, а не в команде.
- Я чувствую себя комфортно, обеспечивая непосредственную обратную связь.
- Мне требуется время на размышления, прежде чем приступить к работе.
- Я злюсь, когда вижу беспорядок.
- Я думаю, Agile будет полезен нам.

- Я не против нарушения правил, если это нужно для дела.
- Мне комфортно работать с Agile, даже если это уменьшает мое личное влияние.

Форма созвездий как ответ на эти высказывания показывает, как будут вести себя члены команды, во что они верят, что готовы стерпеть. Это обеспечивает базис для самоорганизации команды, которая создает лучшее взаимопонимание. Возможно, спустя некоторое время кто-то скажет: «Я понимаю, почему ты молчишь. Вовсе не потому, что тебе все безразлично, просто ты не выносишь, когда повышают голос. Я помню, как ты оказался почти у самой двери в созвездии, когда коуч зачитывал утверждение “Мне комфортно в атмосфере ссоры”». Это означает, что установлен высокий уровень понимания. Вот действительно блестящий результат.

То, что я слышу, я забываю.

То, что я вижу, я помню.

То, что я делаю, я понимаю.

Конфуций

Мероприятие «Созвездие» становится успешным, когда вы задаете вопрос «В какой момент вы были удивлены формой созвездия?», а затем даете возможность каждому ответить.

«Ценности». Мероприятие «Ценности» (Каузес и Познер, 2007) позволяет людям изучать свой внутренний мир через значения слов. Каждый человек получает колоду карточек с одинаковыми ценностями. Вот они:

Решительность Счастье Терпение Командная работа

Юмор Независимость Вызов Многообразие

Процветание Духовность Производительность Рост

Одна карточка остается пустой на случай, если кто-то захочет дописать свою ценность. Карточек с ценностями может быть около 50. Этого достаточно, чтобы люди могли выбирать компромиссный вариант.

Вот как это работает: каждый человек сортирует колоду на две стопки — ценности важные и не очень значимые. Затем берется стопка с важными ценностями и опять делится на две части. Этую процедуру нужно повторять до тех пор, пока в каждой стопке не останется по пять карточек с наиболее важными ценностями.

После этого каждый записывает пять главных, по его мнению, ценностей на большом флипчарте или маркерной доске. Сверху он указывает свое имя, чтобы все члены команды сразу видели, кто автор. Затем они изучают полученный список. В этот момент полезно задать им несколько наводящих вопросов: о чем этот список свидетельствует? Что показалось неожиданным? В чем им хотелось бы разобраться глубже? Где расхождения? В чем гармония?

Ведите дальнейший разговор так, чтобы каждый человек смог лучше понять самого себя и своих коллег. Поощряйте любознательность, пресекайте осуждение. Здесь нет неправых (Coaches Training Institute, 2008).

Чтобы помочь членам команды лучше узнать друг друга, проведите одно-два таких мероприятия, как «Жизненный путь», «Биржа навыков», «Созвездие» или «Ценности». Можно придумать свои активности. Каждая из них помогает глубже узнать друг друга. Это необходимо, когда люди работают вместе во время спринтов и разделяют общую ответственность. Они также подготавливают почву для следующего этапа — изучения команды.

Изучение команды

После того как члены команды лучше познакомились друг с другом в ходе перечисленных активностей, начинается этап изучения команды. Она все еще на стадии образования. И все будет так, как пожелает эта группа интересных, непростых, любознательных, своенравных и сильных людей. Команда — первый продукт, который они создают вместе.

Путеводные звезды этого продукта — общее видение и стандарты команды.

Создание общего видения. Команды нуждаются в разноуровневых целях: что это значит для меня? Что это означает для команды в целом? Что это значит для компании? Что это значит для всего мира?

Общее видение, охватывающее такие разнообразные и крупные величины, обязательно испытает воздействие конфликтов и перемен в ходе командной работы, которая продлится нескольких ближайших месяцев.

Создание общей картины начинается с раскрытия индивидуальности всех участников. Попросите каждого члена команды написать на небольшом листке бумаги свое имя и завершить следующую фразу: «Когда этот проект закончится, я хочу сказать, что я имею...» Кто-то назовет навыки, которые можно применить в работе, для других это будет развитием их человеческих качеств — терпимости или благожелательности. Главное, чтобы каждый записал свою фразу на отдельном листке. Затем эти листочки нужно разместить в форме круга на флипчарте и зачитать вслух. Спросите у группы: «Согласны ли вы поддержать это?» В большинстве случаев люди отвечают «да», потому что у них нет цели конкурировать за работы с коллегами по команде.

Правда, иногда возможны конфликты целей. Сразу же делайте это достоянием гласности, но не пытайтесь урегулировать проблему немедленно. Ведь конфликт еще не произошел. Это случится позже, когда члены команды начнут работать вместе. Возможно, команда не сможет поддержать двух своих участников, пожелавших закончить свои программы получения черного пояса шести сигм в этом спринте. Работать с данным конфликтом нужно тогда, когда есть достаточно информации для его устранения.

Вы сосредоточены на следующем: эта деятельность в явном виде дает людям разрешение говорить о своих личных надеждах в контексте новой команды. Она позволяет вести непрерывный разговор о целях и о том, как лучше поддерживать друг друга в их достижении.

Когда каждый получил ответ на вопрос «Что это значит для меня?», обратите внимание на команду. Напомните о некоторых идеях, возникших

во время предыдущего мероприятия, когда участники изучали друг друга. Предложите им коротко и ясно сформулировать, какими бы они хотели стать как команда. Запишите эти заявления крупными буквами в верхней части флипчарта. Вот некоторые примеры.

- Мы — группа творческих людей, выявляющих лучшие качества каждого из нас, чтобы создавать продукты, имеющие ценность.
- Мы поставляем отличные продукты, прислушиваемся к клиентам и к самим себе. Благодаря этому мы можем стать не просто хорошими, а великолепными.
- Мы не занимаемся ерундой. Мы сталкиваемся с реальностью и используем ее в наших интересах, опираясь на сильные стороны и желания каждого члена команды, чтобы преодолеть все негативные взгяды и стать еще лучше.

Узнав ответ на вопрос «Что это значит для нас как команды?», переходите на третий уровень целей: «Что это значит для компании?»

Зачастую основой для реализации этой цели служит формулировка видения проекта или продукта команды либо желаемого воздействия на клиентов (пользователей). Начните с нее и руководите командой так, чтобы сделать это значимым для ее участников. Нередко это означает отбрасывание невразумительных фраз и «корпоративных речей», чтобы ярко высветить реальные цели. Попросите членов команды написать доработанные утверждения в центре флипчарта, окружив их листками с собственными целями. Вот некоторые примеры целей на уровне компании.

- Мы заново создаем сайт и теперь сможем привлечь больше пациентов, а также удержать их благодаря простоте доступа к нашим услугам.
- Мы делаем процесс решения проблем клиентов доставляющим удовольствие, поэтому можем сохранить их и получить наивысшую оценку отраслевых аналитиков за качество обслуживания потребителей.

-
- Мы осуществляляем захват рынка программного обеспечения онлайновых сборов налоговых платежей за счет подготовки революционного программного продукта.

И завершающий уровень целей — «Что это значит для мира?» Если команда не стремится принести пользу человечеству, то предложите ей обратиться к целям попроще. Скажите: «Наш продукт помогает малоимущим реализовывать желания, не дожидаясь очередной зарплаты» или «Этот проект сохраняет тысячу рабочих мест в нашей области». Можно вообще пропустить этот уровень, если он кажется вам нагоняющим тоску. Не всегда работа команды несет пользу мирового масштаба.

Я никогда не учу своих учеников, я просто пытаюсь создать условия, в которых они могут учиться сами.

Альберт Эйнштейн

Если вам посчастливилось работать с командой, чей продукт будет иметь мировое значение, способствуйте формированию у них чувства собственной значимости: «Наш продукт перевернет здравоохранение, потому что отдельный человек становится наиболее значимой частью целой системы» или «Наш проект сохранит жизни ста тысяч детей, которые подвергаются опасности».

Запишите в центре круга с индивидуальными целями четко сформулированный ответ на такой вопрос: «Что это значит для мира?» Пусть он находится рядом с целями компании. На рисунке 7.3 показана завершенная схема общего видения команды.

Сформулируйте цели просто и ясно, запишите в настоящем времени, как будто они уже реализованы. Это создает видение. Подводя итоги мероприятия, соберите воедино все цели, это тоже создает видение.

И пусть команда знает: нет никакой ошибки в том, что цели компании и глобальные цели находятся внутри личных целей. Участвуя в процессе индивидуального роста, мы создаем среду, которая позволяет добиваться бизнес-целей. Затем обратите внимание членов команды

на формулировку видения команды, написанную крупными буквами в верхней части схемы.

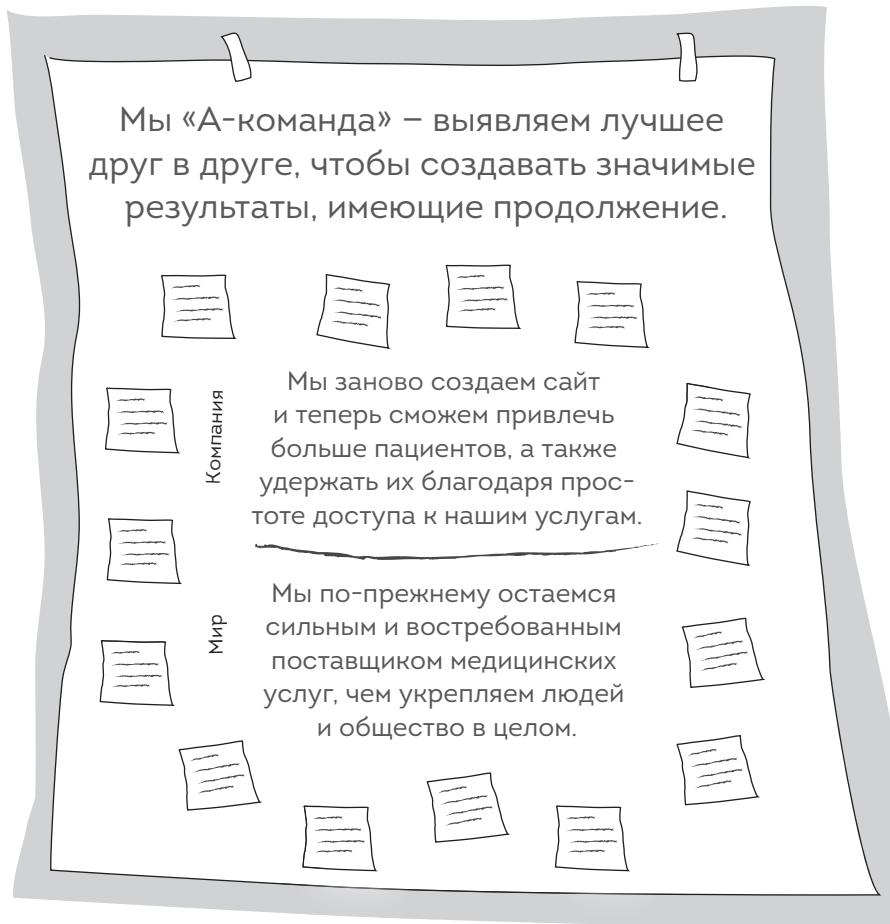


Рис. 7.3. Общее видение команды

Видение командных и индивидуальных целей — их маяк, повестка с большой буквы «П». Она живет дольше, чем инициированные и законченные проекты, искомые и реализованные бизнес-цели, начатые и заброшенные продукты. Вот почему цели компании и глобальные

цели — большие, хотя они могут быть изложены и в повестках с маленькой буквы «п». Они отражают то, к чему стремится команда в данный момент.

Обе повестки — и с большой, и маленькой буквы «п» — полезны (Уитворт и др., 2007). Причем повестки с большой буквы выравнивают лодку, когда вода вокруг нее становится слишком бурной.

Когда это происходит, прочтите вслух видение команды и напомните людям, что они давали обязательство поддерживать друг друга. Обсуждение способно вернуть команду к ее лучшим характеристикам.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Больше примеров общего командного видения приведено в главе 9 «Agile-коуч как навигатор конфликта». Там они представлены в качестве инструментов, которыми пользуются команды в конфликтной ситуации.

В совокупности эти цели составляют общее видение новой команды, которое указывает направление движения.

Создание стандартов команды. Имея общее видение в качестве отправной точки, команде легко погрузиться в создание стандартов. Самые лучшие стандарты команды — это нечто большее, чем требования к продолжительности митингов, времени для основной работы, а также разрешено ли есть в рабочем помещении. Конечно, такие правила тоже могут быть в этом списке, но к стандартам, помогающим большинству в трудные времена, относятся следующие (Адкинс и Блэйк, 2009):

Общие ценности: если вы уже провели мероприятие «Ценности», то дальше будет легче. Изучив друг друга, люди приближаются к пониманию, что ценно для них как для команды. Если они впервые сталкиваются с этим, то попросите охарактеризовать лучшие команды, которые им встречались. Используйте этот способ, чтобы выявить главное. Вот некоторые примеры общих ценностей.

- Быть дерзким не так уж плохо.
- Совместная работа = взаимное уважение.
- Обращайте внимание на тех, кто нуждается в помощи или предлагаает ее.
- Поддерживайте открытость общения, даже если это вам неприятно.
- Успех команды важнее успеха отдельного человека.
- Чем проще, тем лучше.
- Попытки должны занимать не более 30 минут, затем обращайтесь за помощью.
- Будьте по-настоящему открытыми, тогда можно получить самые креативные решения.

Правила совместного проживания: обычно команда легко придумывает правила пользования общим пространством или они поступают так, как было принято в предыдущей команде.

Логистика: эти стандарты очень важны, но просты. Их легко придумать. Основные рабочие часы (если не весь день), длина спринта и время, отведенное для митинга, — вот типичные стандарты логистики.

Правила работы с конфликтом: сейчас вы можете провести непростую работу по подготовке к конфликту. Впоследствии это позволит сохранить вам душевные силы. Задавайте вопросы, которые помогут команде задуматься, как они будут взаимодействовать друг с другом во время конфликта.

- Каким образом обнаруживается конфликт?
- Как вернуться к общему видению, если мы глубоко погрузились в конфликт?
- При каких обстоятельствах мы готовы назвать это развалом команды?

Дайте людям время на раздумье — это очень сложные вопросы.

Пусть члены команды напишут список стандартов по каждой из перечисленных категорий. Необходимо найти такое место в комнате, где

этот список будет наиболее заметен, чтобы все могли видеть его и использовать как шпаргалку.

ИЗУЧЕНИЕ ПРЕДСТОЯЩЕЙ РАБОТЫ

Финальная стадия запуска команды достигнута! Изучение предстоящей работы влечет за собой три вида деятельности: предварительное планирование, обзор продуктового бэклога и начало работы. Пока команда изучает видение продукта и предстоящую работу, владелец продукта находится в центре событий. В очередной раз вы действуете как наставник, обеспечивая команду необходимыми знаниями. Старт заканчивается, когда люди приходят к согласию по поводу целей первого спринта, которые быстро перемещают команду к конкретному действию.

Видение

Пригласите кого-то из высших руководителей, чтобы обрисовать команде видение продукта, который она будет создавать. Мнение этого человека важно для членов команды. Они хотят произвести на него впечатление, потому что он заинтересован в продукте — компания официально предоставила ему полномочия в достижении целей. Весьма вероятно, что этот человек финансирует проект. Он играет важную роль. Воспользуйтесь этим.

Подготовьте его к разговору о важности проекта, выделив два уровня: компании и отдельных работников. Это позволит понять, чего высокопоставленный менеджер ожидает от продукта и как продукт должен влиять на компанию. Очень важно знать, почему продукт и его влияние на бизнес важны для этого человека. Это дает более реальную картину, чем список ожидаемых улучшений.

Приглашенный менеджер делится видением и уходит. Владелец продукта принимает это видение и, если нужно, конкретизирует

детали задач высокого уровня, превращая их в конкретные цели для команды.

В этот момент вернитесь к вопросам «Что это значит для компании?» и «Что это значит для мира?» В случае необходимости напомните о них, чтобы команда имела больше информации из первых рук. Но можно подождать и сформулировать эти цели перед началом сессии.

Иногда команде достаточно узнать, что представляет собой видение, чтобы приступить к работе. Но порой требуется нечто большее, чтобы воплотить замысел в реальность. В этом случае используйте упражнение на визуализацию, например «Проект газеты».

«Проект газеты». Скажите команде: «Представьте, что через год этот продукт будет иметь оглушительный успех. Он превзойдет все ожидания, и о нем станут отзываться как о глобальном прорыве. Газета Wall Street Journal (или любая другая, любимая вами) опубликует статью о продукте и о том, как он был создан. Он будет представлен как образец для других. Напишите эту статью. В ней можно поместить интервью с клиентами и членами команды, детали позитивного влияния продукта или описать способ, которым он был создан».

Затем предложите людям написать такую статью. Дайте им на это около 20 минут. Попросите излагать мысли просто и ясно. Статья не претендует на Пулитцеровскую премию по литературе. Она просто должна быть значимой для них, поэтому подбадривайте людей.

Затем пусть каждый зачитает свою историю. Пока идет чтение, члены команды фиксируют на флипчарте слова или фразы, которые «бросаются в глаза». Все зачитывают свою историю и фиксируют свои наблюдения. Смех и волнение, даже глуповатые шутки участников не должны смущать вас. Пусть все происходит без вашего вмешательства. Когда все поделятся своими историями, привлеките внимание команды к списку слов и фраз на флипчарте и спросите, чувствуют ли они потребность по-другому ответить на два вопроса, являющихся целью: «Что это значит для компании?» и «Что это значит для мира?» Если да, то пусть говорят.

Обзор продуктового бэклога

На этапе старта люди начали собираться вместе как команда, и они знают, что значит выполнять совместную работу. Теперь они могут переходить к сути предстоящего.

Владелец продукта проверяет продуктовый бэклог, отвечая на вопросы о составляющих его элементах, и просит команду найти недостающие части. На данном этапе продуктовый бэклог не должен быть до конца проработанным и хорошо прописанным. Хотя, чтобы начать первый спринт, владелец продукта должен заполнить его достаточным количеством элементов. Вам как коучу следует убедиться в том, что он справился с этим заданием и сможет представить бизнес-цели каждого элемента. А в качестве владельца продукта проведите обзор бэклога, научите команду участвовать в предметном разговоре, направленном на создание общего понимания того, что они собираются делать вместе.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 6 «Agile-коуч как фасилитатор» рассматриваются варианты оказания помощи командам, обучающимся качественному общению.

Поехали!

Когда владелец продукта завершит обзор продуктового бэклога, спросите его: «Какая короткая фраза, подобная газетному заголовку, определяет цель первого спринта?» Цель спринта помогает на двух уровнях. Во-первых, она служит указателем, поэтому команда знает, что движется в верном направлении в ходе спринта. Во-вторых, «минимизирует вариативность за счет ограничения типов проработанных требований в конкретном спринте, например путем выбора элементов из той же темы, которые способствуют тесному взаимодействию и могут помочь увеличить скорость». Цель спринта также может служить кратким изложением тем, которые будет обсуждать команда (Пихлер, 2010).

Создав цель спрингта, вы официально начали сессию планирования в первом спринте команды. Отчетливо заявите, что это произошло и что в дальнейшем нужно будет придерживаться этих двух этапов, чтобы планировать спрингт: согласовывать конкретные элементы продуктового бэклога для спрингта и создавать пользовательские истории с задачами. В этот момент скажите команде: «Поехали! Вы уже начали первый спрингт».

ПОДГОТОВКА К СТАРТУ

Теперь, когда вы знаете основные активности и цели команды на этапе старта, займитесь предварительной работой. Существует три уровня подготовки к старту команды: от «достаточно хорошо» до «точно в цель». Каждый из них требует более тщательной подготовки, чем предыдущий.

«Достаточно хорошо»: используя руководящие принципы этой главы, создайте собственные «формулы» для старта команды. Выберите наиболее подходящие вам активности и сформируйте стандартную повестку, куда войдут вопросы, на которые они ответят на старте, или список тем. На этапе старта придерживайтесь повестки и мгновенно приспосабливайтесь к потребностям команды, как и в течение всего процесса ее обучения. «Достаточно хорошо» — это действительно приемлемый вариант, потому что волшебство происходит в ходе разговоров и во время проведения мероприятий, поэтому нет нужды беспокоиться о том, чтобы иметь на старте отличную повестку.

«Глубоко»: такой старт стремится удовлетворить цели основных игроков — владельца продукта, главных членов команды и менеджеров. Скажите им: «Представьте, что мы покидаем команду во время старта, вы поворачиваетесь ко мне и говорите (Табака, 2006): “Это было прекрасно! Что послужило причиной такого идеального старта?”» Используя ответы на этот вопрос, подберите активности, которые помогут достичь целей старта, а также любых других, к которым стремятся люди.

Это потребует небольшой подготовки, обычно она занимает несколько часов, чтобы поговорить с основными игроками и спроектировать глубокую повестку.

«Точно в цель»: чтобы запустить таргетированный старт, не жалейте времени на то, чтобы поговорить с максимально возможным числом участников команды. А также на наблюдение за их деятельностью. Понаблюдайте за agile-командами и остальными подразделениями организации. Обратите внимание на способность людей позитивно взаимодействовать друг с другом. Проверьте, есть ли препятствия и работают ли с ними члены команды. Обратите внимание на общие проблемы, которые затрагивают несколько человек или команд. Выясните, актуальны ли agile-ценности и Agile-манифест, полезны ли они для команды и руководителей. Затем запланируйте устранение любых трудностей, которые вы выявили. Добавьте активности, которые учат тому, что хорошо сделанная работа лечит или предотвращает болезнь команды.

НАЧИНАЕТСЯ ЧЕРНАЯ РАБОТА

Я думала, что эта команда обязательно потерпит неудачу. Мы начали с того, что сказали ее менеджеру: «Используй Agile, Lean, клиентоориентированную разработку. Используй все, что хочешь и что, по твоему мнению, будет особенно результативно». То, что произошло на самом деле, можно назвать влиянием корпоративной политики, из-за которого менеджеры не смогли договориться о едином подходе. Поэтому они сказали своим самоорганизующимся командам, что те могут выбирать из большого числа вариантов. Таким образом, несогласие менеджеров определило быстрое сползание в пропасть.

Как agile-коуч команды я страстно желала, чтобы команда использовала Scrum. Я хотела объяснить, что можно объединить клиентоориентированную разработку и Lean как вторичные процессы. Но другая часть меня нашептывала: «Доверяй команде».

Я прислушалась к этому шепоту и решила разработать целевой старт команды вместо принудительного использования Scrum. Учитывая политическую ситуацию, я поговорила с каждым членом

команды, а также с менеджерами, которые указывали в разные стороны, создала мероприятия, позволившие им выбрать свой подход. Я познакомила их с целями scrum-практик, чтобы они могли решить, будут ли внедрять их. Эксперты в области Lean и клиентоориентированной разработки обучили их этим методам и процессам. Затем команда выбирала из этого «набора» отдельные части, которые могла бы внедрить.

Люди решили, что могли бы проводить ежедневные митинги и использовать доску с пользовательскими историями, но не готовы заниматься оценкой задач. Они решили, что прежде всего будут ориентироваться на артефакты, полученные в результате клиентоориентированной разработки. Вместо работы в ритме спринта, имеющего временные ограничения, они будут знать установленные сроки.

Они восприняли ретроспективу как пустую трату времени, потому что считали себя профессионалами, не нуждающимися в мероприятиях для «детского сада». Lean был полностью забыт, и никто этого не заметил.

Я могла бы с уверенностью предсказать, что в итоге получится неразбериха. Владелец продукта не сумел рассказать о командном продвижении, потому что задачи были недостаточно структурированы, чтобы можно было видеть их состояние на каждый день. Вместо этого он требовал от каждого члена команды регулярных письменных отчетов. Я заново научила их работать с доской пользовательских историй, задачами и оценками задач. Команда вежливо выслушала меня, но продолжила действовать так, как привыкла.

Члены команды работали по отдельности до тех пор, пока не приблизился дедлайн. Тут работа закипела в бешеном темпе, и все были разочарованы и обижены. Я сказала, что это неверный путь. Команда вежливо выслушала, но продолжила действовать так, как привыкла.

Владелец продукта постоянно увязал в мелочах, потому что некоторые пользовательские истории длились достаточно долго из-за отсутствия ограничений, которые предлагает спринт. Благодаря «суперзвезде» в ее составе команда все же достигла поставленной цели, но лишь за счет упорного и многочасового труда этого человека. К этому времени они уже ощутили последствия своих решений, и я была спокойна.

Ни члены команды, ни владелец продукта не были довольны результатом. Несмотря на то что владелец продукта получил ожидаемое, он был расстроен непредсказуемостью команды. Я не спасла их от самих себя, поэтому они остались недовольны. Прошло еще немного времени, и наконец один из них сказал: «Думаю, пришло время для ретроспективы».

Во время ретроспективы они говорили о том, какие чувства испытывали по отношению к продуктам (хорошие), качеству (не очень хорошие), дедлайну (очень хорошие), к тому, чтобы каждый максимально старался уложиться в сроки (не очень хорошие). Обсудили свои чувства по отношению друг к другу (очень плохие) и то, хотят ли и дальше работать точно так же (ни в коем случае!). Таким образом, команда изменилась. Мы снова рассмотрели цели scrum-практик и внедрили их. Члены команды говорили о ценностях, лежащих в основе этих практик, и о том, почему эти ценности важны для них. Благодаря этому разговору через два месяца после начала совместной работы они завершили первую часть старта: изучение процесса с целью использовать его. Оставшаяся часть мероприятий на этапе старта стала значимой для них, они поняли, что необходимо больше узнать друг о друге, чтобы действительно разделить работу. В результате люди захотели узнать больше о том, почему работа, которую они выполняли в проекте, выходила за рамки списка поставленных целей.

Если начало работы команды оказывается не слишком гладким, то это нормально, если только вы не станете спасать их от самих себя. Обучайте команду на всем протяжении работы и подчиняйтесь ее выбору. Предоставьте ей возможность ощутить естественные последствия своих решений, а затем, когда люди будут готовы, направьте их обратно к сути Agile.

Допустим, вы замечаете, что другие команды «прихворнули», потому что люди плохо справлялись со своими ролями. Предотвратите распространение этой «инфекции» на новую команду, начав обучать ее понятиям agile-ролей в самом начале совместной работы. Там, где можно было бы обойтись обзором ролей в рамках стандартной повестки, подумайте, не стоит ли копнуть глубже. Вы можете попросить владельца продукта

обсудить изменения, которые он намерен предпринять, чтобы соответствовать своей роли. Полезно поговорить об изменениях, которые вы хотите сделать, чтобы достигнуть следующего уровня коучинговых знаний. Можно выяснить у членов команды, как они узнают, что их роли были полностью выполнены. После этого предложите им использовать ответы в качестве эталона для оценки того, насколько хорошо люди стали выполнять свои роли спустя какое-то время. Этап старта — самый подходящий момент для «лечения» болезни, если сделать его темой для углубленного обучения.

Разработка целенаправленного старта занимает больше времени — обычно несколько часов в течение нескольких дней. Но это время должно окупиться, потому что получаемый результат обычно намного перекрывает дополнительные усилия в самом начале.

ПОВТОРНЫЙ СТАРТ КОМАНДЫ

Повторный старт команды происходит тогда, когда существенно меняется ее состав или цели. Нужно делать то же самое, что и во время первого старта, но необходимо заменить те части, которые были изменены или нуждаются в укреплении. Если изменились участники команды, то убедитесь, что вы снова учите их Agile. Десятиминутный разговор у доски позволяет совершить чудо. Независимо от причины повторного старта воспользуйтесь преимуществом этого момента, чтобы «вылечить» запущенные болезни команды при помощи небольшого тренинга и закрепления полученных навыков.

ОБУЧЕНИЕ НОВЫХ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

Постарайтесь обучить их, даже если состав команды постоянно меняется. Она продолжает двигаться к другим целям или понимает, что необходимо пригласить кого-то, кто обладает набором специальных навыков.

Старайтесь поддерживать постоянный состав команды и учите ее принимать новых членов или отказываться от них только между спринтами. Помните правило: люди, взявшие на себя обязательство, должны его выполнить.

Когда человек покидает команду, удостоверьтесь, что она признает в нем личность и ценит за заслуги. В большинстве случаев так и происходит, поэтому вам, скорее всего, не придется уделять этому слишком много внимания.

Когда человек присоединяется к команде, предложите ему короткую экскурсию в помещение, где она работает. Обратите его внимание на перечень стандартов, висящих на стене. Остановитесь напротив доски с пользовательскими историями и объясните, как команда их использует, чтобы работать синхронно во время спринта. Обсудите ее общее видение, покажите плакаты, развешанные на стенах и раскрывающие правила, характер и личности участников команды. Пусть человек со-прикоснется с характерами членов команды: их шутками, безделушками или приколами. Нужно проводить экскурсию в присутствии остальных членов команды, чтобы они могли рассказать одну-две коротких истории, потому что это всем нравится.

Затем обучите новичка Agile. Лучше всего для этого использовать десятиминутный диалог у доски. За это время вы в сжатом виде излагаете суть Agile. Когда команда не хватает конкретной практики, укажите на это как на возможную зону роста. Если некоторые практики полностью отсутствуют в деятельности команды, то все-таки расскажите о них новому человеку и отметьте, что команда их не применяет. Во-первых, его нужно научить правильно выполнять Agile, во-вторых — познакомить с особенностями использования Agile. Так вы поможете не путать Agile, который принят в команде, с этим методом в целом.

На данном этапе обучение новичка завершено. Пусть члены команды пригласят его в гости. Вероятно, они захотят многое рассказать о продукте и о себе.

Когда команда приступает к очередной практике, вернитесь к новичку и приобщите его к процессу. Скажите ему, например: «Вы только что участвовали в сессии планирования спринта. Теперь вы находитесь в самом спринте и отвечаете за выполнение взятых командой обязательств». Помогите этому человеку соприкоснуться с другими agile-практиками, о которых он узнал в самом начале.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 5 «Agile-коуч как наставник» рассматривается формулирование ожиданий от коучинга и последующий индивидуальный коучинг.

Через несколько дней после того, как новый человек присоединился к команде, поговорите с ним по душам. Расскажите ему, чего хочет команды и как она развивалась. Предупредите, что коучинговые сессии иногда происходят без определенной причины, а порой для того, чтобы помочь ему правильно использовать Agile.

ПОСТОЯННОЕ ОБУЧЕНИЕ AGILE-РОЛЯМ

Много проблем возникает из-за плохо выполненных ролей, поэтому они заслуживают особого внимания в процессе обучения.

Роли понятны на интуитивном уровне, и в основном команды полностью усваивают Agile и частично его применяют — доводя работу до конца и не позволяя препятствиям им помешать.

Самые большие проблемы с ролью возникают у людей, связанных с зоной роста команды, — agile-коучей, владельцев продукта и некоторых agile-менеджеров. Чтобы расчистить путь для команды и обеспечить возможность выполнять задачи, эти роли должны быть однозначно определены, поскольку исполняющие их люди должны работать вместе. Вот где кроются большие возможности для обучения и коучинга.

Первым делом обучите людей этим ролям. Для этого подходит любой момент. Если организация недостаточно понимает ситуацию, то обучайте ее во время старта команд. Когда роли функциональны, не ведите себя как во время обычного урока. Просто в нужный момент помогите людям лучше справиться со своими обязанностями.

После того как роли разучены и каждый понимает, что должен делать, настройте команду на их тщательное исполнение. Если они не сделают этого, то непременно столкнутся с препятствиями.

ОБУЧЕНИЕ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА ИСПОЛНЕНИЮ РОЛИ

Роль владельца продукта имеет огромное значение для команды. Тот, кто исполняет эту роль, определяет направление и принимает стратегические решения. Плохой владелец продукта создает унылую, полуживую, двигающуюся по инерции команду. Хороший владелец продукта помогает ей идти в правильном направлении. Замечательный владелец продукта ускоряет результаты и готов к достижению выдающихся итогов.

Хороший владелец продукта помогает создать команду, плохой ее разрушает. Но невозможно достичь совершенства. Ваша задача как коуча — помочь человеку стать великолепным владельцем продукта.

Чтобы помочь владельцам продукта стать успешнее, прежде всего научите их следующему.

- **Быть движущей силой бизнес-ценности:** все решения, включая остановку проекта, осуществлять путем выбора варианта, обладающего в данный момент наибольшей бизнес-ценностью.
- **Быть тем, кто ежедневно принимает решения:** полностью погрузиться в разговоры команды и принимать решения по мере возникновения вопросов, чтобы команда могла беспрепятственно двигаться вперед.

- **Быть хранителем видения:** обрисовывать членам команды общую ситуацию, связанную с продуктом, и направлять их вперед во время каждого спринта.
- **Быть защитником команды:** берегать ее от любого внешнего давления, давая людям возможность сосредоточиться.
- **Нести полную ответственность:** абсолютно погрузиться в продукт. Работа в команде — не просто очередное задание. Это важно для вашей карьеры, поэтому вы полностью принимаете на себя бремя ответственности за результаты.

Пусть эти фразы создают видение глобальной сопричастности к продукту у владельцев продукта, которых вы обучаете. Предложите им проанализировать, что это значит для них, когда они чувствуют себя комфортно, а когда — не очень. Дискомфорт сигнализирует о зоне роста и плодородной почве для коуча.

Чтобы помочь ощутить видение, предложите им примеры из табл. 7.1, в которой перечислены желательные и нежелательные варианты поведения.

Таблица 7.1. Действия владельца продукта

Делать	Не делать
Говорить, что необходимо сделать	Говорить, как следует работать или сколько приложить усилий, чтобы выполнить работу
Бросать вызов команде	Запугивать команду
Демонстрировать приверженность построению высокоеффективной команды	Сосредоточивать внимание только на краткосрочных поставках
Практиковать мышление, ориентированное на бизнес-ценность	Придерживаться первоначального объема и подхода «несмотря ни на что»
Защищать команду от постороннего давления	Беспокоить команду разговорами о грядущих переменах до того, как они станут реальностью
Производить изменения между спринтами	Позволять изменениям закрадываться в спринт

Начните обсуждение с владельцем продукта, используя следующие вопросы.

«Какие элементы роли даются вам легко?»

«Какие элементы роли вы считаете освоенными, а какие вам еще предстоит освоить?»

«Как вы заставите поверить команду и организацию в целом, что воздержитесь от нежелательных поступков?»

«На что я как agile-коуч должен обратить внимание, чтобы помочь вам сохранить эти основные убеждения?»

С помощью подобных вопросов помогите им утвердиться в понимании роли и своего будущего статуса великолепного владельца продукта. Совместными усилиями откройте их зоны роста и объясните, что будете делать все, чтобы помочь им. Четко определите цель: хорошо работающая команда нуждается в отличном владельце продукта.

Выбор владельца продукта

Вас как agile-коуча могут попросить помочь выбрать владельца продукта. Менеджер спросит: «Как нам сделать правильный выбор? У нас на примете два человека из бизнес-окружения, которые могли бы стать хорошими владельцами продукта для этой команды».

Чтобы помочь им, помните о шпаргалке CRACK (Committed, Responsible, Authorized, Collaborative, Knowledgeable): эффективный владелец продукта разделяет ответственность, отвечает за результат, наделен полномочиями, сотрудничает и владеет знаниями (Бем и Тернер, 2003).

Разделяет ответственное отношение к выполняемой работе и полностью погружен в нее, так же как и другие члены команды.

Отвечает за результат, потому что ему принадлежит часть акций.

Наделен полномочиями оплачивать счета, принимать решения относительно разрабатываемого продукта и понимать, какие из них может принять самостоятельно, а когда следует проконсультироваться с другими.

Рассматривает сотрудничество как нормальный способ взаимодействия с людьми.

Владеет знаниями о бизнес-целях деятельности и о бизнес-сфере.

Прежде всего оцените перспективных владельцев продукта с помощью CRACK-качеств.

Затем, если необходимо, снова перейдите в режим обучения. Приведите беседу с каждым перспективным владельцем продукта, в ходе которой обучите их соответствующей роли. Пусть они знают, чего вы и команда ожидаете от них. Обсудите, как они чувствуют себя в этой роли. Будет ли это полным и регулярным погружением в работу бок о бок с командой? Или это ощущается как дуновение свежего воздуха, позволяющего почувствовать тесную связь? Когда они говорят о роли, внимательно прислушивайтесь к их словам. Что главное в том, как они говорят о пребывании в роли владельца продукта: предвкушение массы возможностей или сомнения?

Используя CRACK и беседу о роли владельца продукта, вы применяете два полезных инструмента, помогающих сделать правильный выбор. Отдайте предпочтение тому, кто имеет задатки незаурядности.

ОБУЧЕНИЕ РОЛИ AGILE-МЕНЕДЖЕРА

На орбите команд присутствует группа agile-менеджеров: функциональные менеджеры членов команды и менеджеры других команд — это просто некоторые упомянутые роли. Они не являются формальной частью Scrum или другого agile-фреймворка, хотя присутствуют в большинстве организаций. Майк Спайд, agile-коуч и эксперт организационных изменений, формализовал большое количество мыслей на эту тему к моменту, когда мы начали вместе работать над ролью менеджера. Мы заметили, что менеджеры среднего звена зажаты рамками своего положения. Они были вытеснены командами, когда те начали

сопротивляться всем попыткам управлять ими. Их отторгали те руководители высшего звена, которые хотели получать плоды от применения Agile, но по-прежнему верили, что управлять нужно при помощи планов, отчетов и заседаний руководящего комитета. Для agile-менеджеров началась новая реальность: когда их команды занимались поставкой продукта, давление ослабевало, и они опять имели возможность дышать полной грудью.

Чтобы помочь командам осуществлять поставку, менеджеры повышают гибкость. Чтобы повысить гибкость, они нуждаются в новом видении своей роли, например:

Мастер организационного изменения: управление организацией путем внедрения Agile (и повторного внедрения).

Хранитель границ: роль, требующая укрепления как границ внутри команды, так и между командой и организацией.

Человек, повышающий ценность до максимального уровня: управляет портфелем проектов, как владелец продукта управляет портфелем пользовательских историй, всегда интересуется тем, какой проект в данный момент обладает наибольшей бизнес-ценностью.

Lean-менеджер: использует lean-мышление для совершенствования организационного потока, чтобы поставляемая командой ценность могла быть реализована без промедления.

Человек, устраняющий препятствия организации: находит в себе мужество устраниить привычные помехи.

Чемпион команды: высказывает соображения о возможностях команды и помогает ей максимально раскрыть свой потенциал, веря в то, что она может многоного достичь.

Agile-менеджер терпелив. О таких говорят «вода камень точит», имея в виду, что водный поток всегда будет искать любую возможность двигаться дальше. Создавайте поток таким образом, чтобы команда постоянно поставляла достойный продукт. Поступая так, agile-менеджеры оправдывают свое высокое звание.

AGILE-МЕНЕДЖЕР ИЗБАВЛЯЕТ СВОЮ КОМАНДУ ОТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ФУНКЦИЙ

Одна из наилучших agile-менеджеров, которых я видела в процессе работы, приняла вызов организовать отчетность о состоянии дел простым и эффективным способом.

Вместе с коучами команды, которой она «руководила», она сделала доску со статусом выполняемых заданий и разместила ее в холле рядом с тем местом, где располагались директора и вице-президенты. Она и владелец продукта (и коучи, которые участвовали в этом) регулярно встречались возле этой доски, чтобы «сверить часы». Они маркировали разными цветами ключевые показатели «состояния здоровья» каждой команды: красный – плохо, желтый – ухудшение, зеленый – все в порядке. Примеры ключевых показателей были такими:

- Какова текущая цель спрингта?
- Какова цель следующего релиза?
- Понятно ли направление, заданное владельцем продукта?
- Был ли доволен спонсор?
- Уверен ли спонсор в будущей поставке?
- Активно ли команда предпринимает усилия, чтобы сделать следующий шаг к высокой результативности?

Доска с красными, желтыми и зелеными индикаторами, а также перечисленные препятствия стали отчетом о состоянии дел, который невозможно не заметить.

На усвоение информации топ-руководителям требовалось меньше времени, чем на то, чтобы пройти мимо доски. Это было ясно по выражению их лиц.

Мало того что доска позволяла без особых усилий проинформировать всех о текущем состоянии дел. Эта талантливая agile-менеджер использовала ее как способ сообщить о том, «что мы сделали для вас за последнее время», путем перечисления фрагментов ценности, которые были поставлены, и тех, что планируются. Доска также давала сведения о том, что актуальные бизнес-показатели улучшились во время поставки, и сообщала, как идут дела у каждой команды.

Она могла попросить каждую команду написать пользовательский отчет о статусе работы, что привело бы к остановке работ и дополнительным издержкам. Но менеджер уберегла команду от расфокусировки внимания и работала с естественными ритмами Agile. Регулярная сверка оказалась полезным инструментом для каждой команды. Это было время обсуждения общих препятствий, обмена решениями, размышлений о достижениях и рассказов о том, что каждая команда уже делает и что только планирует. Кроме того, это время позволяло сделать паузу и спросить себя: «Нужна ли нам помощь?» Таким образом, препятствия, возникающие на уровне управления, были выявлены на раннем этапе, пока еще была возможность избавиться от них, до того как они начнут мешать команде.

Всякий раз, когда у руководителя появлялся вопрос о конкретном проекте, эта agile-менеджер просто указывала на статус проекта, который находился в холле. Довольно скоро вопросы о статусе исчезли, и она освободила время, чтобы сфокусироваться на обеспечении большей ценности: здоровье команды и устраниении препятствий. Иными словами – на повышении гибкости.

Это видение описывает множество вещей, которые можно сделать. И все они совершаются без прямого управления agile-командой. Чтобы обеспечить такой выжидательный способ руководства, Майк Кон предлагает модель CDE (Containers, Differences, Exchanges): резервуары, различия и изменения. Если коротко, то agile-менеджеры контролируют следующие факторы:

- Обстановка, в которой работают команды, в частности то место, где они располагаются, организационная позиция и назначения в команде.
- Различия в опыте членов команды, которые пригодятся, чтобы получить высокий уровень командного взаимодействия.
- Трансформационные изменения, в ходе которых члены команды меняются или подвергаются влиянию разногласий и взаимодействий (Кон, 2009).

Используя CDE, руководители могут оказывать влияние на команды извне без ущерба для самоорганизации последних.

Имея в арсенале видение роли agile-менеджера и модель CDE, предложите руководителю новый взгляд на его роль.

Обучите менеджера тому, что самоорганизующиеся команды необходимы для взаимодействия на ином уровне, отличающемся от прежнего. В частности, agile-менеджер будет выполнять следующие действия:

- Добавлять элементы в продуктовый бэклог только через владельца продукта.
- Направлять вопросы и замечания agile-коучу или владельцу продукта.
- Молчать во время ежедневных митингов.
- Присутствовать на обзорах спринта и давать обратную связь.
- Устранять препятствия тогда, когда его об этом просят. В противном случае agile-менеджер покинет команду, чтобы та выполняла работу самостоятельно.
- Удовлетворять запросы при помощи простых средств, которые работают с agile-командами, а не добавлением бюрократических прослоек.

Как в случае с владельцем продукта, обсудите с agile-менеджером его роль. Чувствует ли он, что она его захватывает? Насколько это сложно? Не порождает ли роль тревогу?

Объясните, что выполнение роли на высоком уровне способствует значительному повышению эффективности команды. А это, в свою очередь, успех для него самого. Иными словами, все в выигрыше.

ОБУЧЕНИЕ РОЛИ AGILE-КОУЧА

Наконец мы подошли к роли agile-коуча. Вы внимательно ее рассматривали и, вероятно, уже пришли к выводу, что обязанности и многоликость этой роли невозможно уместить в несколько коротких

предложений. Это верно. Однако существуют фразы, которые передают ее суть, «встряхивают» нашу память, создают нечто значительное, но легкое для понимания. Знать эти фразы, понимать их значение в вашей жизни и правильно использовать при обучении других — это и значит быть agile-коучем. Расскажите тем, кого вы учите, что agile-коуч — это...

«Бульдозер»: помогает команде разрушить препятствия, чтобы расчистить путь (Кон, 2005).

«Пастух»: направляет команду в сторону agile-практик и принципов, если она сбивается с пути (по материалам Швабера, 2004).

Лидер-слуга: сам служит команде, а не она ему (Кон и Швабер, 2003).

«Страж» качества и эффективности: проверяет, какой продукт производит команда и как она это делает, высказывает замечания, которые помогают им гармонизировать свои взаимоотношения (Дуглас, 2007).

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Для более глубокого погружения в бытие лидера-слуги смотрите главу 3 «Сам себе учитель».

Agile-коуч помогает команде ориентироваться в непредсказуемых ситуациях и адаптироваться к ним, все время обращая особое внимание на мир мыслей и импульсов и воздействуя лишь на из них, которые содействуют самоорганизации команды. Чтобы помочь определить, какие импульсы действуют в соответствии с поставленной целью, в табл. 7.2 приводится краткий список различных форм поведения agile-коуча.

Обучите этому определению роли команду и людей, которые ее окружают. Затем попросите команду нести ответственность за совершенствование исполнения этой роли — всегда стремитесь быть лучшим agile-коучем.

Таблица 7.2. Формы поведения agile-коуча

Делать	Не делать
Направлять и содействовать	Указывать и управлять
Удерживать всеобщее внимание на поставке бизнес-ценности	Придерживаться крайних сроков и подходов, которые больше не работают
Активно интересоваться всеобщей командной эффективностью	Зацикливаться на конкретных результатах команды
Учить команду высокой эффективности	Принимать участие в управлении на уровне задач
Способствовать укреплению навыков и росту каждого члена команды	Становиться лишь голосом команды

ВЗАИМОСВЯЗЬ РОЛЕЙ

Каждая из этих ролей полноценна сама по себе, но не стоит особняком. Как показано на рис. 7.4, три роли взаимосвязаны и дополняют друг друга, давая команде шанс создавать замечательные результаты и удивительный Agile как оружие конкурентного преимущества для компаний.

Обратите особое внимание на те участки, где роли помогают друг другу. Часто для устранения препятствий требуется участие двух ролей — коуча и владельца продукта, которые становятся сильнее, взаимодействуя. Однако совместная деятельность по устраниению препятствий не означает размывания ответственности между ними. Границы роли размыты или проницаемы, поэтому ответственность все равно лежит на agile-коуче.

Такой способ обеспечивает «перекрывание» всех ролей. Одна роль получает поддержку, силу, стойкость и помощь от других. Тем не менее эта роль несет на себе всю ответственность. Благодаря этому сохраняется ясность видения в сложных ситуациях, когда может возникнуть соблазн убежать от собственной ответственности. Но этого сделать нельзя.

Давайте рассмотрим область перекрывания между ролями agile-коуча и agile-менеджера. Коуч полностью сосредоточен на гарантировании качества и эффективности в рамках границ команды. Менеджер приносит различные точки зрения в одном шаге от границы команды. Они оба могут поделиться с командой своими наблюдениями, чтобы помочь ей стать совершеннее. И хотя позиция agile-менеджера придает этой роли доверие как архитектору организационного изменения, поддержка agile-коуча имеет важное значение.

Они работают вместе, чтобы провести организацию через все изменения, которым она будет подвергаться в период использования Agile и столкновения со злыми гениями компаний.

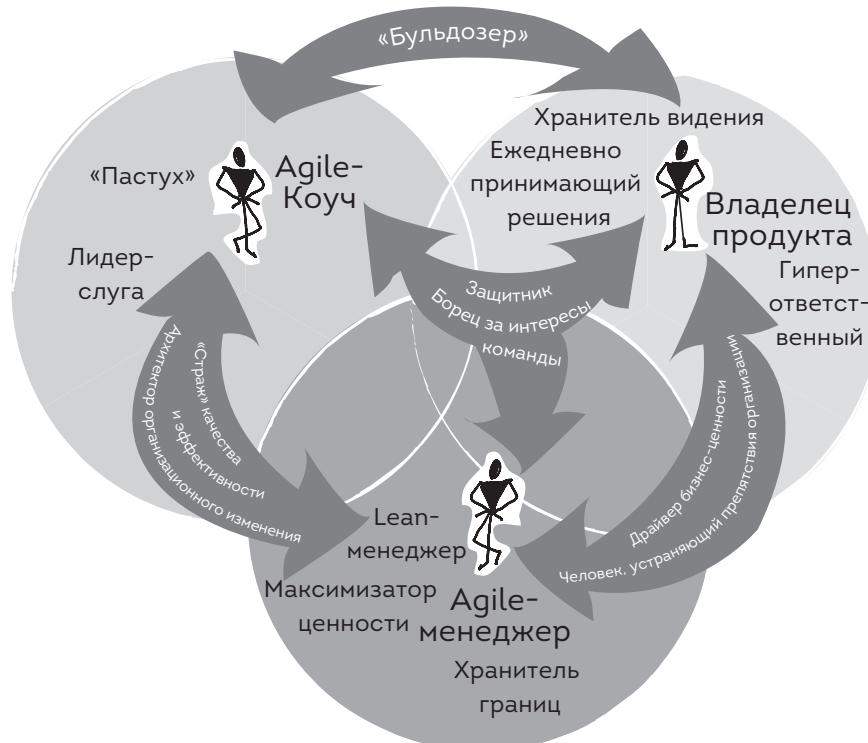


Рис. 7.4. Взаимосвязь ролей в Agile

Владелец продукта находится в связке с agile-менеджером, и оба нацелены на достижение бизнес-стоимости. Они драйверы бизнес-ценности, признающие, что именно она — единственный критерий измерения прогресса как на командном уровне, так и на уровне портфеля. Обе роли соединяются для устранения организационных препятствий, которые ограничивают поставку ценности и часто мешают объединению.

Хотя владелец продукта играет ведущую роль в защите команды, необходимо, чтобы agile-коуч, владелец продукта и agile-менеджер стояли плечом к плечу и создавали крепкий щит, защищающий команду от негативного влияния извне.

И наконец, все три роли отстаивают интересы команды. Они действительно должны верить, что команде по плечу любая задача. Как борцы за интересы команды все роли ищут способы поддержать команду, помочь ей поверить в себя.

Три роли взаимодействуют друг с другом и таким образом поддерживают усилия команды, направленные на производство реального продукта в короткие сроки. Взаимодействие иногда подразумевает стычки. Роли могут «тянуть одеяло на себя» и оказываются в напряженных отношениях. Например, когда владелец продукта требует слишком много и даже доходит до притеснения команды, agile-коуч защищает ее. Впоследствии она может научиться делать это самостоятельно. Когда роли конфликтуют, разговор иногда ведется на повышенных тонах. Рассматривайте это как нормальное и полезное явление. Таков сценарий. Постоянно меняющаяся напряженная обстановка обеспечивает необходимую зону для творчества и поиска истины. Это все делается ради поставки ценности.

ЧЕТКОСТЬ РОЛИ

Agile-роли — это не титулы, на них может претендовать любой, имеющий возможность и желание выполнять их хорошо. Они не имеют

ничего общего с организационной структурой вокруг команды. Однако существуют неформальные роли и формальные звания, и они могут конфликтовать. Agile-коуч внимательно следит за этими столкновениями и помогает людям поддерживать баланс между ролью в команде и должностью в организации.

Например, неправильно, если владелец продукта одновременно является руководителем команды. Такая ситуация чревата столкновением. Плохо, когда владелец продукта — непосредственный руководитель agile-коуча. Тут возможно двойное столкновение. Команда страдает от непонятной двойственной роли. Вот другие примеры неправильно проведенных границ между ролями.

Владелец продукта одновременно выступает в роли руководителя проекта (управляет графиком и зависит от него) и agile-коуча.

Agile-коуч выступает в качестве профильного эксперта и члена команды.

Agile-менеджер выступает в роли agile-коуча.

В небольших компаниях, где отношения между людьми уже сложились, команды в состоянии работать с людьми, которые играют несколько ролей. Но лишь до тех пор, пока не совмещаются роли agile-коуча и владельца продукта. Во всех остальных случаях это подрывает доверие. Члены команды не знают, в какой именно роли выступает человек, взаимодействуя с ними в данный момент. Их беспокоит вопрос: «Этот человек говорит как владелец продукта, руководитель (человек, занимающийся служебной аттестацией) или как мой коуч?»

Чтобы помочь сделать роли прозрачными, agile-коуч и соавтор книги *Agile Coaching* Рэйчел Дэвис помогает команде выяснить обязанности каждой роли. Она начинает с того, что просит каждого члена команды написать на листке бумаги список дел, которые они выполняют, и других ролей, которые они играют. Члены команды сверяют записи, и часто обнаруживается, что роли дублируются, а ответственность ни за кем не закреплена (2009).

Существует еще один способ прояснить роли. Чтобы избежать запутывания ролей и титулов, используйте проверенное правило. Поступайте так, когда что-то необходимо сделать, но непонятно, кто должен этим заниматься: тщательно проанализируйте, являетесь ли вы тем самым человеком. Спросите себя: «Являюсь ли я первоисточником? Должен ли я пострадать, если все пойдет не так? Это входит в зону моей ответственности? Это является частью моих обязательств?» Если на любой из этих вопросов вы сказали «да», то скорее всего, соответствуете роли. Если вы ответили «нет», то передайте свою роль человеку, который ей соответствует.

Обдумайте это сами, чтобы не нагружать agile-коуча работой, которая не входит в его обязанности. Изучите этот вопрос вдоль и поперек, чтобы и другие могли делать то же самое.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Запуск команды — это топливо для ее реактивного старта. Страйтесь использовать его энергию.
- На этапе старта учите команду Agile и верните всех ее членов к сути этого метода.
- Фокусируйте внимание команды на предстоящей работе и помогите ее участникам наладить взаимоотношения. Так она сможет определить, как лучше самоорганизоваться.
- Обучайте Agile в тот момент, когда новые люди присоединяются к команде и возникают подходящие моменты. Но делайте это неизвядчиво.
- Обучите каждого выполнению соответствующей agile-роли и настраивайте их на то, чтобы каждый старался максимально

реализовывать свою роль. Неполное выполнение роли — это препятствие.

- Настройте agile-коуча, владельца продукта и agile-менеджера на то, что их роли пересекаются. И это вызывает не только согласованные действия, но и конфликты.
- Постоянно увеличивайте четкость определения своей роли и учите других делать то же самое.

ГЛАВА 8

AGILE-КОУЧ КАК ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ РЕШАЕТ ПРОБЛЕМЫ

Я привыкла постоянно решать проблемы, возникающие у команд. И была вознаграждена. Правда, не только за это, но и за предусмотрительность, потому что беспокоилась и о потенциальных трудностях. Мы называли это управлением проблемами и рисками. Люди называли меня отличным менеджером, так как я могла решать любые проблемы. А в мире, управляемом планом, возможность иметь менеджера проекта, который обладает такими свойствами, — насущная необходимость. Когда кто-то работает строго по плану, он должен удерживать реальность в узде или по крайней мере «самостоятельно принимать решения».

Некоторые ситуации, характерные для прошлого, иллюстрируют это. Мой программный менеджер говорит, что она просто соглашается с огромным списком изменений, не обращая внимания на ожидания клиентов. «Решаю все сама», — утверждает она. Клиент говорит, что моя команда неправильно поняла спецификацию, а мы должны были знать, как сделать лучше, даже если новое видение задания означает увеличение объема работ и отсутствие у нас необходимых навыков. Когда я обратилась за помощью к руководителю, она заявила: «Решай сама». Два члена команды не согласны с тем, в каком порядке мы планируем

строить систему. Они жалуются на ситуацию, но я говорю: «Решайте сами». Через некоторое время выясняется, что я все чаще принимаю решения за членов команды и занимаюсь проблемами, с которыми они в состоянии справиться самостоятельно. Таким-то образом я оказываюсь главной. А люди тем временем ведут себя пассивно.

К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

- Кто должен решать проблемы? Где зона ответственности agile-коуча, а где – команды?
- Какие инструменты может использовать agile-коуч для выявления проблемы?
- В состоянии ли agile-коуч четко различить проблемы и решить, что с ними делать?

Когда я начала работать с Agile, я применяла свои навыки решения проблем, то есть продолжала «решать сама» от имени членов команды. Иногда яправлялась с задачей раньше, чем команда осознавала ее наличие. Я навязывала им свою помощь.

В это время у меня был постоянный agile-наставник, Майк Виздос. Он давно занимался Agile и работал с множеством команд. Но вы бы никогда не догадались об этом, глядя на тот способ взаимодействия с учениками, который он выбирает. Не требуя ни от кого признавать себя, Майк спокойно, иногда даже молча, делает свою работу. Когда он принимает решение что-то сказать, его слова всегда точны и бьют, как говорится, не в бровь, а в глаз. Если Майк замечал, что я решаю проблему за команду, он мог просто поинтересоваться: «Ты действительно этого хочешь?» Иногда этого было вполне достаточно. В других случаях, глубоко уйдя в детали решения проблемы, я переставала видеть ее как целое. И вскоре я начинала ощущать перегруженность. Очнувшись от мании решения проблем, я понимала, что кто-то стоит рядом, хотя я его и не вижу.

Это был Майк. Он мягко улыбался и тихо говорил: «Ты опять наступаешь на те же грабли». И я осознавала, что снова вошла в режим решения проблем — делать что-то для кого-то, что на самом деле означает делать что-то за кого-то. Иногда Майку приходилось подходить ко мне вплотную, прежде чем я понимала намек. Такую привычку трудно разрушить.

После одной такой ситуации Майк решил в разговоре со мной выступить в роли наставника. Он сказал то, что поразило меня до глубины души и навсегда отшибло охоту решать проблемы команды. Его мнение прозвучало, как всегда, кратко и четко: «Это ответственность команды, а не твоя». Майк давно пытался объяснить мне это взглядами и полуна-меками, но до меня ничего не доходило. Когда я наконец осознала, что стремлюсь решать проблемы за команду, и перестала это делать, то тут же обнаружила: команда взяла это на себя. А я-то думала, что только мой опыт руководителя проекта позволяет решать подобные проблемы. Но это был новый мир, где команды не только могли, но чувствовали себя обязанными «решать самостоятельно» и делали это гораздо лучше меня. Я могла полностью расслабиться, зная, что дело находится в их руках. Даже несмотря на то, что привычки очень живучи.

Несколько лет спустя, уже став опытным agile-коучем, я вновь не удержалась от привычки «решать сама» — просто в этот раз на более высоком уровне. Самое удивительное, что я этого не осознавала, пока команда не поймала меня за руку.

Я работала с некоторыми из ее руководителей над проблемами и задавала такие вопросы: «Что мы должны сделать: создать новую команду или увеличить объем работ и численность персонала в существующей команде?» «Нужно ли нам сменить владельца продукта, чтобы увидеть, есть ли в команде А такие же трудности, что и в команде В?»

Без сомнения, эти вопросы принадлежали agile-руководителям и были предназначены для решения проблемы. Они побудили меня начать оказывать помощь, поскольку я отлично знала ситуацию в командах. Итак, я начала «решать сама». В конце концов в команде обсудили

обстановку и решительно заявили: «Вовлекайте нас в принятие решений о наших проблемах!» Мне преподали очередной урок. Это сделала группа мужественных людей, не побоявшихся высказаться откровенно, потому что они работали в новой среде, которую я помогла создать. Хотя некоторые решения могли показаться менеджерам вызывающими, они были правильными: нельзя принимать решения без участия тех людей, на которых повлияют результаты этих решений.

Мой урок: пусть проблему решает команда.

Означает ли фраза «пусть проблему решает команда», что agile-коуч ничего не делает, чтобы увидеть надвигающуюся угрозу или заметить уже существующую проблему? Конечно, нет. Просто он не ищет угрозы сам, не выявляет проблемы, не оценивает варианты и не выбирает решения. Ему не нужно делать всю эту работу в одиночку. И это замечательно. Когда команда занимает правильную позицию в решении проблем, она начинает понимать, как часто прежде за нее это делали другие.

Эта глава поможет коучам разглядеть трудности и заручиться поддержкой членов команды. Ведь это те самые люди, для которых проблемы в конечном счете имеют решающее значение.

ПРОЦЕДУРА РЕШЕНИЯ AGILE-ПРОБЛЕМ

Как agile-коуч используйте в своей работе следующую процедуру решения проблем.

Проблема доведена до вашего внимания или вы сами ее заметили.

Возьмите паузу (действительно остановитесь) и задумайтесь над проблемой, чтобы лучше ее понять.

Поделитесь проблемой с командой.

Позвольте команде выбирать, действовать или нет.

Помните, это их, а не ваша ответственность. Независимо от того, будут ли они действовать, оставайтесь рядом с ними. Неважно, смогут они

выполнить задуманное или нет, — работайте вместе с членами команды и ничего не делайте без них. Это их ответственность. Если вы выполняете это вместо команды, то освобождаете ее от необходимости держать слово.

Тем не менее люди настаивают, чтобы вы участвовали в решении проблем, а когда вы оглядываетесь вокруг, то видите еще больше трудностей. Что с этим делать?

ПРОБЛЕМЫ ВОЗНИКАЮТ И СТАНОВЯТСЯ ЗАМЕТНЫМИ

Когда возникают проблемы, хочется скорее приступить к их решению, особенно если пострадавший находится перед вами. Искушение немедленно заняться проблемой гложет вас. Удержитесь от искушения, не бросайтесь на помощь очертя голову, потому что нужно взять паузу, чтобы подумать. Очень немногие проблемы нуждаются в безотлагательном реагировании, и с теми, которые входят в их число — например, пожары, домогательства и телесные повреждения, — вы уже умеете справляться. Непорядочное поведение также требует немедленной реакции. Во всех остальных случаях предоставьте людям свободу действий.

Кроме того, пусть ваш «детектор проблем» отдохнет. Даже если вы видите на горизонте потенциальную трудность, имейте в виду: все меняется так быстро, что может оказаться бессмысленным информировать о ней команду. А если вы возьмете эту потенциальную проблему на себя, то можете тем самым сделать ее для команды реальной.

Поэтому в следующий раз, когда вы заметите потенциальную опасность, воздержитесь от немедленного решения и проверьте через некоторое время, стала ли она реальной. Когда я начала так поступать, я поняла: очень немногое из того, чего я опасалась, превратилось в реальную проблему. Все происходит так стремительно, что многие проблемы внешнего характера успевают исчезнуть, прежде чем команда

с ними столкнется. Когда я постигла эту истину, то поняла, насколько часто создавала ненужный ажиотаж в команде. А сколько усилий было потрачено из-за этого впустую!

Начинайте бороться с проблемой только тогда, когда она становится реальной. Если вы не можете сделать этого, то выявляйте потенциальные проблемы вместе с членами команды. Пусть они несут за это ответственность. Заручившись их согласием, не возвращайтесь больше к данному вопросу. Они разбираются в этом лучше, чем вы.

Но как быть, когда вы уверены, что понимаете ситуацию лучше, чем команда? Если вы находитесь в самом начале пути и команда почти не знакома с Agile, то используйте стиль «обучение» во время коучинга. Учите людей тому, чего, по вашему мнению, они не знают. Если они нарушают agile-правила, а вы твердо убеждены, что этого делать нельзя, — настаивайте на своем. Иначе ваше видение будет противопоставлено их точке зрения, которая может победить. Члены команды — те самые люди, которым предстоит иметь дело с последствиями.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Когда в силу ряда причин необходимо использовать стиль «обучение», обратитесь к главе 4 «Изменение стиля».

ВЕЗДЕ ОДНИ ПРОБЛЕМЫ

Наличие проблем нужно приветствовать, поскольку они несут команде возможность преодоления, роста и помогают стать сильнее. Люди будут приходить к вам со своими вопросами, вы будете спотыкаться о трудности, встающие у вас на пути. Но этого недостаточно, придется выискивать симптомы, указывающие на проблемы. Как agile-коуч проанализируйте ситуацию с разных сторон, чтобы обнаружить эти симптомы.

- **Уровень, на котором протекает процесс:** как обстоят дела с Agile?
- **Качество и характеристики затруднений:** как повысить уровень команды?
- **Измерение динамики команды:** как команда может стать лучшей?

Хватит ли вам храбрости, чтобы спросить себя: «Где наше слабое место?» Этот вопрос встает перед всеми командами — новыми и старыми, имеющими высокую или, наоборот, низкую эффективность. У всех есть широкое поле для деятельности.

Проблема не в том, что в жизни есть проблемы. А в том, что мы считаем иначе и думаем, что наличие проблем — это уже проблема.

Теодор Рубин*

Проблемы на уровне процесса

Для выявления проблем на уровне процесса используйте методы, позволяющие исследовать здоровье. Например, анкету, в которой перечислены необходимые элементы, стимулирующие наш разум и помогающие вспомнить основные составляющие Agile. Так можно заново оценить, действительно ли команда придерживается agile-процессов.

Любые проверки состояния здоровья полезны. Большинство из них относится либо к Scrum, либо к экстремальному программированию, делая программное обеспечение ориентированным на развитие. Тем не менее они могут служить отправной точкой. Если вы не занимаетесь разработкой программного обеспечения, но способны мысленно заменить слово «продукт» на «программное обеспечение», то вы в состоя-

* Американский врач-психиатр, автор популярных книг и афоризмов, сценарист.
Прим. ред.

нии использовать их. Тот, кто не может этого сделать или использует другие agile-методологии, пусть возьмет данный вариант за основу и создаст собственную версию (отказываясь от тех понятий, которыми вы не пользуетесь, и добавляя свои).

Главные идеи, связанные с проверкой здоровья, приходят в тот момент, когда agile-коуч, чтобы проверить процессы команды, спрашивает: «Как у вас обстоят дела с Agile?» Еще более глубокие идеи появляются, когда проверка здоровья осуществляется в два этапа (анкетирование и беседа) и затрагивает целую команду. А заручившись поддержкой коллеги, не имеющего отношения к команде, можно добиться поистине грандиозных результатов. Взгляд стороннего agile-коуча не только помогает рождению новых идей, но и создает такую атмосферу, в которой члены команды свободно обсуждают любые вопросы и даже жалуются на своего коуча (то есть на вас!).

Проблемы, связанные с качеством и эффективностью

Чтобы выявить скрытые проблемы, вместе проверьте продукты, созданные командой. Объективно оцените результат их работы и спросите: «Действительно ли продукты, созданные командой, ценные?» и «Действительно ли качеством этих продуктов можно гордиться?» Как гарант качества и эффективности agile-коуч имеет все полномочия, необходимые, чтобы критически оценивать продукты команды.

Но это не значит, что agile-коуч — эксперт по продукту. Для этой цели в команде существуют тестировщики и другие проверяющие. Поэтому коуч имеет дело с проблемами качества и эффективности, располагая объективными данными. Он решает такие вопросы: «Если бы речь шла о гамбургере, захотел бы я накормить им своего ребенка?» и «Если бы я был клиентом, стал бы я платить за это?»

Честно ответив на эти вопросы самому себе, коуч спрашивает: «Как команда может работать лучше?»

Проблемы в измерении динамики команды

Изменения в одной команде едва ли могут произойти в другой. Почему? Изучение несовпадающих реакций и размышление об эмоциональной зрелости команды могут помочь коучу обнаружить проблемы, связанные с динамикой команды, особенно если задуматься над тем, каким образом команда может стать лучше.

Эллен Браун, опытный agile-менеджер, заметила, что появление различных вариантов поведения — это явный признак эмоциональной зрелости команды и ключевой компонент ее способности адаптироваться к тому, что с ней происходит, это дает команде возможность подойти к той точке, где «интерес отдельного человека сопоставляется с поведением, поддерживающим успех всей команды» (Браун, 2010).

Лучше знать некоторые вопросы, чем все ответы.

*Джеймс Тербер**

Исследование динамики команды. Эллен создала список вопросов, который первый раз использовала в процессе наблюдения за действиями команды. Эти вопросы — способ задуматься о том, как agile-коуч может получить представление о потенциальных проблемах команды или областях эмоционального роста. Используя их, команда станет проницательнее. Возможно, это послужит материалом для ретроспективы, во время которой члены команды получают время, чтобы обдумать появившиеся идеи. Хотя во время спринтов есть возможность понаблюдать за тем, как команда отзывается о динамике (Браун, 2010).

- Присутствуют ли шутки в повседневном общении членов команды?
- Какое поведение демонстрирует команда в момент столкновения с трудностями, испытывает ли стресс?

* Тербер, Джеймс (1894–1961) — американский художник-карикатурист, автор сатирических комиксов, высмеивающих различные пороки общества, писатель и юморист, Считался в США одним из наиболее известных карикатуристов своего времени. Прим. ред.

- Как часто члены команды (включая молодежь) высказывают противоположные мнения?
- При наличии таких мнений часто ли люди пытаются подробно их обсудить?
- Часто ли члены команды, опираясь на стандарты, идут на компромисс в ходе обычного взаимодействия (когда их не вынуждают к этому обстоятельства)?
- До какой степени любой член команды готов предоставить обратную связь коллегам (речь идет как о позитивной, так и о негативной обратной связи)?
- В какой мере любой член команды фактически предоставляет обратную связь коллегам?
- Какова вероятность того, что член команды начнет обсуждать вашу эффективность или поведение с другими людьми, не предоставляя обратной связи непосредственно вам?
- Можете ли вы как член команды рассчитывать на ее поддержку, если речь идет о вашей карьере (например, обучении новым навыкам)?
- Есть ли вероятность того, что вы попросите помощи у членов команды, если вам придется признаться, что вы столкнулись с проблемой?
- Насколько вы готовы поделиться личной информацией, понимая, что это делает вас уязвимым?
- Готова ли команда инициировать обсуждение проблемы, которая может привести к внутреннему конфликту или разногласиям?
- Какова вероятность того, что вы можете инициировать обсуждение темы, которая, скорее всего, вызовет множество противоречивых точек зрения?
- Если вы предлагаете команде обсудить вопрос, вызывающий споры, то как часто команда находит консенсус, учитывающий все точки зрения? Кажется ли вам такое решение работоспособным?

- Можете ли вы припомнить, как часто за два последних дня испытывали чувство эмоциональной теплоты или вовлеченности в работу вашей команды?
- Можете ли вы привести пример, когда за последние два дня испытывали чувство неприязни по отношению к деятельности вашей команды?
- В какой мере команда заставляет вас чувствовать ответственность за свою работу?

Размышляя над этими вопросами самостоятельно или вместе с командой, вы заметите, что у вас возникает множество тем для обсуждения. Когда вы посмотрите на ответы свежим взглядом, возможно, один или два из них покажутся сомнительными, сигнализируя, что речь идет о важных вещах.

BART-анализ. Если вам не нравятся вопросы анкеты или вы хотите получить «еще одно мнение», попробуйте BART-анализ (Boundary, Authority, Role, Task — границы, полномочия, роль и задачи).

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Чтобы проанализировать динамику команды, используйте либо вопросы анкеты, либо BART-анализ. Что, по вашему мнению, члены команды будут отвечать на вопросы, касающиеся их лично и команды в целом? Когда вы думаете об этом, какие темы или вопросы у вас возникают? Если появится возможность, задайте эти же вопросы членам команды. Внимательно выслушайте их ответы. Они могут удивить вас и помочь лучше понять, что делает этих людей членами данной команды (и насколько правильно вы понимаете, что с ними происходит).

BART-анализ пришел к нам из области групповых отношений (GR) и предлагает рассмотреть влияние четырех факторов (границы, полномочия, роль и задачи) на динамику команды (Грин и Моленкэмп, 2005).

Когда дела идут плохо, источник проблем часто связан с одним или несколькими перечисленными аспектами жизни команды.

Для поиска проблем применяйте BART-анализ, который был адаптирован для agile-команд коучем Дэном Мэзиком (по материалам Мэзик, 2009).

Роли

- Все ли формальные роли в вашей agile-структуре заняты конкретными лицами?
- Верно ли, что существует только один владелец продукта и agile-коуч (или другой термин, эквивалентный этой роли)? Знают ли члены команды названия своих ролей и ролей коллег?
- Все ли формальные роли исполняются в рамках отведенных для них границ (не выходят за них), хорошо ли делают это, в полной мере?
- Существует ли хотя бы один человек, который выполняет более одной роли в вашей agile-структуре? Если да, то как это влияет на полномочия и границы в команде?
- Если у команды есть дополнительные формальные роли, то полностью ли они описаны? Насколько хорошо и полноценно выполняют их люди, работающие в рамках этих формальных ролей?

Задачи

- Может ли команда точно определить свою цель, которую сумеет выразить каждый, исходя из общей ментальной модели?
- Может ли кто-то охарактеризовать различия во всех задачах, которые необходимы для достижения цели команды (например, может ли владелец продукта расставить приоритеты в бэклоге)?
- Что из предыдущего опыта можно использовать в случае похожей ситуации? Как это влияет на способность команды видеть истинную природу текущих задач?

Полномочия

- Можно ли сказать, что полномочия для каждой роли четко определены, всем понятны и все их придерживаются?
- Берут ли на себя члены команды обязательство выполнять надлежащим образом формальные полномочия? Например, берет ли на себя команда обязательство должным образом проводить ежедневные митинги?

Границы

- Работают ли люди в рамках полномочий, предоставленных им agile-ролью? Если нет, то каковы последствия того, что границы полномочий размываются?
- Каким образом члены команды наделяют друг друга полномочиями, позволяющими определять задачи в спринте? Как это меняется во время спринта? А во время нескольких спринтов?
- Насколько разнообразны границы, в которых можно «увязнуть»? Могут ли один или несколько членов команды определить «топ-кие» участки (Грин и Моленкэмп, 1995)?

Когда вы размышляете над этими вопросами, помните, что при обучении команд прежде всего нужно придерживаться agile-правил и только затем «проверять и адаптировать», чтобы постоянно улучшать. Первым делом придерживайтесь Agile, ищите места, где люди не полностью выполняют отведенные им роли или выходят за границы ролей и полномочий.

Иногда в процессе проверки и адаптации команды изменяют или добавляют agile-роли. Тщательно анализируйте эти ситуации. Команды часто вносят изменения в agile-роли, не осознавая этого. Даже не задумываясь, люди могут играть определенную роль и действовать в соответствии с ее требованиями. Такие «бессознательные» роли сигнализируют об опасности для agile-команды. Когда вы обнаруживаете их, помните: Agile предоставляет большую свободу действий в способах

выполнения работы, поэтому существует очень мало ограничений. Однако, чтобы иметь работоспособную agile-команду, ее члены должны быть осведомлены о полномочиях и границах ролей каждого (Грин и Моленкэмп, 1995).

Как только у вас появляются вопросы анкеты или BART-анализа, не имеющие ответов, в голове возникнет множество вопросов. Но над некоторыми из них вы уже давно думаете и пришли к предварительным выводам. Может быть, подспудные проблемы всплывают на поверхность или беспокоящая вас ситуация внезапно разрешается сама собой. Прежде чем действовать, взгляните на ситуацию со стороны, чтобы получить четкое представление о том, где требуется ваше участие и как поступить.

ЧЕТКО ВИДЕТЬ ПРОБЛЕМЫ

Как только вы столкнулись с проблемой или обнаружили ее, возьмите себя в руки. Чтобы ясно увидеть проблему и понять потенциальные причины, вам потребуется время. Для некоторых стратегий подходит поговорка «утро вечера мудренее». В других случаях следует спросить себя, стоит ли действовать в паре с другим коучем или обратиться к первоисточнику.

УТРО ВЕЧЕРА МУДРЕНЕЕ

Я обнаружила, что большинство проблем, возникающих у agile-команд, можно решить укреплением или повторным подтверждением agile-практики. Хотя agile-структура легка для восприятия, она удивительно целостна. Поэтому не забывайте: утро вечера мудренее. Успокойтесь и подумайте, не лучше ли принять решение утром. Возможно, за ночь вам придет на ум какая-нибудь agile-практика.

Однажды agile-менеджер попросила меня, agile-коуча, подготовить для нее специальный доклад о состоянии дел. Я не поняла ее просьбу,

потому что мы делаем обзоры спринта и все необходимые сведения она могла бы получить именно там. Когда я сказала ей об этом, она ответила: «Да, но обзор спринта проводится для команды, поэтому я не получаю нужной информации». Ошеломленная, я углубилась в изучение этого вопроса, чтобы узнать, почему тот, для кого предназначен обзор спринта, не получает необходимых данных.

Обсуждая с ней проведение обзоров спринта, я лучше поняла ее точку зрения. Во время прошлого обзора члены команды углубились в узкопрофессиональные подробности о том, как создавался продукт и с какими трудностями они сталкивались на пути к успеху. В процессе этих рассказов суть была утеряна. А вместе с ней и интерес agile-менеджера к обзору спринта.

Размышляя над этой историей, я поняла, что ее опыт может оказаться уникальным. Я отчетливо помню, как через десять минут после начала обзора несколько стейкхолдеров начали вертеть в руках свои электронные гаджеты. Может быть, они чувствовали то же самое? Наверняка они были там, чтобы поддержать команду, но узнали ли что-нибудь полезное для себя?

Но утро вечера мудренее. Я пошла спать, но в голове вертелась мысль: «Какие необходимые в этой ситуации вещи дает Agile?»

На следующее утро меня осенило. У нас уже есть то, что нужно, — обзор спринта. Может ли он быть таким же простым, как подтверждение целей во время обзора? Я задумалась над этим.

ВОПРОС САМОМУ СЕБЕ

Можно посоветовать курящему доктору: «Врач, исцели самого себя». Это пожелание относится и к нам, agile-коучам. Сильные вопросы, которые мы знаем и используем в команде, применимы и к нам. Когда существует проблема, задумайтесь вот о чем.

- Если бы я мог все что угодно, то что бы стал делать?
- Что здесь поставлено на карту?
- Если бы проблема была уже решена, то как бы выглядела ситуация?

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 6 «Agile-коуч как фасилитатор» вы можете найти сильные вопросы, информацию о том, для чего они нужны и как ими воспользоваться.

Не обязательно следовать решению, которое тотчас пришло вам в голову. Если вы пользуетесь сильным вопросом, то, скорее всего, придумаете настолько смелые ответы, что вряд ли сумеете воплотить их в жизнь. Это нормально. Пусть вас посещают самые невероятные идеи. И они помогут найти точку зрения, с которой ситуация станет понятной.

Хотя мозговой штурм может привести к успеху, вы не начнете действовать немедленно. Принятие мер требует участия команды.

ДЕЙСТВОВАТЬ В ПАРЕ С ДРУГИМ КОУЧЕМ

Если вы действительно ждете помощи от сильных вопросов, то попросите другого коуча задать их вам. А затем позвольте ему подтолкнуть вас к «достижению большего» — дерзким ответам во время мозгового штурма. Разрешите ему высказывать невероятные идеи, которые помогут обнаружить неожиданный подход к проблеме.

Работа в паре с другим коучем — отличный опыт. Формируя отношения с другим коучем во время совместной работы, вы создаете уголок, куда можете прийти со своими трудностями. Здесь вы отдохнете, получите совет человека, который видит ситуацию со стороны и, возможно, бросит вам вызов.

ОБРАЩАТЬСЯ К ПЕРВОИСТОЧНИКУ

Однажды работающий со мной коуч написал мне электронное письмо, в котором рассказал о проблеме. Я решила отложить встречу с ним на два дня. Даже если проблема актуальна (так всегда говорят), я оттягиваю разговор.

Я говорю коучу: «Почему бы вам не освежить в памяти Agile-манифест и 12 основополагающих принципов? Подумайте, какие из них не относятся к команде? Помните ли вы о дереве высокой результативности? Взгляните на него и решите, есть ли на нем ценность или характеристика, которые в вашей команде недостаточно эффективны».

AGILE-МАНИФЕСТ И 12 ПРИНЦИПОВ

Хотя agile-манифест и 12 принципов ориентированы на программное обеспечение, вы можете заменить словосочетание «продукт для программного обеспечения» на другое, не имеющее к этому отношения. Все равно эти формулировки будут хорошо работать.

AGILE-МАНИФЕСТ

Мы разделяем следующие ценности...

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
- Рабочий продукт важнее исчерпывающей документации.
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

12 ПРИНЦИПОВ

Мы придерживаемся следующих принципов.

1. Наивысший приоритет для нас – удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.

2. Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества.
 3. Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев.
 4. На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.
 5. Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.
 6. Непосредственное общение – наиболее практичный и эффективный способ обмена информацией как с самой командой, так и внутри нее.
 7. Работающий продукт – основной показатель прогресса.
 8. Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.
 9. Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.
 10. Простота – искусство минимизации лишней работы – крайне необходима.
 11. Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются в самоорганизующихся командах.
 12. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.
- (Бек и др. 2001.)

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 2 «Ожидание высокой результативности» вы можете прочитать о том, как создать и использовать дерево высокой результативности.

Через пару дней после разговора я обычно слышу те хорошие новости, на которые я надеялась. Коуч рассказывает: «Вы знаете, я нашел

ответ! Это номер четыре в списке agile-принципов. Мы не привлекали предпринимателей к нашей повседневной работе. Заметить это было одновременно и просто, и сложно».

Agile-манифест, 12 принципов и дерево высокой результативности — это более чем достаточные заявления о намерениях и преимуществах Agile. Они позволяют проводить диагностику и полезны в ежедневной деятельности. Когда сталкиваешься с проблемой, трудно полностью овладеть ситуацией. В этом случае обращайтесь к первоисточникам. Вы сами удивитесь тому, сколько мудрости там почерпнете.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Как только вы начинаете понимать, что происходит, или если вы много думали о проблеме, но решить ее не удалось, — вынесите ее на обсуждение команды.

Найдя решение вместе с командой, убедитесь в том, что она имеет возможность его выполнить. В середине спринта следует поднимать только те вопросы, которые требуют безотлагательного решения. Другие пусть подождут до ретроспективы, а может быть, и дольше. Иногда проблема еще не вызрела или нет возможности внимательно ее разглядеть.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Когда Agile является новым подходом, люди могут испытывать дискомфорт при решении своих проблем с его помощью. Они воспринимают Agile как слишком неторопливый способ, при этом необходимость «решать самостоятельно» призывает их к немедленным действиям. Менеджеры, окружающие команду, могут подталкивать вас к решению командных проблем или будут пытаться решить их самостоятельно. Обратитесь к списку показателей эффективности в главе 12 «Когда я окажусь там?». Он поможет найти веские причины, объясняющие ваши поступки. Когда менеджеры пытаются решать проблемы за команду самостоятельно, их необходимо обучать роли

agile-менеджера. Видение этой новой работы и советы, как отговорить их от решения проблем, рассматриваются в главе 5 «Agile-коуч как наставник».

Совместное решение проблем с командой проводится несколькими способами.

- Непосредственное решение проблемы.
- Подкрепление методологии Agile.
- Раскрытие системы для нее самой.
- Использование ретроспективы.
- Добавление способа, помогающего выявить проблемы.

НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Этот простой и понятный способ означает, что вы констатируете признаки, которые видите, выдвигаете предположения и спрашиваете команду, что она собирается с этим делать.

Возможно, вы использовали этот метод в прошлом. Хотя он хорошо вам знаком, но не всегда подходит: например, если вы хотите углубиться в суть проблемы и добиться устойчивых изменений. Он вовлекает команду в решение узких вопросов, которые вы уже отметили. Тем не менее для некоторых ситуаций этот метод незаменим. Например, когда проблема абсолютно понятна или когда команда приобретает что-то новое: знания, практику, даже члена команды.

Предположим, вы заметили, что за последние несколько дней скорость работы команды замедлилась. Данные на доске пользовательских историй говорят о том, что в настоящее время в работе находится огромное количество задач. Вы можете сказать членам команды: «Я вижу, что диаграмма сгорания выглядит слегка плоской, а доска историй — так, будто одновременно в разработке находится слишком много задач. Могу предположить, что чересчур много действий происходит параллельно. Что вы об этом думаете?»

Выдвигая версию, делайте это в понятной и открытой форме. Если вы углубляетесь в детали или слишком возмущаетесь, то команда не примет вызов и не расскажет, что происходит на самом деле. Кроме того, проявляя открытость, вы демонстрируете свое согласие с тем, что каждый может ошибиться. Поступая так, вы создаете мощный способ существования в agile-команде. Он позволяет людям выдвигать идеи без необходимости присоединяться к ним и является важным компонентом инноваций.

ОЧЕРЕДНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ AGILE

Помните команду, отказавшуюся предоставить участникам обзора спринта подробную информацию о состоянии дел? Вернувшись с утра к этой мысли, я задалась вопросом, действительно ли решение было простым и требовало лишь повторного подтверждения целей обзора спринта. Чтобы разобраться, я решила его попробовать.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Вы можете найти цели обзора спринта и другие стандарты agile-митингов в главе 6 «Agile-коуч как фасилитатор». В ней также говорится о первоочередных ценностях.

Пока команда готовилась к очередному обзору спринта, я воспользовалась возможностью и еще раз рассказала о целях обзора, возвращаясь к вопросу «почему». Особое внимание я обратила на то, что необходимо показывать и рассказывать в ходе обзора спринта. Я поделилась с ними опытом менеджера и предложила учиться говорить в первую очередь о важных ценностях, а затем переходить к техническим деталям, но только если это необходимо. Им понравилась эта идея, потому что они не хотели вносить что-то новое в свою работу, например адаптированный под клиента отчет о статусе работы. Все они должны

были вернуться домой (в очередной раз) с мыслью, что обзор спрингта существует для того, чтобы показать, что было создано, не углубляясь в технические детали, и максимально демонстрируя результаты. Говоря о самых важных ценностях, мы, таким образом, поддерживаем цель, так как это позволяет каждому сфокусироваться на причине, касающейся всех, — создании бизнес-ценности. Углубляя понимание команды в вопросе целей обзора спрингта, я совершила чудо. Вуаля! Проблема решена (они сами ее решили).

РАСКРЫТИЕ СИСТЕМЫ ДЛЯ НЕЕ САМОЙ

Одна из краеугольных основ командного коучинга гласит, что работа тренера — «...это не восстановление или “исправление” системы, а скорее раскрытие сути ее членам. Вооружившись новыми знаниями о природе системы, они могут стать “ответственными” за более эффективное выполнение ее задач. Этот процесс зеркального отражения усиливает функцию саморегуляции системы» (Center for Right Relationship, 2008).

Думая об agile-команде как о системе (скорее как об экосистеме, а не механизме), вы можете использовать этот принцип, когда излагаете команде суть проблемы.

Предположим, система стремится восстановить свое здоровье или по крайней мере будет создавать хотя бы одну возможность для дальнейшего изменения (Center for Right Relationship, 2008). Учитывая это, единственная задача agile-коуча состоит в том, чтобы раскрыть систему для нее самой через наблюдение, которое является частью изучения. Как agile-коуч вы просто формулируете свое мнение, а затем храните молчание.

Люди будут продолжать разговор, а коуч в это время по-прежнему сосредоточен на помощи членам команды, которые хотят больше узнать друг о друге. Чем бы ни занимался коуч, он всегда следует этому

правилу: задает вопросы, а затем молча слушает, позволяя тем самым участникам команды полнее раскрыться и лучше понять, что происходит. Достигнув полного видения, люди будут двигаться вперед, чтобы исправить то, что требуется.

Коучу не нужно стремиться делать выводы и преподносить их на блюдечке. Иногда еще не время что-то исправлять или становится ясно, что во вмешательстве нет необходимости. Коуч оставляет все на своих местах, веря, что команда будет восстанавливать себя, когда в этом возникнет необходимость.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕТРОСПЕКТИВЫ

Как только обнаруживаются проблемы, организуйте ретроспективу, которая раскроет их суть. Выбирайте мероприятия, позволяющие командам взглянуть на свою совместную работу с разных точек зрения. Часто непривычные активности позволяют увидеть ситуацию в новом ракурсе и выявить проблему, которая раньше была незаметна. Поэтому нужно тратить время на проектирование ретроспективы. «Что хорошего мы сделали, что хотим изменить, что стремимся добавить» — эта формула вряд ли вдохновит членов команды настолько, чтобы они отказались от привычных шаблонов мышления. Поэтому одна из ваших задач — сломать устаревшие шаблоны и предложить новые способы, которые помогают увидеть совместную работу.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Очень полезные советы по организации ретроспективы вы найдете в главе 6 «Agile-коуч как фасилитатор».

Организовав хорошую ретроспективу, позвольте себе расслабиться. Если проблема действительно серьезная, она найдет способ заявить о себе. Вам не нужно стремиться к идеальным активностям во время

ретроспективы. Нужно просто иметь что-то помогающее задействовать разные способы мышления и связать их друг с другом.

Если в ходе ретроспективы проблема не видна, то можно прибегнуть к ее непосредственному решению или подождать, предположив, что еще не время. Когда в процессе ретроспективы между членами команды устанавливается связь и они ведут содержательные переговоры, заканчивающиеся значимыми выводами, следуйте за мыслью команды и позвольте проблеме, которую ищете, проявиться. Они достигнут цели.

Если команда по-настоящему не вникает в суть вопросов, то ваша задача — помочь ее членам взаимодействовать друг с другом и, ведя содержательную беседу, решить проблемы. В этом случае не упускайте из виду выявленную проблему до тех пор, пока люди не начнут говорить по существу или общение не приведет их к более насущной проблеме.

ДОБАВЛЕНИЕ СПОСОБА, ПОМОГАЮЩЕГО ВЫЯВИТЬ ПРОБЛЕМЫ

Иногда вы видите проблему, но не уверены, правильно ли ее оцениваете. В этом случае полезно присоединить какие-нибудь командные процессы, которые позволяют выявить проблему при помощи команды (с вашим участием). Понятие «какие-нибудь процессы» означает нечто простое и не требующее усилий команды, но вынуждающее проблему выйти на поверхность. Например, если я замечаю, что команда тратит много времени на «посторонние вещи» (сбой в работе ноутбуков, импровизированные митинги и т. д.), я делаю предположение, что мы начинаем «страдать от змеи» (Шлабах, 2008). Каждый раз, когда работа прерывается из-за посторонних причин, члены команды записывают этот случай на листке бумаги и размещают его на стене «страданий, причиненных змеей». Довольно скоро дорожка из таких листочек начинает извиваться по всей стене, напоминая змею. Этот способ помогает практически без усилий выявлять проблемы. По-моему, люди уделяют

недостаточно внимания неприятностям, причиненным «змеей» и нарастающим во время спринта. И это вполне оправданно, поскольку их работа предполагает только спринт. Поэтому пусть «змея» существует. Однако во время ретроспективы можете эффективно использовать стра-дания, причиненные «змеей», чтобы помочь команде. Так ей легче разо-браться в проблемах и понять, глобальные они или локальные, простые или сложные и т. д.

Что делать, если вы предлагаете способ выявления проблем, а команда не использует его? Просто дайте ему умереть. Возможно, потребуется несколько таких способов, пока люди не выберут один из них и не начнут применять. Не исключено, что позднее они поймут: им необходим один из предложенных вами ранее методов. Одна мудрая женщина сказала мне: «Нам нужно сто дверей, ведь мы не знаем, в какую из них будут входить люди». И это правда.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Это их обязательство, а не ваше.
- Вы получаете информацию о проблемах от других и обнаруживаете их самостоятельно и тогда перестаете размышлять о них.
- Найти мужество, чтобы задать вопрос «Где наше слабое место?» — это священный долг agile-коуча.
- Как только вы ясно видите проблему или не можете придумать способ, как ее решить, — обращайтесь за помощью к команде. Прислушайтесь к ее мнению, чтобы помочь каждому разобраться, что делать. Затем спросите, как ее члены намерены поступить (если, конечно, у них есть такие планы).

ГЛАВА 9

AGILE-КОУЧ КАК НАВИГАТОР КОНФЛИКТА

Нас предупреждали, что это случится. Кен Швабер и Майк Бидл говорили нам: этого следует ожидать. Они объяснили, что люди, если они находятся вместе — каждый со своим жизненным опытом и со своей точкой зрения, — должны пережить это (2001). Любой, кто работал в agile-команде, может подтвердить это. Что имеется в виду под словом «это»? Конечно, конфликт.

Патрик Ленсиони в своей книге «Пять пороков команды»* называет боязнь конфликта одной из пяти дисфункций, считая его основной причиной конфликта даже в лучших командах (Ленсиони, 2011).

Жан Табака, профессиональный фасилитатор и agile-коуч, показывает, что одна из отличительных особенностей высокого уровня сотрудничества (читай: высокой эффективности) команд состоит в умении конструктивно использовать конфликт. Они живут в мире конструктивного несогласия (Табака, 2006).

Эти эксперты советуют нам идти навстречу конфликту и превращать его силу в добро. Однако многие модели разрешения конфликта воспринимают его как то, что необходимо «решить», будто он — механическая система, которую можно разобрать, починить и положить на место.

* Ленсиони, П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. Прим. ред.

К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

- Где начинается и заканчивается моя зона ответственности как agile-коуча в решении конфликта?
- Что я могу использовать, чтобы объективнее судить об уровне конфликтности в команде, и чем могу помочь?
- Какие способы реагирования на конфликтную ситуацию лучше всего подходят команде?
- Какие методы и инструменты можно использовать для решения конфликта?
- Что мне делать, если один человек жалуется на другого или на меня?
- Что я могу сделать, если конфликты повторяются, несмотря на то что мы их разрешаем?

Конфликты, с которыми я сталкивалась в agile-командах, ничуть не напоминают механистичные модели, а конфликтующие люди, конечно же, не механизмы. Конфликты скорее напоминают тропические штормы — дующие с невероятной силой, пугающие своей непредсказуемостью и исчезающие так же быстро, как и возникли.

Каждодневная совместная работа — это напряженное межличностное взаимодействие со всеми его победами и поражениями, которые возникают благодаря общению между этими удивительными, сложными, великолепными людьми — членами команды. Особенно это заметно в agile-командах, и в нашем стремлении к совершенству мы понимаем: конфликты возникают и могут приводить как к гармонии, так и к какофонии.

Управление конфликтом — это наше новое мышление, при помощи которого мы помогаем командам перейти от конфликта к конструктивному разногласию, катапультирующему нас к высокой эффективности.

РОЛЬ AGILE-КОУЧА В КОНФЛИКТЕ

Коучинг команд как способ управления конфликтом может показаться вам незнакомым или непонятным. Несмотря на наличие большого числа книг, статей и исследований на эту тему, мне было трудно в нее вникнуть. Как менеджер, придерживающийся плана, я нечасто занималась конфликтами, потому что, пока мы переходили от одной фазы к другой, в команду приходили новые люди или кто-то покидал ее. Если мои слабые попытки разрешить противоречия заканчивались провалом, то это была небольшая потеря. Рано или поздно участники конфликта должны переходить к новым проектам. Однако благодаря Agile члены команды остаются вместе на всем протяжении проекта. Они не уходят, поэтому конфликт не исчезает.

Учитывая это, agile-коуч сталкивается с конфликтом напрямую, умеет определять его глубину, решает, стоит ли вмешиваться и как это сделать, щедро делится советами по управлению конфликтами и мужественно отказывается самостоятельно урегулировать ситуацию, когда команда, испугавшись силы конфликта, пытается его избежать.

Как agile-коуч вы помогаете команде управлять конфликтом, показываете способ. Вы не можете предложить им «карту местности», на которой будут обозначены все обрывы и опасности. Но в вашем распоряжении есть нечто более драгоценное и мощное — путеводитель, база, чтобы они всякий раз сами создавали такую карту, когда им это потребуется.

ПЯТЬ УРОВНЕЙ КОНФЛИКТА

В процессе непрерывной, повседневной работы члены agile-команды будут все время демонстрировать конфликт — насмехаться друг над другом, закатывать глаза, тяжело вздыхать, нелестно высказываться, хранить глубокое молчание и создавать напряжение. Вы будете свидетелями завуалированного сарказма, ехидных замечаний, но все это не выходит за рамки нормы для agile-команды.



Рис. 9.1. Пять уровней конфликта

Такое поведение естественно для любой группы людей, которые много времени проводят вместе и создают общую историю. То же самое случается между соседями, членами различных сообществ, в кофейнях, церквях и agile-командах — особенно в последних. Ведь люди в них ежедневно часами сидят на расстоянии вытянутой руки друг от друга, когда совместно создают продукты, находясь при этом под давлением временных рамок спрингта.

Конфликт присутствует всегда, он может быть естественным или разрушительным, и распознать это очень трудно. Автор многочисленных книг по конфликтологии Спид Леас предлагает agile-коучам основы, которые мы можем использовать, чтобы определить глубину разногласий (1985).

Эта модель очень подходит для agile-команд, она помогает увидеть конфликт с точки зрения человечности и гуманности. Как показано на рис. 9.1, нарастание конфликта можно разделить на пять уровней, от первого — «проблема, которую нужно решить» до пятого — «мировая война».

УРОВЕНЬ 1 – «ПРОБЛЕМА, КОТОРУЮ НУЖНО РЕШИТЬ»

Мы все знаем, как выглядит конфликт первого уровня — это ежедневные разочарования и обострения отношений, которые разгораются и затухают, приходят и уходят. Мнения людей не совпадают, заметны недопонимание, конфликт целей или существующих ценностей, члены команды испытывают тревогу из-за назревающего конфликта.

Когда команда находится на уровне 1, она сосредоточена на выявлении того, что пошло не так, и на поиске способа это исправить. Обмен информацией происходит свободно, сотрудничество не разрушено. Члены команды используют слова, понятные, конкретные и отражающие факты. Язык общения нацелен на обсуждение текущей ситуации, о прошлом не говорят. Люди настроены на обсуждение, если чувствуют, что возникает недопонимание. Вы, вероятно, замечаете, что члены команды в ходе конфликта демонстрируют оптимизм. Это состояние нельзя назвать комфортным, но в группе царит эмоциональное спокойствие. Это уровень конструктивного разногласия, которое характеризует высокоэффективные команды.

УРОВЕНЬ 2 – «ПРОТИВОРЕЧИЕ»

На втором уровне самооборона становится такой же важной, как и решение проблемы. Члены команды дистанцируются друг от друга, чтобы убедиться, что все закончится хорошо, или сформировать такую позицию, при которой возможен компромисс. Для проверки стратегии они могут говорить с коллегами за рамками совещания или обращаться за советом и поддержкой. На этом уровне добродушные шутки начинают превращаться в колкости. Злоба неявная, но все же воспринимается

с горечью. Люди не озлоблены, они проявляют настороженность. Их лексика отражает это состояние и смещается от конкретики к общим фразам. Отгораживаясь стеной от других, они не делятся всем, что им известно о проблеме. Факты играют второстепенную роль в прояснении ситуации и запутывают реальную картину происходящего.

УРОВЕНЬ 3 – «БОРЬБА»

На третьем уровне цель состоит в том, чтобы выиграть. Происходит усугубление предыдущих конфликтов, проблемы остаются нерешенными. Часто несколько вопросов сливаются, образуя более крупную проблему или создавая «причину». На этой почве возникают недоразумения. В agile-команде все может происходить незаметно, потому что ее отличительная черта — чувство общности в процессе. Но конфликты все-таки случаются.

Люди начинают объединяться в группировки. Эмоции становятся инструментом, который используется для привлечения на свою сторону. Проблемы и люди становятся синонимами, что подставляет последних под удар. Обратите внимание на то, как создаются эти ситуации, а язык начинаетискажаться. Приходит время обобщений: «Он всегда забывает проверить свой код» или «Ты никогда не слушаешь, что я говорю».

Всякий раз, когда два хороших человека спорят о принципах, они оба правы.

Мария фон Эбнер-Эшенбах*

Говоря о противоположной стороне, члены команды используют такие фразы: «Я знаю, о чем они думают, но они игнорируют реальные проблемы», «Я единственный, кто всегда идет на компромисс ради блага команды», «Я переживаю за ситуацию» или «Они намеренно игнорируют

* Мария фон Эбнер-Эшенбах (1830–1916) — австрийская писательница, драматург, популярность которой в конце XIX века принесли психологические романы и повести. Также известна своими афоризмами. *Прим. ред.*

мнение клиента». Разговор становится категоричным, сыплются обвинения. В такой накаленной обстановке разговоры о примирении могут встретить сопротивление. Люди не готовы выйти за рамки обвинений, выдвинутых противоположной стороной.

УРОВЕНЬ 4 – «КРЕСТОВЫЙ ПОХОД»

На четвертом уровне одного разрешения ситуации уже недостаточно. Члены команды убеждены, что люди «по другую сторону проблемы» не будут меняться. Они считают, что единственный вариант — это избавиться от несогласных или уйти самим. Группировка укрепляет свои позиции и даже может занять прочное положение в псевдоорганизационной структуре команды. Возможно ошибочное распознавание группировки как всей команды. Люди и позиции рассматриваются как единое целое, что открывает возможность для критики людей, а не идей. Эти нападения принимают определенную лексическую форму, изобилующую идеологией и принципами, которые становятся предметом разговора, вытесняя конкретные вопросы и факты. В целом отношения напоминают взаимодействие между праведником и его палачом.

УРОВЕНЬ 5 – «МИРОВАЯ ВОЙНА»

«Уничтожить!» — такой боевой клич раздается на пятом уровне. Недостаточно того, чтобы одни выиграли, — нужно, чтобы другие проиграли. «Мы должны убедиться, что эта ужасная ситуация не повторится!» На этом уровне существует единственный вариант: развести бойцов (членов команды) так, чтобы они не нанесли друг другу обид. Никакой конструктивный результат невозможен.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ УРОВЕНЬ КОНФЛИКТА?

Чтобы определить уровень конфликта в коллективе, agile-коуч должен потратить много времени на общение с членами команды. Это означает

целенаправленное наблюдение за людьми в течение нескольких дней или недель, позволяющее увидеть конфликт в естественной среде. Отрывочные наблюдения не принесут пользы. Убедитесь в том, что вы потратили достаточно времени, всматриваясь в то, что происходит в команде, прежде чем делать выводы об уровне конфликта.

Определение уровня конфликта в команде — это не наука, а именно наблюдения, беседы и интуиция. Каждый видит ситуацию по-своему. Хотя вы можете определить текущий уровень конфликтности в команде, следует помнить, что ее члены оценивают конфликт по-разному. Вот что делает это занятие таким увлекательным.

Платформа Speed Leas поможет вам стать более объективным. Благодаря ей вы увидите истинную картину того, что происходит. Хотя вы просто делаете все возможное, чтобы сориентироваться, помните: нет никакой гарантии, что вы полностью правы. Будьте требовательнее к себе, и тогда возникнет чувство, что вы уделяете команде достаточно внимания, и двигайтесь дальше. Во время наблюдения выполняйте три главных правила, которые помогут оценить уровень конфликта: выслушивайте жалобы, оценивайте активность и сосредоточьтесь на лексике.

ВЫСЛУШИВАТЬ ЖАЛОБЫ

Члены команды могут обращаться к вам напрямую. Вы слышите их в комнате команды. Но бывает, что люди шепотом жалуются друг другу в помещении для переговоров. Во время наблюдения помните: вы не должны ничего предпринимать, чтобы удовлетворить эти сетования. Какая-то тайная пружина внутри нас побуждает в таких случаях срочно действовать. Сопротивляйтесь этому. Проявляйте сочувствие, когда слышите людей, и открыто показывайте, что вас это очень волнует и вы готовы потратить столько времени, сколько необходимо, чтобы увидеть полный диапазон конфликта.

ОЦЕНИВАТЬ АКТИВНОСТЬ

Обратите внимание, что происходит в комнате команды, когда вы впервые заходите туда. Есть ли ощущение, что идет обсуждение серьезных и скоординированных усилий? Где находятся люди: в движении, процессе обсуждения, у доски или у компьютеров? Есть ли чувство цели и продвижения вперед? Или члены команды приходят и уходят? Как ведутся разговоры, то и дело обрываются или повторяются вновь и вновь? Как идет работа — рывками, с остановками или как-то иначе? Или есть что-то спрятанное под ковер?

Вы, наверное, не раз сталкивались с откровенными конфликтами, заметными невооруженным глазом. Это плохо скрытое пренебрежение, косые взгляды, закатывание глаз, обидные слова, заставляющие сердце учащенно биться и думать: «Она хотела унизить меня? Неужели она это сказала?» Если обстановка в комнате напряженная и присутствуют эмоциональные выбросы, подобные описанным выше, значит, команда наверняка находится на уровне 2 или более высоком.

Обратите внимание на то, спрятан конфликт или лежит на поверхности. Оцените активность команды в течение дня. Отмечайте позитивные и негативные изменения в настроении команды. Спросите себя: «Что предшествовало этому? Речь идет о случайности или уже накопилось достаточно негативных эмоций?»

Определите, какую энергетику чаще использует команда — позитивную, помогающую двигаться вперед, или отрицательную, ведущую к застою. Это даст еще одну подсказку, которая поможет оценить уровень конфликта.

СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА ЛЕКСИКЕ

Что и как говорят люди — вот главный ключ в оценке уровня конфликтности в agile-команде. Во время разговоров ее членов у вас будет достаточно возможностей сосредоточиться на лексике.

В таблице 9.1 приведены типичные фразы, которые можно услышать на каждом уровне. Используйте ее, чтобы отточить умение различать уровни конфликта, прислушиваясь к разговорам членов команды.

Таблица 9.1. Лексика, которую используют люди, может рассказать об уровне конфликта

Уровень конфликта	Пример лексики
На уровне 1 члены команды участвуют в конфликте открыто и конструктивно. Между членами команды происходит «самостоятельно управляемое» общение, они спрашивают и высказываются откровенно, желая убедиться, что каждый будет услышан, а сказанное понято правильно	«Разумеется, я слышу тебя, но думаю, что ты кое-что забыл...» «Может, мы не поняли друг друга? Как ты думаешь, о чем я говорил?» «Стоп! Мы повторяемся. Я устал от этого разговора. Какая новая информация может заставить нас вернуться к этому снова?» «Я понимаю, о чем ты сейчас говоришь. Хорошо... я по-прежнему не согласна с тобой. И вот почему...» «Барб, я просто вспомнила, что вы цените порядок. Это главное в данной ситуации? Сворачивание процесса вызывает у вас ощущение неправильности?»
На уровне 2 общение смещается в сторону самообороны. На этом уровне то, что не было высказано вслух, создает обстановку неопределенности. В целях самозащиты люди не открывают всего, что знают	«Вы знаете, что команда поддержки не занималась нашим вопросом, хотя сказала, что сделала это. Почему вы не сообщили нам?» «Да, я сломал сборку, но я думаю, что мы должны посмотреть на ситуацию шире. В нашей команде есть вещи и похуже, чем одна сломанная сборка».«Вы опять делаете то же самое, что и в прошлый раз, хотя уже тогда потерпели неудачу»
На уровне 3 лексика искажается, появляются чрезмерные обобщения, предположения, преувеличения, возникают условия для жесткого выбора (либо – либо). Суть проблемы отброшена	«Было бы хорошо, если бы ее не было в команде!» «Она всегда вмешивается в любой разговор».«Они всегда выбирают легкий путь, а мы должны оставаться и доделывать за них работу».«Я не знаю, почему она так любезна в последние дни. Может, хочет меня подставить?» «Я даже не знаю, из-за чего мыссоримся. Мы просто не ладим»
Уровень 4 становится более идеологизированным	«Они никогда не изменятся, поэтому даже не стоит пытаться говорить с ними».«Они не правы, это просто и понятно».«Нам необходимо иметь больше сторонников».«Мы правы!»
Уровень 5 характеризуется полной боевой готовностью	«Мы должны победить. Других вариантов нет».«Мы или они».«Мир должен быть предупрежден, чтобы такое больше не произошло»

Что нужно делать, как только вы распознали уровень конфликта в команде? Ниже приведены несколько подходящих методов. Так вы поможете команде управлять конфликтом, когда она находится в его центре.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Цель управления конфлиktом — остановить его развитие, понизить уровень на одну-две ступеньки. Как agile-коуч вы прежде всего должны ответить на вопрос «Должен ли я реагировать?».

ДЛЯ НАЧАЛА НИЧЕГО

Agile-команды — и новые, и развалившиеся — зачастую способны самостоятельно управлять конфлиktом даже третьего уровня. Поэтому не вмешивайтесь и наблюдайте за ними. Проследите, делают ли они успехи. Даже если они ведут себя неидеально или не прикладывают максимума усилий, оставьте их в покое. Чтобы помочь вам освоиться с неприятным чувством быть сторонним наблюдателем попыток команды справиться с конфлиktом, приведу цитату из книги Криса Корригана *The Tao of Holding Space* («Дао сохранения пространства»): «Все, что вы делаете для команды, означает для ее участников, что они не могут выполнить это сами» (Корриган, 2006).

Неуклюжесть команды лучше, чем ваш идеальный план. Помните, цель состоит в поддержке самоорганизации (и реорганизации). Ваш дискомфорт — это небольшая цена.

Но что если вы решили вмешаться? На этот случай существует несколько вариантов, которые можно использовать: «анализ-ответ», применение структур и выявление. Они перечислены в порядке возрастания с точки зрения силы содействия самоорганизации.

АНАЛИЗ И ОТВЕТ

Это самый удобный способ для agile-коуча, потому что он чувствует себя привычно и применяет аналитику.

Используя анализ и ответ, agile-коуч рассматривает следующие вопросы (Кейп, 1997):

- Каков уровень конфликта?
- Какие имеются вопросы?
- Как бы я мог ответить, находясь на стороне А?
- Как бы я мог ответить, находясь как стороне Б?
- Какие варианты решения доступны?
- Что мне делать (если можно все что угодно)?

При использовании способа «анализ-ответ» помните, что никто не владеет полной информацией. Точка зрения каждого человека обоснована и необходима. Если в команде десять членов, то есть десять разных точек зрения, каждая из которых оправданна.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Какова ваша первая реакция на возникновение конфликта? При работе с командой agile-коучи должны уметь назвать эту реакцию и осознанно выбрать или отвергнуть ее. Смотрите главу 3 «Сам себе учитель», чтобы научиться сдерживать себя, когда с командой что-то не так. Например, зарождается конфликт.

Таблица 9.2 предлагает несколько вариантов ответов на каждом уровне конфликта. Она поможет ответить на вопрос, какие варианты решения доступны, когда вы решаете конфликт на уровне целой команды (Кейп, 2006).

Когда команда прекращает эскалацию конфликта, она получает больше возможностей для его разрешения, например ей становятся доступны инструменты более низкого уровня.

«Анализ-ответ» может стать комфорtnым способом управления конфликтом. Если вам кажется, что на данном уровне мастерства и доверия это лучший выбор, то используйте данный метод. Но имейте в виду: это самый неубедительный способ отклика при создании высокоэффективных команд, потому что помещает коуча на капитанский мостик. Кроме того, этот способ полностью опирается на аналитическое мышление,

которое нельзя назвать самым эффективным вариантом размышлений о конфликте. Поэтому, когда вы чувствуете, что готовы, попробуйте два других способа.

Таблица 9.2. Управление вариантами ответов на конфликт на каждом уровне

Уровень конфликта	Успешные варианты ответа
Уровень 1 – «проблема, которую нужно решить»	Сотрудничество. Поиск ситуации, в которой выигрывает каждый. Консенсус. Изучение мнений каждого члена команды и поиск такого решения, которое удовлетворит всех
Уровень 2 – «противоречие»	Поддержка. Расширение прав и возможностей других, чтобы решить проблему. Безопасность. Все, что возвращает ощущение безопасности, например игры на сотрудничество или повторное обоснование общекомандных ценностей
Уровень 3 – «борьба»	Примирение. Уступайте чужой точке зрения, когда отношения более важны, чем предмет спора. Эта стратегия успешна только в краткосрочной перспективе, а в долгосрочной становится обузой. Ведите переговоры. Когда предмет спора – то, что необходимо поделить (например, ресурсы), переговоры могут стать эффективным способом решения конфликта. Но они бесполезны, когда речь идет о человеческих ценностях. Получите фактическую информацию. Соберите данные о ситуации, чтобы установить факты
Уровень 4 – «крестовый поход»	Заново создайте безопасную структуру. Используйте «челночную дипломатию», чтобы команды могли обмениваться мыслями, пока не снизят накал в отношениях. Применяйте также инструменты, способствующие снижению уровня конфликта
Уровень 5 – «мировая война»	Делайте все необходимое, чтобы предотвратить причинение вреда друг другу

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРУКТУР

Один из способов увеличить мощность ответа в конфликте — это применение «костяка». «Костяк» — те принципы, ценности или роли, которые помогают команде понять, как добиться лучших результатов от использования Agile.

Исследования показывают, что попытка решить межличностные конфликты прямолинейно — ошибочный выбор. Именно способ

работы, характерный для команды, будет сильнее влиять на ее восприятие межличностных взаимодействий, чем другие (Хэкмен, 2002). Мы часто думаем, что можем повысить эффективность команды, решая межличностные конфликты. Возможно, это не всегда так, особенно в новых командах, где agile-коуч может максимально помочь, внедрив целевую ориентацию. В новой команде она работает лучше, чем межличностная, потому что «команда сообща все еще пытается изучить специфику» своей цели и «уточнить [неформальные] роли людей» (Грэттон, 2007). Согласно этому исследованию, коуч должен избавляться от конфликта, решая прежде всего проблемы, связанные с эффективностью.

Для этого agile-коучи могут обратиться к «костяку» как к способу управления конфликтом. В профессиональной терминологии agile-«костяк» — это аналогичные структуры — «устройства, которые напоминают людям об их видении, целях или задачах либо действии, которое нужно совершить немедленно. Коллажи, календари, сообщения голосовой почты и будильники могут служить такой структурой» (Уитворт и др., 2007).

При помощи Agile можно создать разнообразные структуры: практики и принципы, присущие agile-методам, Agile-манифест, ценности, задачи, повторяющиеся события, например обзоры спринта или митинги, определение роли и акцент на устраниении потерь. Все это — благодатная почва для создания структур, которые помогают команде осознанно вести себя в конфликте, чтобы стать лучше, особенно в отдельных областях Agile. Выберите одно из этих направлений, чтобы сориентировать на него команду (или еще раз подтвердите его), когда она сталкивается с конфликтом. Выберите такое, которое, по вашему мнению, поможет разобраться с сутью конфликта и будет вдохновляющим. Вдохновение присутствует в простоте и глубине agile-методов. Вам не нужно далеко ходить, чтобы найти ту область Agile, которую команда может использовать для создания необходимой ей структуры.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Обратитесь к главе 6 «Agile-коуч как фасилитатор», чтобы изучить задачи каждого из видов стандартных agile-митингов.

Вот пример: имея дело с конфликтом, который, похоже, никогда не заканчивается (его суть в том, что такое «хорошо» и как оно должно выглядеть), вы, возможно, решите напомнить членам команды принципы Agile-манифеста (Бек и др., 2001). После того как вы еще раз ознакомитесь с принципами и примете участие в какой-нибудь оживленной дискуссии, пусть команда создаст яркий плакат и разместит его на почетном месте в своей комнате. Он будет напоминать, что она согласилась идти по тонкой грани между критериями «хорошо», «достаточно хорошо», «отлично» и «идеально».

Рисунок 9.2 показывает итоговую структуру: их плакат.

Мы будем соблюдать баланс



Как сегодня обстоят дела?

Рис. 9.2. Команда, которая сталкивается с неразрешимым конфликтом

Каждый день после митинга члены команды смотрят на плакат и спрашивают друг друга: «Как мы сегодня находим баланс между этими двумя состояниями?»

Как в данном примере, используйте структуры, чтобы опосредованно управлять конфликтом. Благодаря им вы не решаете конфликт прямолинейно. Вместо этого объявите о существовании конфликта, а затем рассматривайте его в контексте обучения или повторного подтверждения Agile — практик, ценностей, мировоззрения, видения — вместе с командой. Это позволит вашему стилю управления стать положительной движущей силой, а не вести к наказанию.

Обратите внимание: речь не идет об игнорировании конфликта или о желании его обойти. Вы все-таки занимаетесь его решением. Просто вы делаете это за счет хорошей проработки определенной области Agile и обращения к членам команды с просьбой подумать, воплощают ли они самые лучшие намерения в этой области. Использующая этот вариант ответа структура, которую создает команда, становится призывом к действию для каждого человека. Вы добиваетесь изменения через вдохновение, а не запугивание.

ВЫЯВЛЕНИЕ КОНФЛИКТА

Когда вы сталкиваетесь с конфликтом, то самое полезное — это раскрыть всю известную вам информацию. Предоставьте команде возможность ознакомиться с данными, которыми вы владеете. Раскройте им всю модель поведения в такой ситуации. Сообщите им лексику уровней конфликта и научите распознавать текущий уровень. Также расскажите членам команды, как оценивать собственные реакции и выбирать тот вариант ответа, что больше им подходит с учетом уровня текущего конфликта.

Поступая так, вы даете команде мощный инструмент самоменеджмента, структуру, которую можно использовать для управления конфликтом, когда он возникает.

Это не означает, что вы переходите к коучингу. Вам по-прежнему нужно оставаться в тени, особенно на первых порах, когда члены

команды только изучают структуру. Но ваша роль меняется. Вместо одновременного погружения в содержание конфликта и его структуру вы даете команде возможность озабочиться его сутью. Это освобождает вас от роли хранителя границ структуры. Находясь в данной роли, убедитесь, что структура используется по назначению, не деформируется в угоду позиции, не используется для навешивания ярлыков, ослабления других или для того, чтобы сделать позицию ошибочной.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

В следующий раз, когда в команде разразится конфликт, попробуйте выявить, а не «решить» его. Если команда только что сама успешно погасила конфликт, то обсудите это с участниками и спросите: «Как вы думаете, какой уровень конфликта вы только что пережили?», «Как бы вы могли рассказать о нем?», «Что послужило поводом для снижения напряженности?»

Если конфликт в команде не угасает, вмешайтесь в разговор и задайте те же вопросы, изменив только последний. Спросите, что должно произойти, чтобы уровень конфликта снизился.

Наилучшее время для обучения команды новым структурам обычно совпадает с серединой решения проблемы. Используйте эти моменты конфликта, чтобы найти варианты решения. Начните задавать вопросы, которые заставят команду осознать ситуацию. Это поможет ей исправить ситуацию самостоятельно.

Цель прежняя — исключить себя из петли обратной связи. Но вы сможете сделать это только тогда, когда команда приобретет опыт в использовании и действительно справится с поддержанием структуры. При этом регулярные наблюдения еще продолжают приносить пользу.

Вы понимаете, что структура используется хорошо, когда в ходе конфликта члены команды задают друг другу вопросы совершенно нового качества. Они могут спросить: «На каком уровне мы находимся?», «Что делает ситуацию именно такой?», «Я замечаю, что мы все чаще используем

обобщения, не пора ли снизить накал страстей и наладить конструктивную беседу?» или «Не пора ли нам отдохнуть друг от друга?»

Вы также можете увидеть, как команда использует рамки конфликта, и применить это как инструмент для определения и регулирования уровня конфликта между отдельными участниками, прежде чем он распространится на всю команду. Один ее член может сказать другому: «Я осознал, что участвовал в крестовом походе, и теперь мне пора вернуться. Вы знаете, как меня это беспокоит, но я знаю, что, посмотрев на ситуацию свысока, никому не поможешь. Поэтому я думаю, как затронуть этот вопрос по-другому».

Команды, которые активно управляют конфликтом и регулярно снижают уровень напряженности, могут научиться добиваться успеха на первом уровне конфликта. Здесь они находятся в мире конструктивного несогласия. Они балансируют на грани дискомфорта — это достаточно просто, — поэтому могут придумывать лучшие идеи и опираться на мысли других, чтобы обнаруживать новые, удивительные возможности. При этом они используют конфликт в качестве катапульты в достижении высот эффективности.

РАССМОТРЕНИЕ ЖАЛОБ

Agile-коуч помогает команде понять, что конфликт — это нормальное и полезное явление, но при условии конструктивности. Подспудно кипящие страсти явно неконструктивны и часто выплескиваются в виде жалоб.

Члены команды знают, что часть работы agile-коуча — это устранение препятствий, мешающих работе. Именно поэтому коуч становится привлекательной фигурой для любителей жаловаться. Некоторые agile-коучи, возможно, имели дело с такими людьми, особенно если прошли обучающий курс Certified Scrum Master (CSM). В его ходе инструктор использует «типичные» сценарии жалоб, например такие.

«Один из членов команды утверждает: от архитектора команды настолько неприятно пахнет, что работать рядом с ней невозможно. Есть опасения, что с приходом лета ее коллеги будут просто выбегать из комнаты. Что вы как коуч команды предпримете в этой ситуации?»

К вам приходит кипящий от злости разработчик, потому что другой разработчик, Джо, в очередной раз сломал все, что было создано. Он убежден, что Джо работает небрежно и думает только о себе. По его словам, вся команда готова проголосовать за то, чтобы Джо ушел. Что вы как коуч команды сделаете в данной ситуации?

Один из членов команды сообщает вам, что ведущий тестировщик не прерывно обсуждает по телефону личные проблемы. Говоря об этом, она действительно негодует, потому что приходится выслушивать истории из чужой жизни по несколько раз в день. Такое поведение тестировщика выглядит невежливым и не слишком нравственным. Она хочет, чтобы вы пресекли это. Что вы сделаете в этой ситуации как коуч команды?»

Я столкнулась с подобной ситуацией в реальной жизни. Речь шла о запахе, исходящем от человека. Это не шутка. Я думала, что дело agile-коучей — «решать» проблемы, поэтому подошла к женщине, от которой плохо пахло, и сказала об этом. Она так взглянула на меня, что я почувствовала себя самым ничтожным существом на свете. Но этот ужас, к счастью, быстро закончился. Женщина проявила сознательность, от нее перестало неприятно пахнуть, и все были счастливы. Метод непрямой конфронтации сработал, или по крайней мере на первый взгляд казалось, что это так. Я решила, что сделала добро для команды. Но так ли это?

Я не могу ничего сказать о многих других сценариях, в которых опосредованный метод будет работать, но можно смело утверждать: в этом случае он не сработал. Передавая жалобу адресату, я была уверена, что полное взаимопонимание сторон невозможно. Действительно, как посредник я сама способствовала разделению команды на два лагеря. Проблема, возникшая из-за неприятного запаха, была не такой уж значительной. Но в каких-то ситуациях она могла стать очень существенной.

Большинство недопониманий возникает по довольно серьезным поводам, и особенность каждой из сторон заключается в том, что она содействует эскалации конфликта. Все это не имеет четких очертаний, но прекрасно ощущается, когда ситуация доходит до точки кипения, когда идеи о том, что «правильно» или «неправильно», создают преграды между людьми и ситуации, в которых они чувствуют себя уязвимыми, обиженными и недооцененными. Это наиболее распространенные ситуации. Они требуют чего-то более существенного, чем участие коуча, передающего жалобу от обиженного обидчику.

В следующий раз, когда кто-то придет к вам с жалобой, попробуйте трехступенчатый способ вмешательства, представленный ниже (Кейп, 2006). Задайте тому, кто жалуетсяся, следующие вопросы.

1. «Вы поделились своими проблемами и чувствами по этому поводу с _____?»

Если ответ отрицательный, то посоветуйте человеку выполнить вашу рекомендацию. Возможно, разговор с вами поможет ему преодолеть страх. При нежелании члена команды делать это переходите к пункту 2.

2. «_____ должен знать о ваших проблемах. Может быть, мне стоит пойти к нему вместе с вами?»

Если ответ «да», то запланируйте, где и когда состоится встреча. Пусть тот, кто жалуетсяся, знает: вы будете его морально поддерживать, но сами не станете излагать ситуацию. Если он по-прежнему нервничает, то предложите совместно отрепетировать будущий разговор. Но в том случае, когда и это не помогает и человек не желает самостоятельно рассказывать о своей проблеме, переходите к пункту 3.

3. «Могу я сообщить _____, что у вас серьезная проблема?»

При любой возможности старайтесь убедить «пострадавшего» напрямую обращаться к виновнику создавшейся ситуации — самостоятельно или при вашем участии. Избегайте «испорченного телефона», когда одна сторона рассказывает о другой кому-то третьему.

Последний способ вмешательства прославит вас как любителя посплетничать и усложнить конфликтную ситуацию. Но когда это единственно возможный вариант, помните: никогда не передавайте анонимные жалобы. Пусть все знают, что вы раскроете имя того, кто за ними стоит.

Передавая анонимную жалобу, вы создаете почву для манипулирования вами и пересудов за спиной. Это недопустимо. Так нельзя было поступать в школе, и теперь это тоже неприемлемо. Настоящие agile-команды исповедуют мужественный стиль поведения и с уважением относятся к окружающим. Дайте им понять, что вы поддерживаете это.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Попробуйте трехступенчатый способ вмешательства. Попросите друга помочь вам исполнить эти сценарии. Пусть он играет роль жалобщика, а вы – коуча.

Один из членов команды ненароком упомянул, что ему пришлось в минувшие выходные выйти на работу для исправления ошибки другого сотрудника. По его мнению, коллега некачественно выполнил свое задание. Сделав уступку один раз, человек, трудившийся сверхурочно, высказал надежду, что в будущем для выполнения этого задания вы назначите другого человека.

Одна из сотрудниц говорит вам, что планирует взять выходной, потому что на прошлой неделе то же самое сделал ее коллега, что послужило причиной сверхурочных работ и огорчений для других членов команды. На этой неделе она собирается отыграться, взяв отгул. Она чувствует, что заслуживает этого, и хочет, чтобы не только ей было известно, каково это – оказаться в трудном положении.

К вам подходит один из членов команды и просит поговорить с двумя коллегами, которые так тихо говорят во время митингов, что он ничего не слышит. Сам он не решается сказать им об этом, потому что стесняется своих проблем со слухом. Кроме того, он никак не может разобраться, чья это проблема – его или коллег.

Затем разыграйте вместе с другом сценарий, который вполне вероятен на вашей работе. Проанализируйте, сможете ли вы справиться с этим в «боевой обстановке».

Но если тот, кто жалуется, отвергает все три варианта, то сделайте вот что: перестаньте считать это проблемой. Чтобы облегчить себе эту задачу, вспомните: как agile-коуч вы взяли обязательство создать высокоэффективную команду. А это требует времени. Победа, создающая временную гармонию в команде, или мимолетное чувство решенной проблемы — это не то, что вам (и членам команды) нужно. Исходя из этого, можно догадаться: не каждая жалоба требует положительного ответа.

Иногда людям достаточно просто выговориться. Коуч должен быть мудрым и спокойным, слышать других, позволять им рассказывать о своих проблемах и тем самым освобождаться от тяжелых переживаний. Это их путь к исцелению. Выслушать тех, кто готов говорить, — возможно, это и есть самое главное.

Но иногда люди пытаются сделать вас звеном в цепочке пересудов — не допускайте этого. Потому что сплетни не бывают безвредными. Как коуч вы должны знать: если кто-то сплетничает, значит, не хочет разбираться с жалобой. Выслушайте их и выскажите свое мнение: они не готовы урегулировать конфликтную ситуацию, а вы не собираетесь принимать никаких мер.

Иногда люди жалуются, потому что иным способом не могут заручиться вашей поддержкой в «схватке». Не потакайте им. Когда кто-то пытается перетянуть вас на свою сторону, вы не сможете получить положительный ответ на вопрос «Готовы ли вы решить эту проблему без обвинений?». Когда вы чувствуете сопротивление, задавая три вопроса, о которых говорится выше, спросите, готовы ли они решить эту проблему без обвинений. Чаще всего люди будут кивать, а затем делать по-своему. Слушайте особенно внимательно. Иногда после «да» следует опасное «но...». Например: «Да, я всегда хотел решить это мирно, но Джейф настолько упрям, что просто не хочет прислушаться к голосу разума». Если присутствует «но», то, скорее всего, человек неспособен решить проблему без обвинений. Поэтому пусть он выговорится, а потом просто

останется при своем мнении. Выслушивая и предлагая свою помощь, вы делаете максимум того, что можете (в данный момент).

Есть категория любителей жаловаться, которая заслуживает особого отношения. Если один и тот же человек постоянно всем недоволен, но не принимает предложенных вами вариантов решения, знайте: он — хронический жалобщик. Попросите его обдумать разрушительное влияние обиды на команду и на него самого. Пусть такие люди знают — им не стоит рассчитывать на вашу помощь, а отделу жалоб, возможно, придется закрыть двери, если они не готовы предпринимать шаги по исправлению хотя бы некоторых ситуаций, вызывающих их недовольство.

КОГДА ВЫ СТАНОВИТЕСЬ ОБЪЕКТОМ ЖАЛОБЫ

Открытое рассмотрение жалоб может вызывать дискомфорт. Конфронтация никому не нравится, особенно когда люди не могут заставить кого-то сделать что-либо для себя. При открытой работе с жалобами вы можете обострить ситуацию настолько, что сами станете объектом недовольства. Когда кто-то жалуется на вас анонимно, задайте эти вопросы, чтобы перевести разговор в конструктивное русло:

«Могу я спросить, как вы к этому относитесь? Вас это тоже беспокоит?»

«Я бы хотел поговорить с <автором жалобы>. Не могли бы вы помочь организовать такие переговоры?»

Помните, что модель поведения agile-коуча помогает команде добиться высокой эффективности. В этой связи подражание, безусловно, есть высшая форма лести. Столкнувшись с жалобами на себя, недвусмысленно дайте понять, что вы не готовы рассматривать анонимки. Затем понаблюдайте, что происходит. Наилучший результат — это когда один из членов команды скажет остальным, имея в виду вас: «Вы поделились с ней вашими проблемами?»

НЕРАЗРЕШИМЫЙ КОНФЛИКТ

Вы когда-нибудь чувствовали, что конфликт невозможно решить? Через конфликт члены команды приходят к решению проблемы, но, похоже, она возвращается. Может быть, в новой ситуации этот конфликт проявляется по-другому или с иной степенью интенсивности, но суть его все та же, он никуда не исчез. Если в команде любят пошутить, чтобы снять стресс, то вы можете услышать колкости вроде этой: «Привет, команда, хочу вам сообщить, что Джули опять меня ненавидит». Не правда ли, это звучит практически как приглашение на свадьбу?

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В AGILE-КОМАНДАХ

Джон Готтман 30 лет занимался исследованием причин разводов и удачных браков. В результате он предположил, что 69% проблем в браке являются вечными (1999). Они не исчезают. Нет никакой надежды их разрешить. В крайнем случае можно развестись и вступить в новый брак, но, вероятнее всего, вы поменяете один набор вечных проблем на другой.

Каким образом информация, касающаяся очень личных конфликтов в браке, пересекается с темой agile-команд? Чтобы ответить на этот вопрос, послушайте, о чем обычно говорят в таких командах. Вы услышите рассуждения о результатах маммографии, о том, как нелегко с пожилыми родителями, об огорчениях, вызванных посещением родственников, планах на предстоящий отпуск, воспитании детей и еще о многом. В исключительно спаянных командах люди говорят и на более откровенные темы: обсуждают свои опасения по поводу предстоящего цикла оценки эффективности, своей значимости в команде и то, насколько работа в команде способствует их личностному росту. В agile-командах очень доверительные отношения. В этом смысле неразрешимый конфликт можно сравнивать с браком.

Мир профессионального коучинга показан в проведенном доктором Готтманом исследовании групп в различных сферах делового мира (Center for Right Relationship, 2008). Деловые партнеры, команды, организации впитывают из коучинга идею о том, что некоторые конфликты заведомо неразрешимы. Звучит удручающе, но не теряйте надежды. Хотя неразрешимые конфликты возможны, коучи учат, что не все потеряно — «выход есть».

Вместо фокусировки на распутывании конфликтной ситуации сохраняйте веру в то, что «выход есть». Это помогает решать конфликт за счет усиления позитивного настроя в группе. Проще говоря, рост позитивности означает увеличение количества положительных взаимодействий между членами команды. В agile-сообществе мы можем следовать этому пути и применять те же мысли и инструменты, когда наши команды сталкиваются с неразрешимыми конфликтами.

Прежде всего объясните команде, что находится в состоянии неразрешимого конфликта вполне нормально. Расскажите членам команды, что способ, позволяющий успешно жить в условиях такого конфликта, заключается в увеличении числа положительных взаимодействий внутри команды. Именно это помогает управлять возникшим конфликтом.

Можно устраниТЬ несправедливость, но человеческие конфликты и естественные ограничения исключить невозможно. Конфликты социальной жизни и естественные ограничения невозможно обойти, ими нельзя управлять. Однако их можно пережить и уцелеть при этом. Видимо, для того чтобы танцевать в паре с жизнью, требуется найти творческий ответ на эти внутренние ограничения и проблемы.

Шарон Уэлч

Научные исследования доказывают справедливость этих слов. На протяжении 15 лет проводилось несколько параллельных работ на эту тему. Они привели к независимо полученным соотношениям позитивных и негативных взаимодействий у отдельных людей в командах и браках.

Для людей, находящихся в браке, «магическое» соотношение составляет примерно пять позитивных взаимодействий на одно негативное (Готтман, 1994). Для команд это соотношение три к одному, если речь идет о высокой эффективности, и пять к одному — если о максимальной (Лосада и Хифи, 2004). Именно это нам необходимо, чтобы жить, оставаясь на поверхности бурного океана конфликта. Это отношение должно составлять по крайней мере три к одному, а пять к одному — это еще лучше. А вы (и члены команд, которые вы обучаете) получаете рекомендуемые нормы позитива?

Чтобы повысить коэффициент позитива и негатива в команде, научите ее избавляться от привычки накапливать недопонимания и используйте общее видение.

НЕ ДОПУСТИТЬ РОСТА НЕДОПОНИМАНИЯ

Вы замечали, что члены команды иногда разговаривают сами с собой? Возможно, они говорят чаще, чем слушают, и не стараются понять услышанное от других. Или голос члена команды не был воспринят. Кому-то есть что сказать, но он боится быть откровенным. Не зная этого, команда двигается дальше, а он отстает от нее.

Как коуч вы все это замечаете, потому что обращаете внимание на качество общения. Но команда, постоянно погруженная в работу, скорее всего, ничего не видит. Она нуждаются в том, чтобы вы помогли людям настроиться и внимательно слушать друг друга во время беседы. Поступая так, члены команды смогут избежать ситуаций, при которых недопонимание накапливается, и будут усиливать позитивные тенденции в отношениях. Все это делает неразрешимый конфликт приемлемым.

Проверка согласия и единодушия

Используйте два простых инструмента, чтобы помочь команде избежать недопонимания и усилить позитивные тенденции в группе. Это

контроль согласия и контроль единодушия. Используйте контроль согласия, когда все, кто хотел быть услышанным, добились желаемого и группа движется к решению, которое устраивает всех. А контроль единодушия используйте тогда, когда не все голоса услышаны и нет ясности, действительно ли команда движется к общему знаменателю.

Допустим, вы заняты ретроспективой и команда обсуждает, стоит ли переносить время проведения митинга на 13:00. Во время обсуждения вы отмечаете, что большинство участвует в дискуссии, никто не тянет одеяло на себя и нет проигнорированных мнений. В группе чувствуется общий подъем настроения, и кажется, что они действуют в согласии друг с другом. В этом случае можно уточнить: «Есть ли здесь тот, кто возражает против переноса митинга на 13:00?»

Такая формулировка вопроса дает каждому члену команды возможность озвучить возражение.

Разговор о переносе времени проведения митинга может проходить и по-другому. Допустим, некоторые члены команды упоминают о положительных аспектах изменения времени. Другие же участники обсуждают связанные с этим решением проблемы. В этот момент кто-то попытался вставить слово, но безуспешно. Вы чувствуете, что команда не движется к консенсусу. Вам кажется, что есть некое беспокойство остаться неуслышанным. В этом случае может потребоваться проверка единодушия. Профессиональный фасилитатор и коуч Жан Табака предлагает способ проверки единодушия, который называется «кулак из пяти пальцев» (Табака, 2006). Чтобы сделать это, предложите следующее: «Давайте посмотрим, где мы находимся, обсуждая идею переноса митинга на 13:00. Готовы? Раз, два, три». На счет «три» каждый член команды поднимает руку и показывает от одного до пяти пальцев, которые соответствуют уровню согласия с заявлением. Это означает следующее:

Пять пальцев: мне нравится идея. Я сам об этом думал.

Четыре пальца: я рад, что появилась эта идея и мы пришли к ней.

Три пальца: я могу смириться с этой идеей и поддерживать ее (это определение единодушия).

Два пальца: у меня есть сомнения, я не уверен, что поддерживаю идею.

Один палец: у меня есть серьезные опасения. Я не могу поддержать эту идею и смириться с ней.

Все осматриваются, чтобы увидеть, держит ли кто-нибудь один или два пальца. Если да, то им предлагается высказать свою точку зрения. Поскольку все члены команды голосуют одновременно, их мнения независимы. Таким образом, способ «кулак из пяти пальцев» дает всем возможность высказаться и помогает сдерживать тех, кто доминирует в разговоре.

Проверка согласия и единодушия гарантирует, что все члены команды высажутся, она выслушает каждого и постарается понять. Благодаря этому позитивные настроения в команде увеличиваются.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ

Когда коучинг бизнес-партнеров является деятельностью, помогающей выявить мечты, скрывающиеся за конфликтом, он часто используется для улучшения рабочих отношений (Center for Right Relationship, 2008). Коучинг партнеров, помогающий выявить мечты, сокрытые под конфликтом, — это мероприятие, которое вызывает в памяти причины, объясняющие, почему партнерство полезно. При этом они вспоминают волнение, вызванное мечтой, и восстанавливают в уме целостное представление о цели партнерства. Имея эту общую картину, они часто приходят к выводу, что неразрешимый конфликт вторичен, а возможно, даже и неважен.

Мы обычно не можем позволить себе роскошь спонтанно возникающих отношений в agile-командах, зависящих от общих целей, которые страдают в случае конфликта. Чаще всего команды создаются руководителями без учета пожеланий их рядовых членов, чтобы в короткий срок

поставить какой-нибудь продукт. Но если и так, то это не значит, что команда должна лишиться общей мечты.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Командам нужны разноуровневые цели. В главе 7 «Agile-коуч как учитель» представлены различные уровни командных целей и описана их важность, включая «мечту», в рамках которой команда стремится быть вместе. Встреча – это прекрасное время для формулирования этих целей, так как они могут быть использованы позднее, когда наступит трудный период.

Общая мечта или видение служит команде маяком, который освещает обратный путь к лучшим качествам и лучшему выражению себя как команды, если неразрешимый конфликт сбивает их с пути. Это видение значительно отличается от длинного списка бизнес-целей, которые команда должна выполнить, чтобы считаться успешной. Это нечто большее. В коучинге есть термины, характеризующие это видение, которые называются пунктами с большой буквы «П» (Уитворт и др., 2007). Они бывают выражены как убедительное заявление, резюмирующее, что команда намерена сделать, чтобы стать единым целым. Вот несколько примеров.

«Мы будем успешно улучшать качество обслуживания клиентов через сотрудничество, стремление поступать правильно и творчество, выходящее за рамки привычного, используя сильные стороны друг друга и отмечая наши недостатки».

«В этом году мы сосредоточенны сами и удерживаем нацеленность наших клиентов и внешних партнеров на то, что все вместе одобрили. Мы убеждены, что общий фокус будет улучшать наши результаты и совместную работу».

«Мы создадим сайт, который привлечет новых клиентов, и станем лучшей межфункциональной командой за всю историю компании. Мы хотим, чтобы люди спрашивали: “Как они добились этого?”»

При возникновении неразрешимого конфликта укажите на плакат с видением, висящий на стене в комнате команды, чтобы вернуть людей к общей мечте. Если это не помогает, попробуйте задать следующие вопросы: убежденность в том, что вы — единая команда, еще в силе? В чем смысл вашего нынешнего конфликта в контексте этого видения? Мысленно обновив картину видения, считаете ли вы, что конфликт все еще имеет значение? Иногда конфликт исчезает в тот момент, когда члены команды начинают несмело поглядывать друг на друга, а потом раздается общий смех. А порой возникает разговор, который, возможно, решает конфликт с учетом существующего видения или измененного, если оно уже устарело или потеряло смысл.

В любом случае общее видение позволяет команде понять, что неразрешимый конфликт — это нормально и им можно управлять до тех пор, пока она использует это видение как маяк.

ПОСЛЕДНЕЕ СЛОВО В КОНФЛИКТЕ

Эти методы нельзя назвать волшебными. Зная основы конфликта, выбирая ответную реакцию, работая с возражениями и повышая позитивный настрой в команде, невозможно решить внутренние противоречия. «Волшебство» случается тогда, когда команда начинает применять привитые навыки и мировоззрение.

Вы поймете, что добились нужного эффекта, когда формулировка видения, записанная на плакате, висящем на стене, побуждает к разговору, который позволяет членам команды понять, что их продолжающийся конфликт — это лишь малая часть того большого целого, к которому все они принадлежат. Или когда человек осознает, что провоцирует разрушительный конфликт, и извиняется перед командой, когда та выбирает более удачную линию поведения. Или когда члены команды высказывают друг другу недовольство сразу же, как только оно возникает. Это и есть настоящее волшебство.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Разрешение конфликта — это не ваша задача. Вы должны помочь людям увидеть конфликт и выбрать правильный способ его решения.
- Внимательно наблюдайте за командой, находящейся в состоянии конфликта, и осознанно принимайте решение о том, стоит ли в него вмешиваться.
- Чтобы иметь объективную картину происходящего, применяйте пять уровней конфликта. Когда будете готовы, поделитесь этим инструментом с командой, чтобы и она могла им воспользоваться.
- Учитывая, что значительная часть конфликтов, возникающих в agile-командах, неразрешима, предложите людям способы, позволяющие примириться с этим.

ГЛАВА 10

AGILE-КОУЧ КАК ДИРИЖЕР СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

В школьные годы я играла в ансамбле и совсем забыла об этом. А потом на встрече выпускников один человек напомнил. Он спросил: «Неужели мы действительно играли ужасно? Мне сейчас именно так кажется». Я ответила: «Действительно ужасно». Хотя мы были очень увлечены. Изо дня в день собирались и репетировали, но так и не добились успеха. У нас не было ни малейшего шанса стать настоящей рок-группой, потому что инструменты визжали, а мы фальшивили, хотя и убеждали себя в собственной крутизне.

Теперь, спустя годы, я прекрасно понимаю, почему мы не добились больших успехов. У нас не было опыта совместной работы, каждый сосредоточивался на желании уметь играть на своем инструменте, был полностью поглощен его звучанием. Мы не задумывались над тем, как объединить звуки в единое целое, чтобы создать настоящую группу. Несмотря на все усилия, мы так и оставались кучкой подростков, вроде бы репетировавших бок о бок, но в то же время каждый сам по себе. Это было прекрасное время.

Я уже много лет не играю в группе, но продолжаю любить музыку, особенно симфоническую. Я получаю удовольствие не только от ее звучания, но и от действий дирижера.

К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

- В чем разница между совместной работой (cooperation) и сотрудничеством (collaboration)? Почему это важно?
- Как помочь каждому члену команды научиться совместной работе и сотрудничеству?
- Как укрепить навыки командного сотрудничества?
- Почему идеи, высказываемые командой, не вдохновляют и что я могу с этим сделать?
- Какие практические упражнения помогут команде научиться сотрудничать?

Когда дирижер размахивает палочкой, я сижу как загипнотизированная, наблюдая за тем, какие указания он дает гобоям, как успокаивает скрипки и одним строгим движением бровей заставляет валторны звучать мощно. Профессиональные музыканты и сами знают, как заставить звучать свой инструмент, но именно совместными усилиями создают волнующую музыку. Все они подчиняются волшебной палочке, и последнее слово всегда за дирижером. Дирижеры — удивительные люди.

Но они меркнут при сравнении с Шанхайским квартетом. Я слышала его один раз, но вот уже несколько лет нахожусь под впечатлением. Когда мы с мужем зашли в зал, чтобы послушать выступление квартета, я обратила внимание на пустую сцену. На ней, образуя полукруг, стояли лишь четыре стула. Вскоре вышли музыканты с инструментами, сели и спустя несколько секунд заиграли. Я, должно быть, подскочила на месте или вскрикнула от удивления, потому что муж вопросительно посмотрел на меня. Но и его лицо выражало изумление. Его взгляд сказал словно говорил: смотри, только что произошло нечто невероятное. Четверо исполнителей сели на свои места и, не подав друг другу никакого сигнала, не сделав даже глубокого вдоха, начали играть.

Каждый удар смычком по инструменту моментально превращался в сочный звук, заполнял пустоту зала и был настолько мощным, что заставлял вздрогивать. Во время игры они без посторонней помощи управляли музыкой и подстраивались друг к другу. Они не нуждались в дирижере. И хотя музыка была великолепной, я с нетерпением ждала окончания каждого произведения, потому что хотела увидеть, как они начнут играть следующее.

И всякий раз происходило одно и то же: после небольшой паузы неожиданно и синхронно вступали все четыре инструмента. При этом никто не брал на себя функцию лидера, не было даже едва заметного кивка головы.

Я никогда не видела ничего подобного. Как и многое другое, это заставило меня задуматься о природе команд. Если бы они работали вместе так же органично, как Шанхайский quartet, то их невозможно было бы остановить. Но как команде развить такие способности?

В этой главе описаны шаги, способствующие тому, чтобы команда взаимодействовала. Возможно, пока она напоминает школьный ансамбль и во время переговоров участники занимаются лишь самоутверждением. Поэтому мелодия прерывиста и не имеет четкого ритма. Не исключено, что каждого по отдельности можно назвать состоявшимся исполнителем и они неплохо чувствуют себя в оркестре, управляемом вами или другим лидером команды. В любом случае более совершенные способы работы нужно искать в другом месте.

СОВМЕСТНАЯ РАБОТА ИЛИ СОТРУДНИЧЕСТВО?

Прежде чем вы начнете обучать команду, решите сообща, что именно вам нужно: совместная работа или сотрудничество? Потому что иногда проблемы команды лучше решать при помощи сотрудничества, а иногда — путем совместной работы. Команда должна нашупать правильный

баланс. Смысл сотрудничества заключен в старой истине: целое больше, чем сумма отдельных его частей. А совместная работа — это и есть сумма частей. Рассмотрим эти понятия подробнее, потому что вы будете использовать их в качестве основы, которая поможет определить, какой из подходов больше соответствует ситуации.

Если работа команды не связана с инновациями и она применяет agile-практики скорее машинально, то можно выбрать совместную работу. В этом нет ничего плохого. Совместная работа характеризуется тем, что выполняемая задача плавно переходит от одного члена команды к другому, а от команды — к организации в целом. Во время совместной работы команда продвигается в направлении исполнения общих обязательств. Люди открыто говорят друг с другом, добиваясь взаимопонимания, чтобы получить реальные результаты.

Если вашей команде нет нужды быть инновационной, проблема не требует творческого или прорывного мышления, то лучше выбрать правильно организованную совместную работу, а не сотрудничество. Потому что сотрудничество, облегчающее задачу и заметно снижающее эмоциональную интенсивность, доступно нам без дополнительных затрат. Оно встроено в механизмы Agile.

Совместная работа — это огромный шаг вперед, особенно по сравнению с теми временами, когда agile-подхода еще не существовало. По крайней мере, во время совместной работы люди взаимодействуют напрямую, а не посредством долгой переписки, цель которой скорее обвинить, а не решить проблему.

Члены команды совместными усилиями создают собственный план и вдохновенно следуют ему, вместо того чтобы выполнять навязанные им задачи. Сталкиваясь с проблемами, команда берется за них немедленно, а не составляет расписание встреч, которые пройдут через неделю и будут посвящены решению сегодняшних задач. Живое взаимодействие, активный диалог, подлинное понимание и прогресс — вот признаки совместной работы.

Совместная деятельность настолько успешно работает, что вы можете обмануться, полагая, будто это и есть сотрудничество. Но это все же лучше, чем испытать то, что выдержала я, пока не постигла разница. Совместная работа — основа сотрудничества. А сотрудничество привносит важнейший компонент, необходимый для появления инновационных, прорывных и удивительных результатов, — эмергентность*.

Юрген Аппело, активный agile-блогер и автор книги об agile-менеджменте, предлагает такое определение эмергентности (2009):

Когда свойство системы нельзя отследить по ее отдельным частям, это называется эмергентностью. Ваша личность — это эмергентное свойство вашего мозга. Его невозможно отследить по отдельным нейронам.

Юрген Аппело

То же самое происходит с сотрудничеством. Возникающие идеи не продвигаются прямыми путями, позволяющими выявить источник их происхождения. В процессе сотрудничества члены команды создают новое, дорабатывая уже существующие идеи. Каждый человек делится своим видением того, что, по его мнению, «должно получиться». В результате на пепелище индивидуальных представлений возникает нечто лучшее — то, что невозможно придумать в одиночку. Это создает среду, в которой возможен откровенный обмен мнениями, где люди открыты друг другу, а целое действительно может стать больше суммы его частей. Agile-коуч задает тон, культивирующий такую среду.

ОТ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

Чтобы начать продвигаться к сотрудничеству, первым делом организуйте совместную работу.

* Интегральное свойство сложных систем, которое не присуще ни одному компоненту системы в отдельности, а проявляется только в их совокупности. *Прим. ред.*

Возможно, вы заметили, что именно сейчас ваша команда напоминает школьный оркестр. Общение напоминает какофонию конкурирующих звуков: все говорят, но никто не слушает.

Но на данном этапе внимание участников команды сосредоточено на желании научиться играть на своем «инструменте». Поэтому не ждите, что люди будут думать о гармоничности звучания. Задача agile-коуча состоит в том, чтобы помочь каждому освоить навыки, необходимые для совместной работы.

Как только члены команды начали осваивать базовые навыки совместной работы и научились контролировать собственные «инструменты», появился шанс зазвучать как симфонический оркестр. Поэтому поднимите дирижерскую палочку. Наблюдая за общением в команде, поощряйте тихонь и остужайте пыл чересчур активных, способствующих тому, чтобы каждый становился смелым. На данном этапе вы способны грамотно организовать полноценное общение людей, поощрить их стремление высказывать свежие идеи. Как дирижер, вы замечаете прекрасные звуки, которые извлекает слаженно играющий командный оркестр, и улыбаетесь, понимая, что теперь его участники могут сотрудничать.

Вы знаете, что наличие дирижера ограничивает возможности оркестра, поэтому ваша цель — сделать так, чтобы команда превратилась в струнный квартет, играющий самостоятельно.

Никто не подсказывает, когда следует начинать. Люди нарабатывают опыт и знают, как это делать. Никто не призывает сделать звук мягче или приглушить жесткие нотки — команда управляет этим самостоятельно. Никто не напоминает, что нужно опираться на идеи коллег и позволять беседе литься свободно как великолепное музыкальное произведение, — это становится нормой.

Превращение школьного ансамбля в великолепный струнный квартет может показаться трудной задачей. Решайте ее постепенно, шаг за шагом. Начните с отдельных инструментов и добейтесь хорошего

звучания. В нашем контексте это означает воспитание партнеров, способных к сотрудничеству.

ВОСПИТАНИЕ ПАРТНЕРОВ, СПОСОБНЫХ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

Умение сотрудничать и работать в команде — это не прирожденный талант. Надо тренироваться до тех пор, пока оба навыка не станут второй натурой. По правде говоря, мы давно знаем большую часть из того, что необходимо в этом случае. Вспомните, чему вас учили, когда вы были детьми: вести себя хорошо, быть приветливыми. Делиться с другими. Извиняться, если вы кого-нибудь обидели, даже нечаянно.

Многое из того, что необходимо знать коучу, родом из детства. И это приносит пользу именно сейчас, во взрослой жизни. Возможно, вы примените терминологию, рассчитанную на взрослых людей, например «Возьмите на себя ответственность за эмоциональные срывы», вместо того чтобы сказать: «Извинитесь, если ненароком кого-то обидели». Это то же самое правило, которое вошло во взрослую лексику.

Научите этому членов команды, поощряйте людей к тому, чтобы они тренировались до тех пор, пока полезные привычки не укоренятся. Оставаясь гарантом качества и эффективности, вы легко обучите их этим необходимым навыкам.

Концентрируйте внимание на каждом члене команды, потому что сотрудник прежде всего должен иметь навыки совместной работы. Чтобы помочь людям стать настоящими коллегами, сделайте четыре вещи: обучите их навыкам сотрудничества, ждите готовности к сотрудничеству, поощряйте их этого и создайте зону сотрудничества.

ОБУЧЕНИЕ НАВЫКАМ СОТРУДНИЧЕСТВА

Чтобы сотрудничать, каждый человек должен начать с личной ответственности, это поможет научиться работать вместе и помогать команде.

До членов команды нужно донести «определенный набор отношений и способов поведения, которые делают “работу в команде” индивидуальным навыком, а не неким неуловимым результатом групповой динамики, доступным только благодаря везению» (Эйвери, 2001).

Книга *Teamwork Is an Individual Skill* обучает членов команды внедрять ключевые способы поведения и подходы, необходимые, чтобы уметь правильно взаимодействовать с другими людьми. Автор советует (Эйвери, 2001):

- делать выбор в пользу осознанного реагирования на происходящие в жизни события, а не отмахиваться от них или ворчать;
- фиксировать моменты, когда ваше молчание выражает неявное согласие, вызванное вашим мнением, что настоящие «командные игроки» никогда не забегают вперед;
- использовать право вето, так как на вас лежит ответственность за продвижение группы к нужному решению;
- оценивать свои действия, чтобы распознать взаимосвязь сознательных и бессознательных намерений;
- критиковать, но одновременно проявлять сочувствие.

Эти и другие советы Эйвери предлагает в виде поведенческих кейсов, чтобы можно было применять их наряду с размышлениями, ведущими к изменениям. И те и другие помогают членам команды расширять свои навыки сотрудничества. Внедряйте их, обучая каждого члена команды и планируя ретроспективы, способствующие развитию этих навыков в рамках всей компании.

ГОТОВНОСТЬ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

Заложив фундамент совместной работы, мы вступили в сферу навыков и установок на сотрудничество. Первая концепция обучения утверждает: сотрудничество начинается в сердцах и головах членов команды. Поскольку сотрудничество начинается с каждого отдельного человека,

у всех членов команды появляется профессиональное обязательство приходить на работу с готовностью взаимодействовать. Есть такой афоризм: «Вовремя — это уже поздно» (Девин, 2009). То есть приходя на работу вовремя, но без внутренней готовности к совместной работе, мы на самом деле опоздали. Не подготовились.

Прийти в срок — значит освободить свой мозг от всего, кроме того что необходимо для текущей работы. Это требует от каждого четкого понимания, что поможет ему провести день продуктивно. 30 участников семинара по сотрудничеству, который я проводила, придумали менее чем за пять минут более 75 плодотворных идей, как этого добиться. Среди них были такие: слушать классическую музыку, издавать звуки без определенной цели, полюбоваться картинами, выгулять собаку, позавтракать, выполнить второстепенное задание, считать ступеньки, поднимаясь по лестнице, пить кофе и слушать хеви-метал, пристально взглядеться в свое отражение в зеркале, посидеть в лесу на камне. Все пункты из этого списка вполне выполнимы. Каждый поделился своим личным опытом. Основная идея заключалась в том, что нужно внутренне сосредоточиться, успокоиться и подготовиться к общению с другими людьми.

Что было бы, если бы члены команды участвовали в совещании не только номинально? Если бы они приехали вовремя, полностью готовые к продуктивной работе в течение всего дня? Как бы изменились их разговоры? Не кажется ли вам, что они предложили бы значительно больше продуктивных идей? Попробуйте — и сами всё увидите.

Рассчитывайте, что члены команды подготовятся к сотрудничеству в течение следующего дня, и помогите им провести мозговой штурм по поиску способов прорыва в это состояние. А затем удерживайте их в нем. Когда вам покажется, что они стали рассеянными или невнимательными, поинтересуйтесь, не требуется ли им несколько минут, чтобы подготовиться к предстоящему дню.

ПООЩРЕНИЕ ЭГО

Чтобы стать хорошим партнером, никто не должен отказываться от собственной индивидуальности. Способность порождать идеи, которые ведут к сотрудничеству и инновациям, требует от членов команды умения самоутверждаться. Авторы книги *Artful Making* («Искусное созидание») так говорят об этом:

«Искусное созидание [сотрудничество] требует от членов группы самоутверждения, не сопровождающегося тщеславием. Первый шаг — понять это различие, изменить свой взгляд на собственное эго и обуздать самолюбие. Самолюбие — это потребность предстать перед людьми таким, каким мы видим себя сами или какими хотели бы себя видеть. Оно заставляет вас беспокоиться о том, что думают люди о вашей прическе. Это — это чувство своей обособленности в окружающем мире, самоценности. Это ваше ощущение себя как личности. Если оно достаточно сильное, то вы спокойно воспримете любое мнение о своей прическе» (Остин и Девин, 2003).

Поэтому поощряйте членов команды сохранять чувство собственного достоинства, подчиняя ему потребность в социальном одобрении. Поскольку люди в команде работают вместе, поддерживайте их эго, но советуйте оставлять самолюбие дома. И помогите им понять разницу между этими двумя чувствами.

СОЗДАНИЕ ЗОНЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

Авторы книги *Radical Collaboration* («Непримиримое сотрудничество») вводят понятия «зеленая зона» и «красная зона» и описывают выбор позиции «в поддержку сотрудничества или против него» (Тамм и Лайет, 2004). Зеленая и красная зоны в табл. 10.1 позволяют подсчитать, сколько людей в команде выбирают их.

Таблица 10.1. Зеленая зона и красная зона: выбор в пользу сотрудничества или отказ от него*

Человек в зеленой зоне...	Человек в красной зоне...
Берет на себя ответственность за обстоятельства своей жизни	Винит других в обстоятельствах своей жизни
Стремится отвечать, а не обороняться	Чувствует угрозу или обиду
Не поддается психологическому давлению	Реагирует, защищаясь
Пытается достичь общего успеха	Провоцирует защитные механизмы в других
Ищет решение, а не виноватых	Жесткий, склонный к противодействию, считающий себя правым
Использует убеждение, а не силу	Использует чувство стыда, вины и другие способы манипуляции
Может быть твердым, но не жестким, когда речь идет о его интересах	Не задумывается об атмосфере антагонизма, которую он создает
Думает как о краткосрочной, так и о долгосрочной перспективе	Безразличен к новому
Интересуется иными точками зрения	Не использует или не придает значения обратной связи
Приветствует обратную связь	Смотрит на других как на проблемы или на врагов
Рассматривает конфликт как естественную часть человеческого бытия	Рассматривает конфликт как поле боя и стремится к победе любой ценой
Говорит откровенно и спокойно о сложностях в отношениях	Не прощает обид
Берет на себя ответственность за последствия своих действий	При общении демонстрирует неодобрение и презрение
Постоянно ищет более глубокие уровни понимания	Ориентируется на краткосрочные преимущества и выгоды
При общении демонстрирует заботу	Его задевают иные точки зрения
Стремится к совершенству, а не к победе	Демонстрирует приверженность к черно-белому взгляду на мир
Умеет слушать	Слушает безучастно

Прежде чем обвинять членов команды, которую вы тренируете, в выборе взглядов, подрывающих сотрудничество, перечитайте внимательно характеристики зеленой и красной зоны. Проанализируйте, какие из них характерны для вас лично. Насколько вы привережены

* Radical Collaboration (Тамм и Лайет, 2004). Печатается с разрешения HarperCollins Publishers.

отношениям из зеленой зоны? Считают ли окружающие, что вам присуще именно такое мировоззрение? Заметили ли люди, как вы работаете? В каких ситуациях вы придерживаетесь принципов красной зоны? Как они влияют на способность сотрудничать с командами? Еще раз перечитайте пункты списка, примеряя их на себя.

Если вы уже закончили рефлексировать, то знайте: нет необходимости быть идеальным и жить исключительно в зеленой зоне. Вы обычный человек, и ваши недостатки могут быть не менее поучительными для команд, чем ваши достоинства. Но все-таки подавайте пример сознательного стремления жить в зеленой зоне и максимально быстро вырываться из ловушек красной зоны. Выбор в пользу зеленой зоны убедительно говорит о вашем намерении создавать условия, в которых люди сознательно выбирают отношения, позволяющие сотрудничать.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Чтобы научить команду оставаться в зеленой зоне, вы должны сначала сами этого достичь. То есть нужно распознать собственные недостатки и поработать над ними. Глава 3 «Сам себе учитель» поможет вам в этом и научит правильно готовиться к ежедневному коучингу команд.

Чтобы установить атмосферу сотрудничества, сами начните жить в зеленой зоне. Затем заявите о намерении обучить команду тому, чтобы и она оставалась в этой зоне. Для этого стремитесь создать среду, усиливающую отношения, характерные для зеленой зоны, и ослабляющую воздействие красной. Ваша личная позиция должна подтверждать, что зеленая зона — это норма жизни. На этом будет строиться весь ваш коучинг. Красная зона сигнализирует о необходимости восстановить нормальное состояние. Поэтому разъясните, что вы будете учить людей обращать внимание на тот момент, когда они попадают в красную зону. Тогда они смогут вовремя вернуться в зону сотрудничества.

Как только в команде начинается активное сотрудничество, люди буквально фонтанируют идеями. Они сливаются в общий поток, и иногда очевиден их избыток. Идей становится больше, чем можно реализовать, а некоторые оказываются настолько нелепыми, что их невозможно использовать. Тем не менее все они необходимы для настоящей инновации.

Мой опыт подсказывает, что многие команды спотыкаются именно в этом месте. Они генерируют больше идей, чем раньше, однако не достигают цели, потому что их идеи неинтересны и разочаровывают членов команды (и пользователей продукта). Обнаружив это, объясните себе, что вы боретесь с последствиями многолетней творческой засухи, насаждаемой в школе и на работе.

ТРЕБУЕТСЯ ИЗБЫТОК ИДЕЙ

Когда мы раскрепощаем команды и говорим: «Хорошо бы начать сотрудничать сейчас — давайте рассмотрим все великие идеи», — идеи иссякают. Избыток идей требует творческой среды и готовности изучить все возможности с полной отдачей. Каков уровень любознательности среди членов вашей команды?

Гуру маркетинга Сет Годин так объясняет ситуацию:

«Зачастую мы недооцениваем, насколько трудно для некоторых людей проявлять любознательность. Семь, десять или даже пятнадцать лет в школе от вас требовалось не проявлять излишнего любопытства. А всех не в меру любознательных попросту одергивали. Я не думаю, что тут достаточно произнести некое “волшебное слово” — и готово: вы сгораете от любопытства. Может понадобиться пять, десять или пятнадцать лет, прежде чем вы начнете обретать свой собственный голос и наконец догадаетесь: самое безопасное, что вы можете сделать, на самом деле тоже довольно рискованно, а самое рискованное — это игра в безопасность. Однажды прорезавшись, любопытство уже никуда от вас не денется.

Никогда. И, возможно, оно поможет отличить ваше собственное величие от посредственности, что смотрит вам в лицо» (Годин, 2012).

Команда перестанет придумывать прорывные идеи даже при самом высоком уровне любознательности, если находится под постоянным давлением производственного плана, безостановочных переходов от задачи к задаче, от спринта к спринту, от релиза к релизу. Не забывайте об этом.

«Проблемы в организации начинаются с переходом к лихорадочному темпу работы, когда многие люди чувствуют себя обязанными продолжать. Часто... команды просто не знают, как остановиться, как интегрировать паузы в нормальную систему совместной работы. Но настоящие прорывы приходят тогда, когда люди притормаживают, чтобы передохнуть и проверить свои идеи» (Сенге и др., 2004).

Если любознательность и творческое начало отсутствуют, то обратите на это внимание членов команды и спросите, как изменить ситуацию к лучшему. Посоветуйте им взглянуть даже на самые обычные вещи по-новому. С вниманием выслушайте их предложения и прокомментируйте качество этих идей. Чтобы помочь им, предложите игру. Об этом пойдет речь далее в этой главе.

В отношении лихорадочного темпа, который поддерживают многие люди, agile-подход вам уже понятен. Происходящие в паузах обзор спринта и ретроспектива сборки критически важны для выдающихся достижений.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Цели обзора спринта и ретроспективы обсуждаются в главе 6 «Agile-коуч как фасилитатор». Измеряйте эффективность этих мероприятий, спрашивая себя, были ли достигнуты их цели, поучила ли команда необходимый отдых.

Во время паузы, особенно в ходе ретроспективы, попросите членов команды отказаться от привычного способа мышления. Спроектируйте

деятельность, которая поможет им разобраться в том, как они работали вместе, по-новому взглянуть на прошедший спринт и рассмотреть предположения, ранее отвергнутые командой. Часто вы считаете их фактами до тех пор, пока не услышите альтернативную точку зрения. А потом приходит понимание, что, по сути, это только один из многочисленных способов рассмотреть предыдущий спринт. Страйтесь дать возможность проявиться разным позициям, так чтобы люди смогли повторно высказать свои предположения. Когда это произойдет, станет возможным увидеть новые способы работы, может быть — прорывные идеи для создания продуктов, которые будут отличать вас от других.

Благодаря этой работе вы помогаете каждому увидеть новые возможности улучшить взаимодействие со всей командой. И очень скоро она будет готова к тому, чтобы повысить свои навыки сотрудничества.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАВЫКОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

Командные мускулы сотрудничества позволяют людям участвовать в любой совместной работе. Чтобы накачать сильные мышцы, необходима тренировка. А чтобы убедиться, что эти упражнения безопасны и посильны, людям нужен тренер. Это вы.

В процессе повышения навыков командного сотрудничества ваш коучинг приобретает сходство с работой дирижера симфонического оркестра. Команда нуждается в вас, чтобы запустить процесс сотрудничества, но вам вовсе не нужно становиться их пожизненным наставником. Пострайтесь отложить свою дирижерскую палочку, как только они научнут управлять сотрудничеством самостоятельно.

Правда, до этого момента крепко держитесь на позиции дирижера, особенно если работаете с командой в целом. Помогите людям начать с командного уровня сотрудничества, а затем перейти к следующим моделям поведения:

- говорить о том, что не было высказано;
- созидать, а не разрушать;
- слышать всех;
- развивать сотрудничество;
- обрести веру в эмергентность;
- раскрепоститься;
- играть вместе.

Пройдя через все стадии, оказав помощь в становлении сотрудничества, продолжайте, как зеркало, отражать их поведение — и поощряющее сотрудничество, и противодействующее ему.

СОТРУДНИЧЕСТВО НА УРОВНЕ КОМАНДЫ

Помогите членам команды лучше узнать друг друга, чтобы добиться сотрудничества. Для этого они должны понимать, что каждый из них привносит в команду: какие навыки, таланты, желания, предпочтения в работе. Людям необходимо раскрыться и с человеческой, и с профессиональной стороны. Это создаст фундамент, начав с которого можно самоорганизоваться для выполнения работы.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Учебные мероприятия, которые побуждают членов команды лучше узнать друг друга: свои навыки, таланты, желания и предпочтения в работе, — представлены в главе 7 «Agile-коуч как учитель».

Участники команды должны сотрудничать, поскольку согласовали краткий список целей, которые обязались выполнить вместе. Наличие общих целей соединяет их — и это как раз то, что нужно для успеха. Совместные обсуждения лучших способов достижения общих целей и производства продукта, который дал бы им возможность гордиться собой, порождают действительно хорошие идеи.

Как только они начинают сотрудничать, поощряйте членов команды к кросс-функциональному поведению, которое дает возможность выйти за узкие рамки своей корпоративной роли или должности. Если вы заметили, что технический писатель обладает дополнительными способностями, а технические документы, которые он должен сделать сегодня, пока отсутствуют, посоветуйте ему взяться за любую другую задачу, например за определение бизнес-правил.

Не уставайте спрашивать: «Как насчет того, чтобы взяться за новую задачу: определить бизнес-правила или что-нибудь еще?» Сделайте ваш разговор с техническим писателем достоянием команды, чтобы и другие могли принять в нем участие. Может, все вместе вы подберете для него подходящее задание. Теперь работа будет двигаться быстрее, и все увидят, как полезно иногда выходить за рамки своих должностных обязанностей.

Людей не поменяешь местами, как детали механизма. Поэтому кросс-функциональные способности каждой команды варьируются в зависимости от навыков и талантов ее отдельных участников и группы в целом. Если разговор усиливает интерес команды к кросс-функциональности (там, где это возможно), то он полезен. Конечно, не стоит пытаться сделать из администраторов баз данных графических дизайнеров, если они не имеют соответствующей квалификации и не хотят получить эти навыки. Мы расширяем грани восприятия людьми самих себя, так что они могут переступать границы своих ролей и должностных обязанностей, когда сами этого хотят, а команда нуждается в них. Быть нужным людям — это мощный мотиватор.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Поощряйте совместную работу как основу для сотрудничества, научите команду повседневному общению в стиле игры «как аукнетсяся, так и откликнется». Люди делятся на пары, и они начинают сотрудничать. С этого момента каждый старается подхватывать, что делает

другой. Если один сотрудничает, то так же поступает и другой. Если у одного игра получается неконструктивной, то и другой демонстрирует асоциальное поведение, показывая партнеру зеркальное отражение его отношения. Если же первый участник не понимает намека, то другой член команды напоминает ему, что можно общаться лишь одним из двух способов: кооперативным (основанным на совместной работе) или асоциальным. Это личный выбор (Эйвери, 2001).

Игра «как аукнется, так и откликнется» легко выявляет неконструктивное поведение, проявившееся впервые. Игровая ситуация обеспечивает удобную возможность для того, чтобы члены команды общались друг с другом свободно, поскольку игры забавны и не воспринимаются слишком серьезно. Через некоторое время игры потеряют свою актуальность, потому что совместная работа станет нормой.

Не исключено, что откровенный разговор поможет кому-то из членов команды понять: освоение новых навыков даст ему явное преимущество. Может быть, некоторые придут к выводу, что способность команды добиваться результатов ограничивается отсутствием кросс-функциональных навыков. Используя эти прозрения, вы, возможно, предложите участникам команды добавить кросс-тренинги по разработке пользовательских историй в бэклоге по продукту или убедите их заинтересовать своих менеджеров другими возможностями для обучения. Таким образом вы можете заявить свою позицию по поводу кросс-функциональности. Взаимозаменяемость — это отличная традиция, сплачивающая команду, характерная для здоровых отношений и фиксирующая начало сотрудничества.

Можно констатировать, что команда начала работать вместе, если есть следующие признаки.

- В разговорах члены команды затрагивают широкий спектр тем, обмен мнениями интенсивный, при этом большую часть времени они стремятся понять друг друга, а не накапливают недопонимание. Это явление характерно, когда в течение нескольких

дней сообщения передаются через кого-то или по электронной почте.

- Люди обсуждают проблемы на профессиональном уровне, лаконично, по существу, без необходимости предварительно достучаться друг до друга.
- Процесс создания продукта плавно переходит от одного члена команды к другому, поскольку все заинтересованы в положительном результате.

Каждый из этих приемов быстро продвигает команду к умению производить больше и лучше. Они знаменуют значительные улучшения, основанные на agile-принципах. Но как бы ни была привлекательна такая среда, не давайте команде задерживаться в ней слишком долго. Если она демонстрирует все признаки совместной работы, ваш долг — срочно продвигать ее дальше, к сотрудничеству. У команды есть основа для него.

ПОЗВОЛЬТЕ КОМАНДЕ ГОВОРИТЬ О ТОМ, О ЧЕМ НЕ ПРИНЯТО ГОВОРИТЬ ВСЛУХ

Один из первых навыков сотрудничества, который следует отработать, — способность членов команды говорить о том, что заставляет их чувствовать себя уязвимыми. В большинстве организаций, где мне довелось работать, распространено мнение, будто никто не должен выглядеть слабым или давать малейший повод усомниться, что он выкладывается не полностью. Команды вынуждены делать вид, что они загружены на 100% и постоянно выкладывают на все 110%. Постоянно думать о том, как произвести нужное впечатление, очень непросто! Но существование таких негласных правил облегчает agile-коучам задачу по передаче членам команды представлений о том, как говорить о подобных ситуациях.

Если в ходе митинга вы заметили, что у кого-то есть резервы производительности, но он умалчивает об этом, — научите членов команды

правильно говорить на эту тему. Пусть они усвоят фразу «Сегодня у меня есть дополнительные ресурсы». И знают, что об этом нужно заявлять громко, с высоко поднятой головой, потому что такие неожиданные ресурсы — это лучший подарок для agile-команды. Помогая людям превратить «слабость» («Я загружен не на 110% и боюсь, что кто-нибудь об этом догадается») в декларацию силы («У меня есть скрытые резервы на сегодня!»), вы даете им возможность говорить о том, о чем говорить не принято.

Возможна и другая ситуация: вы замечаете, как некоторые члены команды в течение нескольких часов в одиночку борются со своими проблемами. Не исключено, что они действительно целенаправленно про-двигаются вперед. Или, наоборот, вертятся как белка в колесе и только выглядят целеустремленными. Так было в одной из моих команд. Когда я рассказала о своих наблюдениях, кое-кто из сотрудников откровенно признался, что потратил массу времени на переживания. Люди не смогли разобраться в задании, которое поначалу казалось легким, но не решались показать свою слабость команде. Посовещавшись, команда решила добавить новую строку в командные нормативы: не тратить более 30 минут на борьбу с проблемой и просить в подобных ситуациях помощи у коллег. Это было открытым разрешением обращаться за поддержкой. После этого помещение, где работала команда, наполнилось гулом голосов и положительной энергией. Сотрудники по нескольку раз в день перебрасывались фразами вроде «Ой, я проколол колеса. Мне нужна помощь». В результате все стали лучше выполнять свою работу и глубже поняли смысл слов «быть вместе». До сих пор им этого очень не хватало.

Если в вашей команде не бывает подобных ситуаций, то нужно во всем тщательно разобраться. Постарайтесь выяснить, существуют ли реальные проблемы, о которых люди умалчивают. Помогите им выговориться. Поступая таким образом, вы дадите им возможность раскрепоститься и рассказать о самом главном. Не боясь быть уязвимыми по отношению друг к другу, они получат представление об истинном сотрудничестве в команде единомышленников.

НАСТРАИВАЙТЕ КОМАНДУ НА СОЗИДАНИЕ, А НЕ РАЗРУШЕНИЕ

В процессе общения членов команды отмечайте, что происходит с каждой высказанной идеей. Насколько внимательно отнеслись к ней коллеги говорившего, используется ли она как подспорье для других идей? Была ли она немедленно проанализирована, получила ли заслуженное место среди прочих предложений?

Если у команды есть привычка встречать каждую новую идею настороженно, то попросите ее немного смягчить такой подход. Вместо этого предложите вариант, который называется «переосмысление»:

«Сотрудничающие с вами партнеры пытаются переосмыслить проблему или процесс с собственной позиции и вклада в предложенную мысль, используя их как материал, из которого рождаются новые, неожиданные идеи» (Остин и Девин, 2003).

Обратите внимание на последнюю часть. В ходе переосмысления команда выдвигает неожиданные идеи. Нам это нужно, если мы собираемся получить удивительные результаты, которые Agile предполагает, но не гарантирует. Чтобы увеличить шансы на это, побуждайте людей к переосмыслению, в ходе которого создаются, а не уничтожаются идеи.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Дайте понять agile-команде, что вы ожидаете от нее незаурядных результатов. Как это сделать, описано в главе 2 «Ожидание высокой результативности».

Для этого члены команды должны оставаться открытыми друг другу и не замалчивать проблемы. «Чтобы они могли поступать так, создайте безопасные условия, в которых в можно “демонстрировать терпимость к неудачам, воздерживаться от карательных мер и участвовать

в командных процессах, а не в навязывании правил”» (Остин и Девин, 2003). Бесконечные «нельзя» звучат вразрез с определениями agile-коучинга, о них можно было бы не упоминать, если бы не одно обстоятельство: тренеры тоже люди и могут оказаться склонными к их использованию. В частности, если это характерно для вас, остановитесь и сосредоточьтесь лучше на помощи команде в создании избытка идей.

Agile-команды, имеющие наибольшие шансы создавать новые идеи, состоят из людей из разных слоев общества, обладающих несходными взглядами на мир. Мы нуждаемся в каждом из них, чтобы заниматься переосмыслением. Agile-коучи должны помочь команде «получить эффект синергии через обсуждение и оценку различных точек зрения, потому что синергию убивают два типа поведения: говорить больше, чем знаешь, и говорить меньше, чем знаешь» (Эйвери, 2001). Как это верно!

Прилагайте усилия, чтобы гарантировать, что каждый голос в команде будет услышан, то есть все инструменты могут исполнить свою партию в симфонии.

УСЛЫШАТЬ КАЖДОГО – ЭТО НОРМА

Так же как дирижер симфонического оркестра заставляет звучать флейты и трубы, agile-коуч поощряет выступления и тихонь, и активных членов команды. Делайте это открыто, например так: «Я заметил, что Марсель уже несколько минут пытается получить слово, но никто не обращает на это внимания» или «Мы выслушали несколько человек, почему бы не выступить и остальным?» Косвенные методы, такие как «кулак из пяти пальцев» (Табака, 2006), тоже вполне подходят. Эта методика заключается в невербальном общении: люди показывают на пальцах (от одного до пяти) степень своего согласия с заявлением, которое только что прозвучало. После голосования команда анализирует причины выбора, и благодаря этому в разговор втягиваются все члены команды.

Когда команда проводит совместное обсуждение, используйте описанную выше методику в отношении продукта и процесса обсуждения. Думайте о продукте как о результате обсуждения, а о процессе как о взаимодействии членов команды друг с другом, цель которого — получение продукта.

Например, команда обсуждает привлечение знаменитостей на торжественное открытие нового магазина компании, но только несколько человек действительно приняли в разговоре активное участие. Вы можете сказать: «Я замечаю, что вы что-то недоговариваете. Давайте разберемся. Покажите, на сколько пальцев вы оцениваете такое заявление: “Мне нравится ход разговора, потому что я свободно могу высказывать свое мнение”. Готовы? Раз, два, три!» На счет «три» люди должны показать на пальцах уровень согласия с вашим заявлением. Если они участвуют в беседе с увлечением и активно делятся идеями, то наверняка поднимут все пять пальцев. Если же ваше утверждение вызывает у них неодобрение, то каждый покажет только один палец. Когда истина где-то посередине, поднимается соответствующее количество пальцев, демонстрирующее степень их согласия с вами. После голосования дайте время членам команды, чтобы оглядеться. Пригласите тех, кто поднял один или два пальца, чтобы они объяснили свое особое мнение. Затем продолжите свободный обмен мнениями.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

«Кулак из пяти пальцев» как техника достижения консенсуса описана в главе 9 «Agile-коуч как навигатор конфликта».

Когда все члены команды поднимают три и больше пальцев, вы можете сказать: «Спасибо за подсказку. Должно быть, я неправильно истолковал ваши настроения. Продолжайте». Если вы уверены, что кто-то лишь изобразил согласие, поговорите с ним позднее наедине. Скажите: «Я полагал, что вы хотели поднять один или два пальца, когда спросил,

действительно ли вас устраивает ход дискуссии, но, возможно, я все это выдумал. Что вы думаете на самом деле?»

Если все участники разговора делятся своими мыслями, а наиболее активные проталкивают свою идею в ущерб остальным, то вы снова можете использовать ту же технику, но уже на уровне продукта (то есть результата беседы). Скажите: «Похоже, мы приближаемся к решению. Итак, давайте посмотрим, как все обстоит на самом деле. Поднимите пальцы в ответ на такое заявление: “Я полностью поддерживаю идею определять по жребию, кто из клиентов будет фотографироваться со знаменитостями на торжественном открытии”. Готовы? Раз, два, три!» На счет «три» люди голосуют. Попросите участников осмотреться вокруг и выделить тех, кто поднял один или два пальца.

Если разговор угасает, звучит мало свежих идей и вы все еще наблюдаете раскол между тихонями и «активистами», воспользуйтесь техникой «кулак из пяти пальцев», но теперь на уровне процесса. Скажите так: «Я вижу, что все поддерживают эту идею. Давайте еще раз применим голосование на пальцах, чтобы оценить такое заявление: “Мы подошли к самой инновационной идее”». После голосования обсудите позиции тех, кто поднял один или два пальца, и двигайтесь дальше.

Обращаетесь ли вы к тихоням или к лидерам дискуссии, используете ли метод голосования, чтобы запустить обсуждение, или делаете что-то другое — все это не имеет значения до тех пор, пока команда выступает за открытость и прозрачность. Продолжайте активно обращать внимание людей на возникающий в ходе дискуссии дисбаланс, пока они не начнут делать это сами. Как только это произойдет, они обретут способность прислушиваться к мнению каждого участника.

Поначалу им очень нужен помощник, но они не будут нуждаться в вашей опеке вечно. Как только члены команды начнут управлять своим разговором, выйдите из роли дирижера. Прекратите их зависимость от дирижерской палочки — так вы передадите им право на создание своей лучшей симфонии.

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА КАК ТЕСНЫХ ДРУЖЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Agile-коуч Дэн Мэзик, исходя из опыта работы с agile-командами и исследований отношений в группах, предлагает следующее:

«Реальное сотрудничество между людьми требует наличия интеллектуальной и социальной близости. Нужное состояние достигается, когда обе стороны сигнализируют о готовности к работе в “зоне” или в “поле” доверия, уязвимости, открытости, взаимопонимания и уважения... Команды, в которых царят тесные дружеские отношения, имеют шанс стать когнитивно близкими. В этом состоянии большинство членов команды понимают когнитивные стили всех своих коллег и способны чувствовать и предвидеть, как другие участники воспринимают коммуникацию и новую информацию. Когнитивно близкие члены команды могут предвидеть на уровне индивида и группы недопонимание в восприятии нового материала и готовы немедленно вмешаться, чтобы прояснить, как лучше и быстрее усвоить информации на уровне группы» (Мэзик, 2009).

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Глава 8 «Agile-коуч как человек, который решает проблемы» предлагает инструмент диагностики на основе BART-модели групповых отношений (границы, полномочия, роль и задачи). Используйте эту диагностику при наличии трудно формулируемых проблем в команде.

Вы, наверное, видели в действии партнерские команды, то, как они чувствуют друг друга и запросто заканчивают друг за друга фразы. Они сразу замечают, если кто-то замкнулся в себе, и открыто стараются вернуть этого человека в процесс дискуссии. Поощряйте команды создавать такую доверительную атмосферу. Дружеские связи — это абсолютно адекватное описание среды, в которой люди тесно сотрудничают, проявляют творческий потенциал и не замыкаются в свою скорлупу.

МОДЕЛЬ ВЕРЫ В ЭМЕРГЕНТНОСТЬ

Чтобы предложить командам превосходный сервис, agile-коуч должен освободиться от груза личных интересов. При этом коуч обеспечивает эффективную модель, которой команда следует, пока они сотрудничают. Сотрудничество — это когда человек дарит свои идеи команде и не против того, чтобы они стали частью других, более крупных идей, которые еще только должны появиться. Такой способ может показаться довольно сложным тем, кто сам стремится «стать победителем» и утвердить именно свою идею.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Отказ от собственной повестки, поддержка командных целей и стремление к высокой эффективности — об этом вы прочитаете в главе 3 «Сам себе учитель».

Тот, кто придерживается тактики «победы», создает самосбывающееся пророчество. Если кто-то из членов команды держится за свои идеи и не позволяет им объединяться и сливаться с другими, то лучшее предложение будет наверняка заблокировано еще до появления. Поскольку коллективная мысль не формируется, участник команды не видит действия эмергентности. «Видишь, — говорит он, — сотрудничество не стоит даже пытаться налаживать, потому что мы не получили от него никакой пользы».

Сила и красота открытия новых идей великолепны, они стоят того, чтобы ими дорожить и верить в них. Команды, испытавшие такие моменты, начинают осознавать, что вера в сотрудничество поможет им, если они открыто и в полной мере используют ее в процессе движения вперед. Увидев красоту сотрудничества и возникновение общих идей, члены команды ощущают сильную мотивацию поступиться своими личными повестками в пользу объединения усилий. Преодоление негативных самосбывающихся пророчеств начинается с каждого из нас.

Чтобы помочь команде сделать открытия, осветите ей путь. Забудьте о своей повестке, если она не служит команде, и покажите пример того, как начать новый подход, сущий более радужные перспективы. Делайте это открыто, сопровождая объяснениями. Они усилият вашу позицию как агента новых идей, а не как коуча по продвижению собственной повестки дня. Когда они теряют веру, восстанавливайте ее, призывая их быть искренними друг с другом и следить за появлением свежих идей.

ВЫХОД ИЗ ТУПИКА

Команды, имеющие хорошие навыки взаимодействия и сотрудничества, все равно могут испытывать неудачи. Дискуссия выглядит конструктивной, даже изящной, а потом вдруг начинает хромать. Беседа становится утомительной, мучительно преодолевается каждое высказывание.

Помогите им выйти из тупика, предлагая способы, позволяющие восстановить контакт друг с другом, чтобы они снова начали фантазировать идеями. Скажите, например: «Всё, друзья, наш разговор стал звучать слишком выспренно. Давайте отвлечемся немного, а потом вернемся в русло творчества. Ваши предложения?» Одна из моих команд предложила групповое упражнение. Хотя «упражнение» — слишком громко сказано. Мы просто спустились вниз по лестнице в кафе Starbucks. Но это сработало. Люди встряхнулись и получили глоток свежего воздуха. По дороге в кафе они говорили о детях, шутили и поражались тому, насколько тяжело шла недавняя беседа. Кто-то придумал «сумасшедшую» идею, которая послужила идеальной отправной точкой для следующего раунда переговоров. Таким образом удалось выкарабкаться из затянувшейся сложной ситуации.

Импровизационные игры также могут помочь команде. Импровизация часто предполагает, что ваши коллеги, «актеры», передают вам нечто в качестве подарка для следующей идеи. Неважно, насколько странные

вещи они предлагают, — импровизируя, следующий игрок с радостью берет их за основу и начинает создавать свою импровизацию.

Иногда команда буксует, потому что люди утрачивают связь друг с другом. Их разговор начинает напоминать паническую атаку, некоторые из членов команды и вовсе оказываются за бортом дискуссии. Я предлагаю два мероприятия, которые могут помочь в этой ситуации: «счет по кругу» и «карта идей».

Когда я вижу, что сотрудничество страдает от накала эмоций, я предлагаю членам группы образовать круг и рассчитаться. Такое упражнение выполняют на занятиях актеры, оно помогает наладить контакт. Все становятся в круг, закрывают глаза и начинают считать: «один, два, три...» и т. д. Участники случайным образом выбирают, какой номер произносить следующим, они не договариваются ни о чем заранее. Когда несколько человек одновременно называют одно и то же число, то вся группа вынуждена начать счет сначала, с единицы. Задача состоит в том, чтобы понять, до какого числа они смогут дочитать вслух как группа, без предварительной договоренности о порядке и вынужденной необходимости начинать все сначала. Для этого каждый человек должен войти в контакт со всеми членами группы, чтобы они могли просто почувствовать, когда придет их очередь сказать следующее число. Поначалу этого очень трудно добиться, но со временем всем становится легче. Более того, люди жаждут перерыва, чтобы поиграть в эту игру, когда чувствуют, что уже переборщили с разговорами о сотрудничестве.

Игра «карта идей» также помогает командам, когда они утратили слаженность совместной деятельности. Тут все просто. Члены команды берут маркеры и молча начинают рисовать свои идеи в виде интеллект-карты на флипчарте или большой доске. Главное — делать это молча. Когда они соглашаются с этим, казалось бы, ограничительным правилом, то обнаруживают, что могут получить много идей и вынуждены обращать внимание на предложения других людей, поскольку они добавляются на карте. Все должны рисовать на этой общей карте одновременно

и без лидера. Через некоторое время обнаруживается, что участники отлично контактируют друг с другом, готовы сохранить эту карту памяти и включить появившиеся на ней идеи в контекст дискуссии.

Эти «игры» на рабочем месте — необходимый элемент достижения прорывного мышления.

ОБУЧЕНИЕ СЕРЬЕЗНОМУ ОТНОШЕНИЮ К ИГРЕ

Я серьезно. Игры дают возможность получать и поддерживать совместные результаты. Впервые я осознала это, когда учила команды играть в покер планирования, чтобы оценить относительный объем элементов невыполненной работы по продукту. Во-первых, мы были сосредоточены только на продукте покера планирования, оценках объема, и команды смогли выполнить их легко и уверенно. Во-вторых, мы заметили также, что разговоры, которые ведут участники покера планирования, помогают создать общую картину работы. Это открытие мы посчитали серьезным преимуществом игры. Участники команд задавали себе такие вопросы: «Все ли оценки объема мы поддерживаем? Можем ли мы точно описать цели и общий подход к каждому из пунктов этой оценки?»

Покер планирования — это лишь одна из полезных игр, в которые играют agile-команды. Он настолько популярен, что обычно первым появляется в инструментарии команд, стремящихся использовать игры для получения реального эффекта в работе. Но не стоит забывать и о других полезных играх.

Компания Forrester Research выполнила исследование на данную тему. Она пришла к выводу, что подобные игры — это более чем серьезно. Осеню 2008 года Forrester опубликовала свое исследование. В нем встречаются такие характерные заголовки: «Самое время, чтобы начать принимать игры всерьез» и «Серьезные игры раскрывают серьезные требования». Проведенный анализ показал, что игры на рабочем месте не только принесли серьезные результаты, но и позволили преодолеть

многие недостатки переговоров на совещаниях (Кейт и Джексон, 2008; Кейт и Грант, 2008).

«Серьезные игры заслуживают серьезного внимания. Они помогут избежать многих проблем с требованиями к продукции, включая сбор информации у клиентов, партнеров, а также внутренних заинтересованных сторон для принятия решений по продукту. Не только игры используются для этих целей. Введение упрощений также позволяет разрешать споры о свойствах тех или иных продуктов» (Кейт и Грант, 2008).

Forrester еще описывает, как два промышленных гиганта, Colgate-Palmolive и VeriSign, используют игры, чтобы получить как можно больше новых идей, а затем выбирают те, которые помогут удовлетворить запросы клиентов (Кейт и Грант, 2008).

Среди прочих они исследовали онлайн-версию игры «Купи функцию». Это одна из десятка инновационных игр, которые обычно используют, чтобы определить, за что клиенты действительно готовы платить. «Купи функцию» и другие инновационные игры — это инструменты, применяемые владельцами продуктов с целью лучше выполнять свою роль. Говоря конкретнее, ту ее часть, которая помогает формировать новое видение продукта и направления, ведущего к цели. Убедитесь, что владельцы продукта, которых вы тренируете, знают это.

Для активизации сотрудничества в agile-командах коучи также могут использовать инновационные игры. Agile-коуч Майк Гриффитс предполагает три инновационные игры, когда проводит сессии планирования спринта и релиза. Игры позволяют сформировать общее видение того, что будет достигнуто в соответствующем спринте или релизе, а затем отступить от этого видения, чтобы детализировать и рассмотреть силы, «наполняющие ветром наши паруса» или «тянущие нас вниз» (Гриффитс, 2007).

Я тоже использую инновационные игры, когда веду agile-курсы. Игра «Быстроходная лодка» — особенно эффективное средство, помогающее выявить все причины недоверия людей к Agile. Обычно она вскрывает все долгосрочные организационные дисфункции, которые, как кажется,

не имеют решения и поэтому на них, как правило, не задерживаются. Другая игра дает возможность каждому участнику создавать «коробочный продукт», рекламирующий преимущества успешных agile-сотрудника, команды или организации. Когда люди создают такой продукт, они проявляют свою убежденность, что Agile способен на многое. Даже в самых обычных случаях видение освещается как личное и актуальное. Благодаря ему слушатели могут неожиданно увидеть пути устранения множества причин, препятствующих внедрению Agile. Они понимают, как он может, должен и будет работать, и воспринимают новые точки зрения, позволяющие убедить других поступать именно так, а не иначе.

Игры для того и существуют, чтобы расширить сотрудничество и помочь людям окунаться в работу с головой, предложить инновационные идеи, которые могут оказаться действительно полезными. Чтобы помочь вашей команде научиться сотрудничать, относитесь к играм серьезно.

НАПРАВЛЯЙТЕ КОМАНДУ, ПОКА ОНА НЕ НАУЧИТСЯ

Пока команда осваивает навыки сотрудничества, нужно, чтобы вы «направляли людей» (Эйвери, 2001), которые возвращаются к старым привычкам. Когда вы видите, что сотрудничество «угасает», направьте их способом, который позволит им вернуться к прежнему процессу. Сделайте это во всеуслышание. Речь не идет о наказании, просто скажите: «Эй, я вижу здесь кое-что. А вы?»

СУТЬ СОТРУДНИЧЕСТВА

После того как команда приобрела навыки сотрудничества, она готова выполнить чудесную симфонию не хуже струнного квартета, играющего без дирижера. Участники команды должны углублять и развивать навыки совместной работы, которым вы их научили, пока не станут без

особых усилий работать как единый организм. Арнольд Стайнхардт, первая скрипка Квартета Гварнери, играющего без дирижера, объясняет, что означает для них гармоничное сотрудничество:

«В процессе работы у нас появился свой набор сигналов — взгляды, улыбки или движение бровей. Так мы сообщаем друг другу, что все идет хорошо или, наоборот, что надо больше стараться. Майкл поднимает взгляд кверху, потому что Дэвид не поклонился. Джон и Майкл закрывают глаза, когда играют пассаж в нижнем регистре, вторая скрипка и альт в унисон. Я смотрю через пюпитр на Дэвида, пытаясь не отстать от него, когда он, столкнувшись с трудным соло на виолончели, с заметным усилием выдвигает свой подбородок вперед. Эти визуальные сигналы, словно специи в изысканном блюде, — необходимые и острые ингредиенты наших концертов» (Стайнхардт, 1998).

Какие ингредиенты потребуются членам вашей команды для совместных инноваций, смогут определить только они сами. Чтобы помочь им сделать это, для начала перестаньте их опекать. Объясните, что настало время обходиться без дирижера, и отложите в сторону свою палочку. Вы не будете больше поддерживать тихонь, предлагать команде игры и убеждать людей, что необходимо опираться на идеи друг друга. Теперь все это и многое другое они будут делать сами. Вы по-прежнему в случае аварийной ситуации можете появиться и дать совет, но все-таки пусть члены команды знают: теперь вы ждете от них гармоничного звучания опытного струнного квартета.

После того как команда приобретет опыт сотрудничества, раскройте ей суть этого явления. В этой главе мы познакомились с первым из принципов сотрудничества: вовремя — это уже поздно. Перечислите команде оставшиеся его принципы, чтобы сущность сотрудничества стала им понятнее.

- Сотрудничество — не единственный, но самый прямой путь для тех, кому нужны инновации.
- Сотрудничество существует лишь до тех пор, пока вы придерживаетесь этого направления в работе.

- Чтобы сотрудничать, вы должны знать, с чем вы и ваши товарищи пришли в команду.
- Полюбить свою работу и выполнять ее с энтузиазмом — это необходимые условия сотрудничества, ваша профессиональная обязанность. Этому можно научиться только на практике.
- Если для решения вашей проблемы вам требуется чья-либо помочь — значит вы еще не поняли, в чем заключается ваша проблема (Девин, 2009).

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Переход от школьной музыкальной группы к струнному квартetu требует практики. Дайте команде возможность репетировать (даже если время от времени она будет брать фальшивые ноты).
- Решите вместе с командой, нужно ли ее участникам сотрудничество. Если нет, то сохраняйте способность работать вместе и сосредоточьтесь на том, что приносит успех.
- Когда вы начинаете совместную работу или сотрудничество, думайте прежде всего о людях.
- Если команды «заязли» в переговорах о сотрудничестве, вмешайтесь, чтобы предложить им новый навык или помочь практиковаться.
- «Направьте команду», если она демонстрирует признаки деструктивного поведения.
- Как можно скорее выйдите из игры, и пусть члены команды осваивают сотрудничество самостоятельно.
- Если коллектив опытный и умеет сотрудничать, то разъясните им суть этого явления и поощряйте к поиску смысла, стоящего за каждым из принципов сотрудничества.

ЧАСТЬ III

ДОБИВАЙТЕСЬ
БОЛЬШЕГО

ГЛАВА 11

ПРОВАЛЫ AGILE-КОУЧА, ВОССТАНОВЛЕНИЕ И УСПЕШНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ

Я знаю немало случаев, когда agile-коучи терпели фиаско, потому что сама попадала в такие ситуации. Я также наслышана об успешных практиках, потому что часто расспрашивала других коучей, как помочь командам превзойти самые смелые ожидания. Позднее я классифицировала наиболее распространенные случаи везения и невезения как способы работы или варианты (модели) поведения. В этой главе они представлены в виде каталога, поэтому вы узнаете, как использовать их в коуч-практике.

Я редко считаю свое поведение причиной успеха, вероятно, такова человеческая природа. Признавать поражения намного проще, они бросаются в глаза, как какая-нибудь бородавка на лице. В своей коуч-практике я обращала внимание на каждый промах и неверный поступок и со временем стала достаточно опытной, чтобы избегать ловушек. И как только я стала реже в них попадать, команды, с которыми я работала, «по необъяснимым причинам» начали добиваться успехов. Каждый раз, замечая и озвучивая очередной вариант неверного поведения, я успешно избегала ошибок.

К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

- Каковы наиболее распространенные варианты неверного поведения agile-коуча?
- Откуда берутся ошибочные модели поведения и как их исправить?
- Каковы наиболее распространенные варианты удачного поведения agile-коуча? Как их распознать?
- Что я могу сделать, чтобы мне удавалось как можно чаще демонстрировать удачные модели поведения?

Когда вы почти не попадаете в ловушки, вам удается обращать больше внимания на хорошие моменты в работе и удачные примеры поведения. Чтобы превратить их в устойчивые модели, не забывайте указывать на удачные ситуации. Благодаря такой вашей тактике их чаще запоминают и используют.

Приступайте к чтению этой главы с легким сердцем.

НЕУДАЧНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ AGILE-КОУЧА

Мой богатый неудачами опыт работы agile-коучем дает мне право считать себя экспертом в этой области. В разные моменты жизни я действовала как один (или сразу несколько) из изображенных ниже персонажей. Конечно, рисунки передают шутливый взгляд на вещи. Подумайте, какой из них описывает вас.



«Шпион» тратит много времени, наблюдая за командой, чтобы подобрать темы для следующей ретроспективы, а затем незаметно исчезает в ночи.



«Чайка» неожиданно прилетает во время митингов, забрасывает всю команду замечаниями или советами и снова улетает.

«Человек, который всегда имеет собственное мнение», не может держать его при себе, ему трудно изменить его, он теряет объективность, необходимую для занятий коучингом с командой и масштабных дискуссий.

«Администратор» расшатывает заинтересованность команды, становясь ненужным посредником при организации совещаний, возможности иметь доступ к требованиям и другим административным ресурсам.

«Концентратор» действует как пуп земли при организации связи между членами команды и координации задач.

«Бабочка» порхает из команды в команду, приземляясь только для того, чтобы передать жемчужину мудрости или задать философский вопрос.

«Эксперт» настолько погружается в детали работы команды, что за деревьями не видит леса.

«Зануда» услужливо «напоминает» команде, что необходимо начинать митинг, обновить доску пользовательских историй, выполнить обещанные задачи и т. д.

Похожа ли ваша практика на одну из перечисленных выше? По правде говоря, все мы действуем в рамках какого-либо из этих вариантов поведения. И поступаем так из лучших побуждений. Когда нам кажется, что во время разговора команда зашла в тупик, мы вторгаемся и высказываем свое экспертное мнение. Если команда не скорректировала оставшиеся

задачи, мы занудствуем, напоминая ей, что карточки должны соответствовать текущим заданиям. Но это еще не конец света. Ни один из подобных сбоев не приводит к разрушительным последствиям, если они случаются редко. Однако, повторяясь систематически, они могут подорвать способность команды к самоорганизации. Вот это действительно опасно.

Даже имея самые благие намерения, вы, возможно, постоянно во все вмешиваетесь, например как «зануда». В результате команда попадает в зависимость от микроменеджмента. Или вы грешите непостоянством, как «бабочка», что создает у команды ощущение заброшенности и вынуждает ее выдумывать свою версию Agile. Когда неправильное поведение коуча становится привычкой и он занимает центральное место в деятельности команды, это сигнал, что ситуация может стать непоправимой. Главная ошибка коуча — пытаться всегда быть центром влияния.

ОТКУДА БЕРУТСЯ НЕУДАЧНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ?

Неправильное поведение возникает тогда, когда в игру вступает самолюбие коуча или он на протяжении длительного времени уделяет команде мало внимания (иногда имеют место оба варианта).

Оценка, интеллект, планирование, восприятие и осознание окружающей действительности — все это связано с самооценкой и позволяет вам чувствовать себя достаточно уверенно, чтобы рассказывать о своих идеях. Здоровый эгоизм — нормальное, полезное и естественное явление. В каждом он есть, и мы узнаем его голос, когда в голове проносятся мысли «О чем я думаю? Что мне следует делать? Какие я могу предложить решения? Что обо мне подумают люди?»

Когда «я»-мышление выходит из-под контроля, оно легко превращается в «я»-центризм: «Почему они не замечают того, что вижу я? Что делать, если они сделают работу плохо? Что подумают люди в моей команде? Что они скажут обо мне как о коуче?»

За всеми этими размышлениями таится страх: наверняка команда на самом деле не знает правильного пути, она провалится или будет недостаточно успешной и т. д. Подпитка этого страха — вот что плохо отразится на вас. Страх порождает новый страх, и вы не оставляете команде возможности увидеть то, что произойдет дальше, чтобы выбрать правильное решение.

«Концентратор», «администратор», «человек, всегда имеющий собственное мнение», «эксперт» и «зануда» совершают разрушительную работу, когда «я»-мышление выходит из-под контроля. Любой из неправильных вариантов поведения подразумевает, что коуч вклинивается в работу команды, чтобы убедиться: она не зайдет слишком далеко и не потерпит поражение. Такие мысли вредят самому коучу. Вы платите высокую цену. Коуч, стремящийся все контролировать, — это гарантия того, что команда никогда не достигнет выдающихся результатов.

Еще один предвестник поведения, ведущего к провалу, — многозадачность, а вместе с ней и дробное внимание на протяжении длительного времени (длящееся дробное внимание). С точки зрения эволюции обе эти формы относительно новые, и ученые утверждают, что нервная система человека не в состоянии справиться с ними (Кабат-Зинн, 2006). Вероятно, вы хорошо знакомы с многозадачностью — это выполнение нескольких заданий сразу. Обычно одно из них вы делаете на автопилоте. Хотя термин «длящееся дробное внимание» появился позднее, скорее всего, он вам тоже знаком. Возможно, уже сегодня вы столкнулись с похожей ситуацией: «Я собираюсь ответить на письмо, в то время как вы рассказываете мне о своей проблеме, а я просматриваю сообщения на мобильнике или другом устройстве с мессенджером или электронной почтой, потому что оно призываю пищит. Подождите, мне сообщают нечто интересное. Пожалуйста, повторите, что вы сказали?»

Это похоже на многозадачность с «вывертом» — непрекращающимся давлением, длящимся все семь дней в неделю по 24 часа в сутки.

Оно заключается в постоянном «сканировании» окружения, чтобы определить, не претендует ли кто-то или что-то на ваше внимание.

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Если вы чувствуете себя комфортно, работая в подобном режиме, а команды, с которыми вы занимаетесь коучингом, достаточно уверенно применяют Agile, то действуйте! Сотрудничайте одновременно с двумя или тремя командами. Иногда коучинг нескольких команд бывает очень удачным, если вы делаете это осознанно.

Чтобы убедиться, что вы не жертвуете неправильной модели поведения из-за длящегося дробного внимания, примените к себе технику, которой обучаете владельцев продукта: она называется «мышление, ориентированное на бизнес-ценность». Поддерживайте свой бэклог командных улучшений, расставляйте задачи в порядке приоритетности бизнес-ценности. Когда вы не знаете, как распределить свое время, бэклог поможет. Работайте с командами в порядке важности бизнес-ценности. Уделяйте основное внимание команде, которая находится на полпути к самой высокой точке бизнес-ценности. Конечно, в этом случае другой команде достанется меньше внимания, а протортью (на текущий момент) вообще забудьте. Работая с приоритетной командой, уделяйте ей максимум внимания и ни на что не отвлекайтесь.

Длящееся дробное внимание возникает тогда, когда коуч обучает сразу несколько команд или отвлекается, переключается с одной команды на другую. В таких случаях вы демонстрируете модели поведения «чайка», «шпион» и «бабочка». Все они создают видимость коучинга, а на самом деле вы едва ли делаете что-то полезное.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕ НЕУДАЧИ

Чтобы избежать провала или хотя бы восстановиться после него, требуется только одно: сменить страх на доверие.

Доверяйте членам команды. Убедите себя, что они действительно знают, как поступить, даже если это не совпадает с вашими представлениями. Верьте, что они могут восстановиться после сделанных ошибок. Поэтому не следует оберегать их от разочарований. Они обязательно будут двигаться в сторону успеха, чтобы удивлять и радовать своих клиентов (и вас). Верьте, что, потерпев неудачу, они будут учиться и это пойдет им только на пользу.

Научиться доверять — это настоящий подвиг. И вы можете помочь в этом командам. Agile-подходы имеют встроенные механизмы, помогающие доверять, потому что они одновременно поощряют деятельность и допускают неудачу. Команда может выбрать такой девиз: «Если нам суждено потерпеть поражение, то пусть это произойдет как можно скорее». Учите (и учитесь сами) легко относиться к неудачам, потому что временные ограничения спринта позволяют убедиться: ни один провал не будет иметь отсроченных или далекоидущих последствий. И если все усилия должны были закончиться провалом, то лучше узнать об этом сразу. Этот шаг к доверию делает вас более гибким.

Теперь можно сделать следующий шаг. Чтобы увеличить территорию доверия, обратите внимание на то, что на самом деле происходит в команде и что должно случиться.

Доверие + внимание = хороший коучинг (или по крайней мере фундамент, позволяющий заниматься коучингом на высоком уровне).

Нет единственного пути, ведущего к доверию и вниманию, но есть несколько вещей, которые помогут сделать некоторые шаги в этом направлении: развивайте осознанность, будьте любознательны, расширите кругозор, работайте в паре и применяйте успешные практики.

РАЗВИТИЕ ОСОЗНАННОСТИ

Все, что помогает развивать осознанность, позволяет избежать неудач. Тренируя осознанность, вы научитесь с головой погружаться в работу

и обнаружите, что лучше узнали себя. Полное погружение и знание себя помогут вам выявить стиль поведения, ведущий к неудачам.

Лично для меня осознанность означает уменьшение хаоса в мыслях, поэтому я могу размышлять и, что особенно важно, отчетливо видеть ситуацию. Развитие осознанности не требует никаких действий, достаточно просто дышать. Сядьте поудобнее и внимательно следите за тем, как вы делаете вдох и выдох. Можно делать это на счет «один, два, три, четыре». И так несколько раз подряд. Сосредоточьтесь на дыхании. Когда ваши мысли начинают разбегаться в разные стороны, запомните их и начните вдохи и выдохи на счет. Повторяйте эти упражнения снова и снова. Ваш разум делает то, к чему привык. А вы учите его навыку осознанности. Будьте настойчивы, и у вас все получится. Вам станет легче (Девин).

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 3 «Сам себе учитель» вы найдете практические советы, помогающие развивать осознанность.

Через некоторое время вы обнаружите, что в вашем сознании освободилось место и теперь можно вернуться к потребностям команды. Оно позволяет видеть и команду, и себя. Неудачные варианты поведения становятся очевидными, и вы с каждым разом все быстрее осознаете, что попали в ловушку. Это означает, что восстановление тоже ускоряется.

ПРОЯВЛЕНИЕ ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТИ

Наблюдая за работой команды, можно увидеть много интересного. Спросите себя: «Что здесь планируется? В чем команда преуспевает? Что она считает полезным?» А потом обратите внимание на то, что происходит немного глубже. Потратьте время на то, чтобы увидеть реальную и объективную картину происходящего в команде. Затем спросите

себя, что с вами происходит. Каким моделям неудачного поведения вам доводилось следовать? Что вы чувствуете? Мотивирует ли вас страх? Где доверие? Где ваше внимание?

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Если вы доверяете, то это не значит, что вы пускаете дело на самотек. По-прежнему обращайте внимание на все, что происходит в команде и вокруг нее. Применяйте все навыки, предлагаемые в этой книге, и позвольте команде основывать свои действия на доверии, даже если вы сами создали эту основу. Один из способов формирования доверия – проявление любознательности. Она превращается в ключевой метод решения проблем. Этот метод подробно рассматривается в главе 8 «Agile-коуч как человек, который решает проблемы».

Когда в вашем арсенале есть и доверие, и любознательность, они помогают лучше понять происходящее в команде и в вас самих. В этом случае у неудачного поведения нет шансов.

РАСШИРЕНИЕ КРУГОЗОРА

Если представить жизнь команды в виде гигантского пейзажа, то как бы он выглядел? Возможно, вы представляете себе пустынный холм, за слоняющий горизонт, и это отражает эмоции, которые вы испытываете по отношению к членам команды, говоря себе: «Не знаю, как быть. Они безответственные, ленивые и нарочно ничего не делают». Возможно, именно такое восприятие заставляет вас выбирать модель поведения «зануда».

А теперь постараитесь взглянуть на текущую ситуацию в команде шире. Представьте, что вы вместе летите над картой жизни вашей команды. С высоты виден пустынный холм, но теперь это просто унылое

пятно на фоне интересного и разнообразного ландшафта. Вы видите то, что было раньше, — впадины и изгибы, которые изображают деятельность команды на более ранних этапах. Вам в то же время видна и текущая ситуация, возможно, она напоминает мощное течение реки. Несомненно, в ней также есть подводные камни, о которых мы узнаем в будущем. Но в целом картина кажется прекрасной.

Теперь вернемся к формулировке общего видения, которую разделяют все члены команды. Воспользуйтесь их желанием быть вместе. Пусть этот момент наступит.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Создание и использование формулировки общего командного видения описаны в главе 7 «Agile-коуч как учитель».

Умение расширить рамки видения — это стандартный навык в коучинге. Он называется метавидением. Вы можете использовать его самостоятельно или вместе с командой, когда она увязает в текущей ситуации (Уитворт и др., 2007).

РАБОТА В ПАРЕ

Мы учим членов команды работать в парах, потому что одна голова хорошо, а две — лучше. Коучи тоже получают преимущество при парной работе. Развивайте этот навык, когда чувствуете, что действуете по неудачному сценарию. Вас окружают люди, исполненные сочувствия к вам. Они прекрасно все понимают, потому что сами прошли через это. Кроме того, они готовы напомнить, что необходимо для достижения высокой эффективности. Нужны самоконтроль и саморегулируемая команда. Твердо запомнив обновленную цель, отодвиньте эгоцентричное мышление на задний план, сосредоточьтесь и будьте готовы доверять.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УСПЕШНЫХ ПРАКТИК

В период восстановления после провалов появляются пока еще не распознанные успешные варианты поведения. Вы найдете их в том, что вам удается особенно хорошо. Они помогают команде стать действительно саморегулируемой и способствуют выполнению работы. Отыщите их в себе, озвучьте, а затем превратите в привычку. Мысленно отметьте это и порадуйтесь. Это ваши визитные карточки, уникальная возможность проявить себя как хорошего коуча и полезного члена команды.

Наблюдайте за другими коучами и активно заимствуйте у них успешные варианты поведения. Отрабатывайте их до тех пор, пока они не станут для вас более естественными, чем неудачные. Так вы доведете их до автоматизма, они станут вашими полезными привычками.

УСПЕШНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ AGILE-КОУЧА

Успешные варианты поведения не заявляют о себе во весь голос, поэтому обращайте внимание на неприметные, но значимые детали в ходе своих коуч-сессий, а также в работе других коучей. Подумайте, что из перечисленного ниже могло бы изменить ваш стиль работы.



«**Волшебник**» задает вопросы, и — вуала! — открывается то, что давно существует, но было скрыто от глаз.



«**Ребенок**» искренне удивляется и спрашивает: «Почему?» Это подпитывает постоянное желание узнать в жизни как можно больше.



«**Ухо**» все слышит, но дает людям возможность спокойно развиваться.



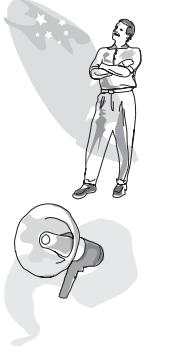
«**Критикан**» живет весело и легко, лишь изредка он устраивает встряски, заставляющие людей понервничать.



«**Мудрый дурак**» задает глупые вопросы, чтобы сделать ситуацию ясной.



«**Ползучий плющ**» делает маленькие незаметные для команды шаги, которые неуклонно тянут их назад, к сути Agile.



«**Фантазер**» смело заявляет о возможных вариантах будущего и ожидает их исполнения.

«**Рупор**» делает так, чтобы были услышаны все голоса, а особенно тех, кого затирают.

Чтобы развить эти и другие успешные варианты поведения, начните с вопросов. Для начала решите, «в каких случаях каждый из этих успешных вариантов поведения кажется мне естественным?» Затем задавайте вопросы команде, помогая ей разобраться в ситуации. В таблице 11.1 представлены примеры, которые можно назвать воплощением успешных моделей поведения.

Есть еще пара успешных вариантов поведения: «ухо» и «ползучий плющ» работают тихо. Члены команды признают, что изменение произошло, но не могут понять причину. Со временем возможность быть услышанным, откровенные беседы и ваши отеческие наставления, проникающие в душу, создают перемены. Все это, вместе взятое, и есть работа коуча.

Таблица 11.1. Вопросы, помогающие широко использовать успешные варианты поведения в вашей коучинговой практике

Этот успешный вариант поведения...	Звучит так...
«Волшебник»	«Какие другие факторы необходимо учесть?»
«Ребенок»	«Мне любопытно...»
«Критикан»	«Эй, Джо, скажи им, что ты на самом деле думаешь». «Мы так и будем сидеть или все-таки что-нибудь сделаем?»
«Мудрый дурак»	«Чем вызван такой образ действий?» «Что является правильным в данной ситуации?» «Да неужели?»
«Фантазер»	«Что было бы, если бы это было именно так, как мы себе представляем?» «Что происходит?» «Что пытается пробить себе дорогу?»
«Рупор»	«Какая идея еще не высказана?» «Кто будет говорить первым?»

Какой из этих успешных стилей поведения вы готовы воспринять как свой собственный? Можете ли вы назвать характерную для вас успешную модель поведения? Достойна ли она самоуважения? Какие модели вы стремитесь подмечать в других людях?

ПРАКТИКА И ЕЩЕ РАЗ ПРАКТИКА

Быть хорошим коучем означает практиковаться, ошибаться и снова практиковаться. Не нужно стремиться освободиться от неудачной модели поведения в одночасье. Нет необходимости изобретать десятки успешных вариантов, чтобы самому стать успешным. Просто делайте следующий шаг и постоянно совершенствуйтесь.

Возможно, чтобы изменить ситуацию прямо сейчас, вам достаточно увидеть неудачные варианты поведения в собственной коучинговой практике. Не исключено, что сама информация о неверном поведении — это настоящий рывок вперед. Овладевайте информацией. Проявляется великодушие по отношению к самому себе. Доверие и внимание могут служить вам в качестве дополнительных усиливающих факторов — именно так было со мной. Помните, что во время стрессовой ситуации вы опять можете вернуться к мучительной рефлексии. Если вы будете

внимательны, то внутренний голос может подсказать вам, что стрессовое поведение не должно входить в привычку. В конце концов, практикуя успешное поведение, вы даже в состоянии стресса избежите неудачных моделей. Но вы должны оценить свое положение прямо сейчас. Наблюдайте и держите паузу. Когда вы почувствуете, что готовы к восстановлению, начинайте практиковать снова и снова.

Чтобы добиться успеха, ваше стремление к нему должно быть больше, чем страх неудачи.

*Билл Косби**

Не забывайте, что привычки «заразны». Члены команды воспринимают все, что вы предлагаете, и распространяют это повсюду. Когда вы рассматриваете свою коучинговую практику с точки зрения успешных и неудачных моделей поведения, постарайтесь ответить на такие вопросы: «Кем бы вы хотели их видеть, “фантазерами” или “занудами”? “Волшебниками” или “шпионами”? “Рупорами” или “людьми, которые всегда имеют свое мнение?”» Это ваш выбор.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Если в вашей коучинговой деятельности имеются неудачные модели поведения, это не означает, что их нужно ломать.
- Для борьбы с неудачными типами поведения развивайте доверие и внимательность.
- Подмечайте и указывайте на успешные варианты поведения, которые вы замечаете у себя и других людей.
- Определите, на каком вы этапе, и сделайте следующий шаг. Вам поможет только практика.

* Американский актер, режиссер, продюсер, сценарист, музыкант и политический активист, ветеран стэндап-комедии. Прим. ред.

ГЛАВА 12

КОГДА Я ОКАЖУСЬ ТАМ?

Путешествие длиною в тысячу миль начинается с одного шага (цзы^{*}) и должно закончиться в определенной точке. Кто-нибудь хочет выбрать карьеру agile-коуча раз и навсегда? Как и большинстве других ситуаций, заставляющих нас расти и меняться, этому путешествию нет конца. Нельзя сказать, что через определенное время или после приобретения конкретных навыков вы наконец полностью освоите Agile. Agile-коучи продолжают учиться и интегрировать новые навыки в свою практику ради команды. Конечно, бывают периоды затишья, когда коуч может отдохнуть, потому что уже освоил некоторые навыки и типы поведения. Когда мы, коучи, берем заслуженную паузу, мы оглядываемся и видим результаты нашего труда. Да, для этого пришлось немало потрудиться.

Однако нас манят будущие достижения. Сколько нам еще сидеть на месте, наслаждаясь видом? В мире много того, чему нужно учиться, особенно если мы хотим помочь команде достигнуть цели. Поэтому мы еще раз окидываем взором то, что уже сделано, и устремляемся к следующей ступени мастерства. Так мы переходим на более высокий уровень мастерства.

* Термин традиционной китайской философии, вместе с производными словосочетаниями чжсу цзы («все цзы») и цзы сюэ («учение цзы») соответствует западным понятиям «философ», «философия». Означает также учитель, ученый, мудрец, философский, научный трактат. Прим. ред.

След, оставленный вашей коучинговой экспедицией, уникален. Не бывает двух одинаковых коучинговых подходов, так же как и двух коучей, переживающих одни и те же радости и трудности.

К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

- Могу ли я претендовать на гордое звание agile-коуча, когда буду обладать достаточным опытом и навыками?
- Как я могу оценить свою эффективность в роли agile-коуча?
- Как быть со способом оценки моей эффективности, предложенным компанией, если это идет вразрез с методами Agile или работой коуч?
- Как мне оценить свой вклад в роли agile-коуча и помочь сделать это другим людям?

В этой главе представлены «дорожные указатели», которые помогут ориентироваться во время путешествия в роли коуча. К ним относятся навыки и типы поведения, указывающие на то, что вы не свернули с пути, ведущего к успешному коучингу. Кроме того, они подскажут, когда придет время остановиться, чтобы насладиться видом, если вы заслужили отдых.

НАВЫКИ AGILE-КОУЧА

Когда я занимаюсь с начинающими коучами, я никогда не действую в определенной последовательности. Мне претит идея «списков действий», которые необходимо применять в начале обучения в качестве рецепта хорошего коучинга. Поэтому, пожалуйста, не используйте информацию из этой главы как рецепт. Не позволяйте ограничивать себя. Наоборот, пусть ваша коучинговая практика, пройдя через победы и поражения, будет как можно шире и понятнее. Не позволяйте чужим

рассуждениям на тему «что такое agile-коуч» ограничивать вашу свободу действий. Это может снизить эффективность коучинга, который нужен вашей команде.

Передавая вам свои чувства по отношению к контрольным спискам, я обнаружила, что перечень основных коучинговых agile-навыков полезен, если вы уже опытный коуч и имеете свой профессиональный почерк.

Основные пункты этого списка можно использовать в качестве временной меры, позволяющей ответить на вопрос «Что бы вы хотели усилить в следующий раз?».

Вы должны понимать, что приобрели основные навыки, необходимые для работы коучем, если вам удалось:

- внедрить agile-практики;
- организовать с нуля работу agile-команды;
- провести индивидуальные коучинговые сессии с членами команды;
- провести коучинговые сессии с целыми командами;
- заняться коучингом с владельцами продукта;
- заняться коучингом с заинтересованными лицами;
- заняться коучингом команд через преобразования;
- предложить пути, ведущие к высокой эффективности;
- считать идеи членов команды лучше своих собственных;
- самосовершенствоваться;
- смоделировать agile-ценности и принципы;
- управлять конфликтом;
- стремиться к обучению и профессиональному росту;
- начать вносить свой вклад.

Хотя впереди еще много непокоренных вершин, уверенное интегрирование этого опыта и навыков поможет преодолеть этот путь. Сделав это, вы сможете заслуженно насладиться восхитительной прогулкой. Получайте удовольствие.

AGILE-ПРАКТИКИ ВНЕДРЕНЫ

Вы можете называть себя agile-коучем, если вам удалось привить команде желание придерживаться agile-практик, поддерживать ценности Agile-манифеста в активном состоянии, сохранять их впечатляющие и полезные качества. Можно считать, что вы достигли цели, если команда:

- получает ожидаемый эффект от применения практик;
- поддерживает суть Agile-манифеста и его 12 принципов, когда рассматривает параметры создаваемого продукта или в процессе совместной работы (Бек и др., 2001);
- гарантирует, что Agile-манифест и петля обратной связи (прогнозирование и адаптация) остаются целостными и жизнеспособными в ходе внесения изменений в agile-практики.

В таблице 12.1 кратко охарактеризованы основные agile-практики и их предполагаемая выгода. Перечитайте этот список, чтобы знать наизусть, привили ли вы команде agile-практики.

AGILE-КОМАНДЫ ЗАПУЩЕНЫ

Считайте себя agile-коучем, если команда успешно преодолела старт. Для этого вы изучили цели команды на этапе старта, опробовали различные программы и мероприятия, ведущие к этой цели. Вы распланировали, осуществили запуск и скорректировали свой подход к следующим сессиям в зависимости от полученных результатов. Вы знаете, как преподнести опыт организации запуска, чтобы он оставался верным agile-подходу и имел смысл для команды.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

В главе 7 «Agile-коуч как учитель» даны подробные советы, как организовывать запуск agile-команд, в том числе поставить конкретные цели обучения и внедрить коучинговые активности.

Таблица 12.1. Agile-практики и ожидаемые выгоды

<p>Продуктовый бэклог</p> <p>Все известные на данный момент пользовательские истории включены в бэклог</p> <p>Владелец продукта уже «нарезал» бизнес-задачи путем расстановки приоритетов в пользовательских историях в соответствии с бизнес-ценностями</p> <p>Основной стимул в процессе расстановки приоритетов – поставка бизнес-ценности (особенно первой) в кратчайшие сроки</p> <p>Бэклог остается дееспособным, может изменяться, подвергаться частым обновлениям и перераспределяться</p> <p>Владелец продукта гарантирует, что выполняемая работа соответствует указаниям руководства и видению того, каким должен быть продукт</p> <p>Планирование спрингта</p> <p>Планирование происходит в порядке приоритетности пользовательских историй</p> <p>Вся работа должна быть понятной</p> <p>Команда выполняет только согласованные задачи</p> <p>Бэклог спрингта (график выполнения задач)</p> <p>Все работы, которые необходимо выполнить в спрингте, представлены в бэклоге спрингта</p> <p>График выполнения задач обновляется ежедневно</p> <p>График выполнения задач, который использует команда, нужен, чтобы стимулировать обсуждение участников проекта, когда они отстают от плана или завершают работу раньше, чем закончится спрингт</p> <p>Доска пользовательских историй (задач)</p> <p>Активно используется командой для обозначения общей ситуации и дает возможность каждому рассказать о текущих обязательствах</p> <p>Активно используется командой для стимулирования координации и упорядочения действий</p> <p>Стендап</p> <p>Очевидно, что осуществляется эффективное, поддерживающее, конструктивное взаимное воздействие равных сторон</p> <p>Происходит тонкая координация</p> <p>Члены команды называют препятствия и убеждаются в том, что их можно устраниить</p>	<p>Устранение препятствий</p> <p>Препятствия должны устраняться немедленно</p> <p>Временные ограничения спрингта</p> <p>Значение начала и окончания Временной промежуток может регулироваться</p> <p>Ощущение нехватки времени</p> <p>Возможность для руководства изменить приоритеты или направление, не создавая команде искусственных трудностей (потому что это происходит только между спрингтами)</p> <p>Ретроспектива</p> <p>Хорошо продуманное и организованное совещание необходимо, чтобы команда могла постоянно совершенствоватьсь</p> <p>Команда считает, что она «хорошо отлаженная экосистема», а руководство все время хочет ее отрегулировать</p> <p>Обзор спрингта</p> <p>Простая технология, высокая результативность</p> <p>Вы «сознаетесь» в результатах своего труда перед владельцем продукта и всеми заинтересованными лицами (клиентом, спонсором, заказчиками, менеджерами и т. д.)</p> <p>Планирование релиза</p> <p>Все понимают, что цель каждого релиза – это поставка дополнительной ценности</p> <p>Каждый может говорить о будущем, используя план релиза</p> <p>Обязательство перед клиентом осуществляется при выходе релиза, а не от спрингта к спрингту</p> <p>Взаимодействие с клиентом смещается от подхода, ориентированного на график, к ценностному подходу</p> <p>План релиза подстраивается под текущие условия – скорость команды и новые особенности</p>
---	---

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

Считайте себя agile-коучем, если вы в совершенстве овладели навыками, необходимыми для проведения индивидуального коучинга, в состоянии вести такие беседы в неформальной обстановке и ваш обучаемый чувствует в себе изменения. Вы понимаете, что проделали эту часть работы, если знаете, где именно находится каждый член команды в процессе agile-трансформации, и пробуждаете в любом человеке желание стать настоящим последователем Agile.

КОУЧИНГ ВСЕЙ КОМАНДЫ

Называйте себя agile-коучем, если вы способны выступать в каждой из следующих ролей: «бульдозер», «пастух», лидер-слуга, «страж» качества и эффективности.

Это может выглядеть как эпизодическая фокусировка внимания команды на спринте. Или как ваше желание удостовериться, что члены команды действительно сотрудничают и стремятся к самым простым вещам, какие только возможны. Или как выявление деструктивного поведения, чтобы в случае повторения ситуации другие люди нашли бы в себе мужество заявить об этом. Или как напоминание команде об общем видении, когда она теряет его из поля зрения. Или как тысяча других способов, при помощи которых вы помогаете команде создавать удивительные вещи, добиваться результатов, которыми она могла бы гордиться.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Глава 5 «Agile-коуч как наставник» охватывает навыки, необходимые для проведения коучинговых сессий команды в целом, ее членов, владельцев продукта и заинтересованных лиц.

Видение agile-коуча в роли «пастуха», «бульдозера», лидера-слуги и «стража» качества и эффективности более подробно рассматривается в главе 7 «Agile-коуч как учитель».

КОУЧИНГ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОДУКТА

Считайте себя agile-коучем, если вы активно обучали владельцев продукта в полной мере выполнять их важную роль. В процессе коучинга вы, возможно, будете затрагивать следующие темы.

Взаимодействие с командой: владелец продукта может обнаружить тонкую грань между вызовом команде и психологическим давлением на нее и обратной ситуацией, когда к этой грани вплотную приближается команда. Вы поддерживали позитивные пути сотрудничества, когда владелец продукта взаимодействует с командой, а также обучали его пресекать поведение, подрывающее самоорганизацию команды, потому что это влияет на их способность поставлять ценность.

Применение мышления, ориентированного на бизнес-ценность: владелец продукта использует мышление, ориентированное на бизнес-ценность, при принятии любого решения, и всегда спрашивает: «Что сейчас дает наивысшую бизнес-ценность?» То, что не соответствует уровню бизнес-ценности, например ненужные либо неважные встречи, решения или детали, должно отодвигаться в сторону или ликвидироваться. Владелец продукта концентрируется только на том, что позволяет создать превосходный продукт. Он всегда помнит о ценности в долгосрочной перспективе, чтобы ей не мешали решения, принимаемые в краткосрочной перспективе, и наоборот.

Создание, обслуживание и использование продуктового бэклога: продуктовый бэклог — это живой организм. Владелец продукта использует его для адаптации к новым идеям и влиянию извне. Бэклог превращается во все более реалистичный, чтобы действительно соответствовать потребностям. Поэтому, когда результаты работы команды становятся очевидными, всем понятно, что она поставляет самое ценное. Все заказчики знают, где можно увидеть продуктовый бэклог, чтобы понять, как желаемая функция соотносится с остальными с точки зрения бизнес-ценности, и, следовательно, могут оценить вероятность ее получения.

Устранение препятствий: владелец продукта с готовностью присоединяется к команде и agile-коучу, чтобы устраниТЬ препятствие, которое угрожает движению команды или качеству результатов их работы.

Управление заинтересованными сторонами: владелец продукта использует открытый и прозрачный продуктовый бэклог для управления различными желаниями заказчиков в рамках продукта. Владелец продукта постоянно работает с заказчиками, чтобы понимать их потребности и то, как они соотносятся с концепцией продукта. Он собирает воедино все их мнения, поэтому команда знает, что делать на следующем этапе, и понимает, как это вписывается в общую концепцию продукта.

Вы можете считать, что хорошо обучили владельца продукта, если команда рассматривает его в качестве позитивной силы, направляющей ее к выполнению мечты, и ожидающей от нее превосходных результатов, сохраняя при этом тесную связь с реальностью. Команда высоко ценит такого владельца продукта.

Вне взаимоотношений между командой и владельцем продукта вы осознаете, что создали позитивные и жизнеспособные коучинговые отношения с владельцем продукта, если он пригласит вас в свое ближайшее окружение. Вы узнаете, что это случилось, когда владелец продукта попросит вас присоединиться к ключевым обсуждениям, касающимся бизнес-ситуаций и решений, которые могут повлиять на команду.

КОУЧИНГ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Называйте себя agile-коучем, если вы участвовали в большом количестве коучинговых переговоров со спонсорами, менеджерами и внешними заказчиками команды. Кроме того, смогли «сформулировать закон» о полезном и вредном взаимодействии с командой и помогли заинтересованным лицам понять, как им активнее содействовать команде в поддержании результативной динамики. А также если вы научили их

использовать Agile в достижении конкурентного преимущества за счет создания наиболее ценных результатов, а затем двигаться к следующему достижению.

Считайте себя agile-коучем, если владелец продукта доводит до всех заинтересованных лиц информацию о планах команды, ее успехах и путях достижения высокой эффективности. Если вы обучили его олицетворять собой команду и продукт, благодаря чему заказчики приходят к заключению, что владелец продукта предоставляет ценную информацию.

КОУЧИНГ КОМАНДЫ ЧЕРЕЗ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ

Называйте себя agile-коучем, если вы наблюдали, как команда была в отчаянии из-за серьезного изменения или нежелательного обстоятельства, а вы помогли ей пройти через разочарование и создать новый план восстановления своих навыков и силы. Скорее всего, как только команда сдвинется с мертвой точки, случится то, что заставит ее сделать шаг назад. Члены команды примут решение добавить навык к уже имеющимся, а новое направление будет «спускаться сверху» или владелец продукта покинет команду. Если ничего из перечисленного не сделать, то обязательно что-нибудь случится.

Опытный agile-коуч знает, как заниматься коучингом с командой, находящейся на определенной стадии развития, и понимает, что в период нестабильности она склонна возвращаться к прежним моделям поведения. Используя agile-принципы, практики и ценности, коуч показывает команде способ восстановления утраченного равновесия, применимый к каждому человеку и команде в целом.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Глава 4 «Изменение стиля» научит вас определять уровень, на котором находится команда, и выбирать подходящий стиль коучинга.

Дорога, ведущая команду к высокой результативности, начинается тогда, когда вы формулируете свое ожидание. Суть его в том, чтобы она стала высокоэффективной. На вопрос, как сформулировать это ожидание, ищите ответ в главе 2 «Ожидание высокой результативности».

Глава 6 «Agile-коуч как фасилитатор» рассматривает вопросы, связанные с тем, как научить команду генерировать идеи и решения (а также поступки) при помощи навыков общения.

Проблемы возникают всегда. Смотрите главу 8 «Agile-коуч как человек, который решает проблемы», чтобы определить проблему и помочь команде преодолеть ее.

Случаются также и конфликтные ситуации. Чтобы найти правильный способ выхода из конфликта, читайте главу 9 «Agile-коуч как навигатор конфликта».

ПУТИ, ВЕДУЩИЕ К ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Считайте себя agile-коучем, если команды, с которыми вы работаете, с каждым разом достигают все более высокого уровня результативности. Когда они берут в свои руки организацию путешествия к высокой эффективности, вы должны понять, что смогли инициировать порыв, который принесет выгоду каждому участнику и команде в целом, а также продукту и компании.

ОСОЗНАНИЕ ЦЕННОСТИ ИДЕЙ КОМАНДЫ

Вы настоящий agile-коуч, если с готовностью воспринимаете идеи и решения команды, не беспокоясь о приоритете своих собственных. Согласно принципу самоорганизации, важно, чтобы команда научилась генерировать идеи и принимать решения самостоятельно. Члены команды будут неукоснительно следовать только тем решениям, которые принимаются без принуждения и вдохновляют их.

ПОСТОЯННОЕ САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Называйте себя agile-коучем, если вы перешли от поглощенности собой к тому, что стали предлагать команде именно то, что ей необходимо в данный момент. Вы работаете для нее.

ФОРМИРОВАНИЕ AGILE-ЦЕННОСТЕЙ И ПРИНЦИПОВ

Вы можете считать себя agile-коучем, если команда воспринимает вас как компетентного и успешного последователя Agile, наблюдает, каким образом agile-ценности отражаются в вашем подходе к ситуации и к ним. Если она учится правильно применять Agile, используя вас в качестве образца, приобретает новые навыки или углубляет уже имеющиеся, это дает возможность членам команды теснее сотрудничать в процессе создания высоких результатов. Все это — доказательство того, что вы хорошо смоделировали Agile.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

Называйте себя agile-коучем, если вы изучили и использовали хотя бы одну модель поведения в конфликтной ситуации, чтобы помочь команде справиться с ней, или, если это невозможно, помогли установить мир. Считайте, что вы справляетесь с задачей, когда осознанно принимаете решение о том, следует ли вмешиваться в командный конфликт. Вы можете гордиться своими успехами в коучинге, если ваша команда умеет самостоятельно управлять конфликтом.

СТРЕМЛЕНИЕ К ОБУЧЕНИЮ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ

Считайте себя agile-коучем, если вы испытываете жажду знаний и неутолимое желание наблюдать за процветающими людьми и компаниями.

Существует большое количество дисциплин, способствующих повышению эффективности agile-коучей. Выберите одну из них и впитайте знания, которые она предлагает. Интегрируйте их в свою коучинговую практику и наблюдайте, как растут ваши навыки по мере совершенствования команд, с которыми вы работаете.

Живи так, будто умрешь завтра; учись так, будто проживешь вечно.

Махатма Ганди

Вы выбрали путь обучения и роста, если выделили время для освоения новых навыков и приобретения нового мировоззренческого опыта. Это не должно отходить на второй план из-за бесконечного количества дел. Они никогда не кончаются! Понимая это, вы находитте время для чтения блогов, касающихся Agile, по гиперссылкам переходите в новые области знаний, чтобы проштудировать последние работы на эти темы или прочитать презентацию предстоящей конференции, а потом изучить что-то новое.

Когда вы размышляете о своих коуч-возможностях и у вас возникают новые идеи, вы выделяете время для регулярной оценки уровня собственных знаний в области agile-коучинга. Вы честно оцениваете себя и делаете то же самое, что и во время коучинга команд, — все время стремитесь к росту эффективности.

ВКЛАД

Называйте себя agile-коучем, если вы начали делиться уроками, которые усвоили, пройдя через испытания и невзгоды, а также после освоения новых дисциплин, о которых только что прочитали. Участвуйте в доступных вам agile-сообществах, а если они расположены далеко от вас — то в онлайн-сообществах. Кроме того, если там, где вы живете, нет agile-группы, вы можете создать ее. Принимайте участие в agile-

конференциях или по крайней мере присутствуйте на них, вносите свой вклад в обсуждения, которые происходят вокруг вас. Если вам есть чем поделиться, то предложите презентацию. Дерзайте! Вступайте в ряды последователей Agile, работающих над продвижением этого метода. Делитесь своим опытом работы коучем.

ЗА ГРАНИЦАМИ СПИСКА НАВЫКОВ

Список навыков — это ответ на вопрос «что», возникающий в процессе коучинга. Иными словами, это те конкретные вещи, которые коуч делает ежедневно. Вопрос «как» — это «фирменный» стиль вашего коучинга. Он так же важен и имеет такое же большое значение, как и навыки, для оценки эффективности вашей деятельности.

ОЦЕНИВАТЬ СЕБЯ КАК КОУЧ, А НЕ КАК МЕНЕДЖЕР

«Добиваться результатов». «Руководить работой других». Вы можете встретить эти фразы в описании вакансий на должность руководителя или среди критериев оценки эффективности компании. Прежде чем стать agile-коучем, я даже устроилась на работу, в описании которой была такая фраза: «пасти котов»*.

Желание управлять ярко проявляется в том мире, где ценность людей принято измерять эффективностью управления бизнес-процессами в компании. Когда приходит время для оценки эффективности, возникают эти контрольные фразы. Многие успешные agile-коучи были потрясены, узнав, что несмотря на удивительные результаты их команд, ясность и наличие цели оценка их вклада по-прежнему содержит фразы вроде «пасти котов».

Хорошо выполненный коучинг невозможно увидеть, находясь за пределами команды, и даже ее члены не всегда способны его разглядеть.

* Имеется в виду загонять звездных специалистов в жесткие рамки. Прим. перев.

Людям трудно понять, как то, чем вы занимались, способствовало их успеху. Команда не осознает, что благодаря коучингу вы трансформировали ее возможности в дополнительные высокие результаты. Руководству компании практически невозможно объяснить, что ваш коучинг имел критическое значение для получения текущих результатов agile-команд.

Именно поэтому agile-коуч может услышать от своего руководителя: «Да, я знаю, что результаты команды превзошли ожидания, но каков ваш вклад в их успех?»

Если коуч работает хорошо, то на этот вопрос невозможно дать конкретный ответ. В самом деле, отлично работающему члену agile-команды трудно оценить собственную эффективность, даже если у него есть артефакты, которые можно продемонстрировать, сказав: «Видите? Это сделал я». Артефакты — код программного обеспечения, новые процессы и маркетинговые планы — настолько целостны, что члены команды не могут разделить их на «мое» и «твое».

Agile-коучу еще сложнее, потому что его работа незаметна. Отделить его от общего успеха команды — невыполнимое задание, но часто во время оценки эффективности коуча просят сделать именно это.

Хотя существующий способ измерения эффективности работы менеджеров и руководителей команды неприменим к оценке профессионализма agile-коуча, модель существует и часто используется для этой цели. Дело в том, что она больше всего подходит к понятию «лидер», а также доступна.

Изменение показателей эффективности работы компаний, используемых для руководителей и менеджеров, подходит и для agile-коучинга, который начинается с вас. Когда вы внедряете новые и полезные способы измерения качества коучинговых услуг и можете сформулировать их, все может измениться. Вы можете изменить ситуацию, отказываясь от того, чтобы вас оценивали как человека, который «задает направление работы других людей», вместо этого «создавая окружающую среду, в которой никого не нужно направлять».

Поразмышляйте о собственных возможностях, стиле и влиянии в роли agile-коуча и используйте идеи, приведенные в табл. 12.2, чтобы оценить, как вы продвигаетесь к сути отличного agile-коучинга.

Таблица 12.2. Оценка эффективности agile-коучинга

Избегайте делать	Стремитесь делать
Вести команду, чтобы получить результаты Руководить работой других людей	Руководить в неявной форме, создавая среду, в которой команда достигает прекрасных результатов без внешнего руководства
Контролировать работу команды, чтобы обеспечить предсказуемость	Отпустить команду в свободное плавание, если она выбирает и поддерживает ответственность за результаты своей работы
Следовать правилам компании	Бросать вызов правилам компании каждый раз, когда они ограничивают поставку ценности
Незамедлительно передавать возникающие проблемы на рассмотрение руководства	Работать над проблемами вместе с теми людьми, которых они касаются, до полного разрешения
Выбирать проверенные и безопасные варианты	Создавать безопасность команды экспериментальным путем, терпя неудачи и обучаясь
Поставлять продукт согласно плану	Вовлекать команду в поставку продукта в соответствии с происходящими изменениями и скорректированным планом Допускать поставку только такой бизнес-ценности, которая действительно имеет значение
Следовать проверенным временем стратегиям и процедурам	Культивировать творчество и способность команды видеть каждую ситуацию по-новому и повышать шанс изменить что-либо, даже если обстоятельства уже давно знакомы
Реализовывать Agile, строго придерживаясь правил	Понимать, когда следует придерживаться правил, а когда принести в жертву самое основополагающее agile-высказывание, чтобы хоть немного улучшить среду, далекую от совершенства

Когда вы начнете оценивать себя в соответствии с этими agile-критериями, другие последуют вашему примеру. Перед тем как приступить к выполнению новой задачи, используйте эти критерии, чтобы определить дальнейшие ожидания от agile-коучинга. Иначе никто не увидит положительных результатов вашей работы. Поступая так, вы поможете людям понять, чего им следует ожидать, и дадите способ оценки того, как вы начинаете менять ситуацию.

Если вы работаете в компании с глубоко укоренившимся процессом управления эффективностью, то вам потребуется время, чтобы получить формальное признание качественного agile-коучинга. Однако, пока вы будете ждать, постарайтесь оценить себя и довольствуйтесь реальными достижениями команды (и вашим вкладом в них). Когда вам говорят: «Вы были недостаточно <вставьте ваш любимый эпитет>», просто напомните командные результаты и знайте, что они были бы невозможны без вашей работы.

Все будет меняться — но только в том случае, если вы не сдадитесь.

ЗАЯВЛЯТЬ О СВОИХ ПОБЕДАХ

Они не могут видеть ваших усилий. Иногда даже вы их не замечаете. Если вы не будете регулярно рассказывать о своих достижениях, то легко можете утратить чувство собственной значимости.

Еженедельно пишите список поставленных ценностей — перечень того, в чем вы оказывали помощь, успехов, ставших возможными благодаря вашей работе. Называйте те области, на которые действительно оказали влияние! Это будет что-то вроде личного дневника. Никто из посторонних его не увидит, поэтому пишите обо всем максимально откровенно.

На рисунке 12.1 показан пример оценки типичных еженедельных ценностей коуча.

Проведя такую оценку, вы можете открыто заявлять о своих победах. Это подтверждает ценность вашего персонального вклада и помогает сохранять благородумие в те моменты, когда вы понимаете: ожидания не выполнимы. Теперь у вас есть актуальный список достижений, который вы можете показать в ответ на вопрос «Что вы сделали на этой неделе?».

Еженедельно составляя такой список, вы демонстрируете поставленную вами ценность и указываете на зоны роста и развития. Можно также использовать некоторые элементы этой оценки для работы с вашим

менеджером. Не исключено, что это поможет развернуть в правильном направлении корабль управления эффективностью.

Независимо от происходящего и того, как вас оценивают другие, делайте собственные выводы. Покидая команду или группу, проанализируйте весь период, который провели с ними. Проведите личную ретроспективу и замкните петлю обратной связи. Будьте честны перед собой, составьте несколько списков, отмечающих ваш вклад. На рисунке 12.2 показан пример персональной коучинговой ретроспективы, демонстрирующей, что участие коуча близится к завершению.

Ценности, которые я создала на этой неделе:

- Помогла владельцу продукта синхронизировать свою работу со спонсором. Она не замечала, что заданное ею направление команде отличалось от видения!
- Начала рисовать диаграмму программного спагетти-кода, в которой отражается влияние поставок agile-команд на все операции. Каждый добавлял к ней свое, и наконец у нас получилось общее видение. Мы потратили на это больше месяца.
- Помогла руководителю отдела управления проектами использовать планы релизов agile-команд для создания общего расписания. Она не будет больше назначать сроки для команд.
- Научила владельца продукта и начинающего agile-коуча, как создавать продуктовый бэклог для нового проекта. Они во всем разобрались и теперь делают это самостоятельно.
- Запустила новую команду. Старт удался.
- Уговорила команду управления уровнем программ работать с agile-командами, а не «спускать» им список дедлайнов. Для них это радикальное решение.
- Agile-менеджер признала, что склонна к директивному стилю управления. Вот что творит коучинг!

Рис. 12.1. Еженедельная оценка ценностей, поставляемых agile-коучем

Я знаю, что достигла цели, потому что...

- Команда добилась огромных изменений, которые были приняты лидерами в масштабах всей компании. Менеджеры говорят, что без Agile они ничего не смогли бы достичь.
- Я подготовила трех сильных agile-коучей. Одну из них корпоративная политика просто раздавила бы, если бы она не продемонстрировала свои способности к коучингу agile-команд.
- Две команды успешно выдержали замену владельца продукта.
- Команды значительно чаще распознают риски тех решений, которые раньше они принимали не задумываясь.
- Я была ключевым фактором при принятии решения о выборе новой (масштабной) программы перехода к Agile и сделала это с очень небольшой командой ее руководителей.
- Действующая команда теперь знает, как при помощи Agile быстрее справиться с операционными задачами, чтобы освободить место для интересной проектной работы.
- Через два месяца после моего ухода выяснилось, что все противники Agile решили продолжить работу с ним даже при переходе к операционной деятельности. Три человека из шести хотят попробовать agile-коучинг.

Вот это да! Я не ожидала такого успеха!

Я понимаю, что сделала недостаточно, потому что...

- Вышестоящие руководители не знают, как повысить способность agile-команд осуществлять качественные поставки и быстро меняться. Они по-прежнему воспринимают Agile как иной способ управления проектом.
- Новоиспеченные agile-коучи и владельцы продукта в одиночку борются с равнодушием, не надеясь на помощь организации.
- Вышестоящие руководители не хотят заниматься с коучем и распространять методы Agile на более высокие уровни управления. Вместо этого они заняты определением своей особой версии Agile, которая прикроет их недостатки.

Я знаю, что выросла как профессионал, потому что...

- Я позитивно повлияла на жизнь как минимум четырех людей (трех новичков в agile-коучинге и одного владельца продукта).
- Я освоила много новых инструментов, чтобы заниматься ретроспективой и помогать командам сотрудничать.
- Я получила массу подтверждений тому, что я хороший коуч.
- Теперь у меня есть возможность обучать руководителей более высокого уровня.

Рис. 12.2. Персональная ретроспектива agile-коуча описывает его опыт

ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ТАК

Чтобы приступить к рассмотрению своего вклада, разделите его на небольшие части. В течение недели ежедневно спрашивайте себя: «Какие хорошие поступки я совершил сегодня?» А затем перечисляйте все, что вспомните. Таким образом вы узнаете о поставленной вами ценности, которую невозможно увидеть.

Вам не нужно ждать конца своей карьеры коуча, чтобы сделать персональную ретроспективу. Ее можно выполнить в любой момент. Регулярная ретроспектива особенно эффективна.

СОСТАВЛЯТЬ ОБЗОР ЭФФЕКТИВНОСТИ

Верный способ узнать, действительно ли вы состоялись как agile-коуч, — записывать свои действия. Когда вы взаимодействуете с командой и предлагаете ей знания или какой-то сильный вопрос, обращайте внимание на то, что будет дальше. Рождаются ли у членов команды более удачные идеи? Начинают ли они действовать с большей наглядностью? Просят ли они о том, что им необходимо, и требуют ли они у руководства поддержки?

Занимаясь индивидуальным коучингом, обращайте внимание на то, как вы общаетесь с человеком, какое воздействие оказываете непосредственно в момент коучинга, а также через день или неделю после этого. Кроме того, наберитесь смелости и спросите, помогает ли ваш коучинг. Задайте вопросы: «Что поменялось в вашем отношении к работе? Какие новые идеи у вас появились? Как изменилась ваша способность действовать?»

Представьте обзор своей эффективности, включающий и то, что вам удалось, и то, что вызвало у всех разочарование. Вы — самый строгий и беспристрастный судья собственной работы. Только вам известно, удалось ли достичь всего задуманного.

РЕЗЮМЕ

Давайте подытожим идеи из этой главы.

- Список навыков agile-коуча — это указатель, ведущий вас во времена собственного agile-путешествия. Используйте его, чтобы сориентироваться и убедиться: вы на верном пути.
- Оценивайте себя как коуча, а не как менеджера. Призывайте к этому других, заменяя управленческие критерии оценки успеха на коучинговые.
- Заявляйте о своих победах — так вы поможете окружающим признать значимость той ценности, которую предоставили agile-командам.
- Честно оценивайте свои коучинговые возможности и постоянно стремитесь к следующему уровню мастерства.

ГЛАВА 13

ЭТО ВАШЕ ПУТЕШЕСТВИЕ

Каждый agile-коуч отправляется в свое собственное путешествие. Хотя, кроме agile-основы, между ними не так уж много общего, все же есть то, что их объединяет. Для каждого коуча наступает момент истины, раскрывающий мощь и красоту agile-коучинга. Для некоторых это осознание того, что судьба ведет их к самой блестящей части карьеры. Для других — структура, позволяющая понять, что делает человеческие отношения эффективными. Для третьих — осознание того, что они в состоянии вести за собой других людей, не командуя ими. А для всех остальных это необходимость компенсировать вынужденные годы директивного управления, препятствующего инновациям ради работы на результат.

В этой главе рассматривается шесть историй разных agile-коучей. Их квалификация, опыт и точки зрения не имеют между собой ничего общего, за исключением одного: все они любят agile-коучинг. Он отвечает их потребности работать по-человечески и неизменно предоставляет ощутимые результаты, необходимые бизнесу.

**К ТОМУ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫ ЗАКОНЧИТЕ
ЧИТАТЬ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ СМОЖЕТЕ ОТВЕТИТЬ
НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ**

- В чем сходство приведенных историй становления в качестве agile-коуча?

-
- Что для этих людей означает «разблокированный» Agile*?
 - Как я смогу использовать информацию об их путях в собственном путешествии?

Каждый из них прошел своей дорогой, обрел уникальный голос — индивидуальный подход к командам и организациям, помогающий раскрыть agile-потенциал в полном объеме.

Давайте вместе проанализируем несколько путешествий agile-коучей.

ПУТЕШЕСТВИЯ AGILE-КОУЧЕЙ

Возможно, в этих рассказах вы найдете что-то вдохновляющее, помогающее agile-коучингу достичь вас. Не исключено, что вы увидите собственное отражение в чужих словах. Или поймете, чем ваша история отличается от прочих.

Когда у вас появится собственная история об agile-путешествии, поделитесь ею с остальными. Расскажите другим agile-коучам (и новичкам в этом виде коучинга) о том, что для вас значит Agile и почему это важно.

ПУТЕШЕСТВИЕ РЭЙЧЕЛ: КОУЧ НАХОДИТ НЕЧТО ЛУЧШЕЕ И ОСВАИВАЕТ ЭТО

Рэйчел Дэвис применяет agile-подходы с 2000 года, она популярный спикер на отраслевых конференциях. Несколько лет руководила agile-сообществом как директор некоммерческого agile-альянса. В соавторстве с Лиз Седли написала книгу *Agile Coaching*. На рисунке 13.1 изображено путешествие Рэйчел.

* Преодоление формальных блокировок и переход к глубокому, содержательному пониманию гибких методов. *Прим. перев.*



Рис. 13.1. Путешествие Рэйчел Дэвис в роли agile-коуча

Вот история Рэйчел, записанная с ее слов.

«Мой интерес к мотивированию людей внедрять Agile зародился в 1990-е годы. Тогда мне довелось видеть команды, тратившие долгие часы на использование традиционных водопадных процессов. Но если проекты не заканчивались вовремя, то тяжелый труд каждого члена команды пропадал даром. Я начала искать подход, основанный на уважении к людям и позволяющий им поставлять программное обеспечение.

На рубеже нового тысячелетия я познакомилась с методом экстремального программирования (Extreme Programming — XP). С увлечением «проглотив» всю доступную мне информацию об этом здравом подходе, я оставила работу менеджера по развитию и присоединилась к XP-команде в качестве разработчика. Так я смогла научиться парному программированию и разработке через тестирование, хотя временами чувствовала себя участником странного социального эксперимента. Больше всего мне нравилось ежедневное обучение и возможность чувствовать себя интегрированной частью бизнеса, поставляющего программное обеспечение каждую неделю.

Я очень хотела разобраться, как и почему работают agile-подходы. Чтобы послушать экспертов и практиков, я общалась с группами пользователей и посещала конференции. Мне хотелось поделиться полученными знаниями, и я с гордостью рассказывала о своем опыте на этих мероприятиях.

В 2003 году на одной из конференций я получила свое первое задание в качестве agile-коуча. Хотя теоретически я была хорошо подкована и имела опыт внедрения agile-практик, вскоре выяснилось, что об agile-коучинге знаю очень мало. Этот формат был мне незнаком. Я видела, как известных agile-коучей изгоняли из организаций, когда они, не постаравшись разобраться в контексте, оказывали давление на команды, заставляя их поскорее внедрять вычитанные из книг практики.

Худшее было впереди: меня назначили коучем в команду, которая совершенно не стремилась стать гибкой. Менеджеры принуждали ее внедрять agile-практики. Я с ужасом обнаружила, что переход к Agile был связан с сокращением персонала и планами на его перемещение. Доверие и боевой дух в IT-команде оказались на очень низком уровне.

Как можно быть коучем команды, которая не заинтересована в том, чтобы стать гибкой? Чтобы вдохновиться, я влилась в agile-сообщество, участвовала в конференции, посвященной вопросам agile-разработки, в Солт-Лейк-Сити. Было очень интересно пообщаться с настоящими экспертами в области Agile: Уордом Каннингемом, Алистером Коберном и Линдой Райзин. Но особенно меня впечатлил доклад Джеймса Шора. Он помог понять, что для перемен нужно время, а коуч должен быть терпеливым и добиваться своего, действуя неспешно и последовательно.

Я решила сосредоточиться на самом простом подходе, основанном на Scrum. Потратила время и рассказала команде, что я знаю о том, как писать пользовательские истории, упрощать проведение ретроспектив и добиваться ощутимого прогресса. Я посоветовала команде разработчиков встречаться с бизнесменами и конечными пользователями в кол-центре, чтобы помочь им почувствовать более крепкую связь

с результатами своей работы. Постепенно они начали осваивать показанные мной методы и относиться к ним как к своим собственным.

В течение следующего года я переходила из команды в команду, помогая каждой достигать нового уровня Agile. Мне даже довелось заниматься коучингом команд на стороне поставщиков. Попутно я обнаружила, что люди действительно оценили мое стремление выслушать их рассказы и помочь определить варианты решения проблем, вместо того чтобы указывать, как им поступить. Я помогала им взаимодействовать с другими командами, желавшими поделиться своими решениями. Очень быстро начали развиваться профессиональные сообщества.

Шли месяцы, и я доросла до понимания того, что моменты взаимодействия один на один и командные ретроспективы — это как раз то время, когда agile-коуч сеет семена перемен. Я не ожидаю, что все они укоренятся, и понимаю теперь: каждому семени требуется время, чтобы превратиться в зеленый побег. За ним необходимо ухаживать, и тогда оно даст плод. Суть моего коучингового стиля — работать в спокойном темпе и позволять команде управлять процессами».

Рэйчел Дэвис

ПУТЕШЕСТВИЕ ДЭНА: AGILE-КОУЧ РАЗМЫШЛЯЕТ О СВОЕМ РАЗВИТИИ В СООТВЕТСТВИИ С ПРИНЦИПОМ «СЮХАРИ»

Дэн Мэзик увлечен предпринимательским духом Agile и теми знаниями, которые он почерпнул из смежных дисциплин, изучающих взаимоотношения в группах.

Как технический тренер и agile-коуч Дэн ведет две группы пользователей: Agile-Коннектикут и Agile-Бостон, представляя современных лидеров agile-мышления аудитории Новой Англии*. Как настоящий

* Новая Англия — регион на северо-востоке США, включающий в себя штаты Коннектикут, Мэн, Массачусетс, Нью-Гэмпшир, Род-Айленд, Вермонт. Прим. ред.

технарь Дэн поглощен всеми доступными технологиями программирования. Любознательность, которая объясняет, почему он так хорошо разбирается в программировании, помогла ему по-настоящему осмыслить Scrum и ответить на животрепещущий вопрос: «Отчего Scrum так хорошо работает?» Не привыкнув ограничиваться полумерами, Дэн привнес Agile в мир молодежных хоккейных тренировок, где его система РСТ (Parent-Coach Timeout) позволяет родителям, тренерам и игрокам получать огромное удовольствие от молодежного спорта. На рисунке 13.2 изображено путешествие Дэна в качестве agile-коуча.



Рис. 13.2. Путешествие Дэна в качестве agile-коуча

Вот рассказ Дэна, записанный с его слов.

«Поскольку я рассказываю историю о своем agile-путешествии, вы должны вначале немного узнать обо мне. У меня есть научная степень в области компьютерных технологий со специализацией в бизнесе

и опыт работы на различных должностях, связанных с разработкой программного обеспечения, в том числе девять лет профессионального программирования. Я обладатель нескольких патентов на программное обеспечение и имею опыт управления проектами, в которых участвуют почти полсотни программистов, работающих под руководством пяти моих прямых подчиненных. Кроме того, я давно занимаюсь обучением профессиональных разработчиков новейшим программным инструментам. И наконец, у меня давний интерес к психологии личности и групп.

Со всем этим багажом я пришел в 2006 году на тренинг Лоуэлла Линдстрома для сертифицированных scrum-мастеров (CSM). Как и все те, кто осваивает Scrum, я считал, что все понял. Спустя какое-то время я приобрел опыт и осознал, что на самом деле разбираюсь в Scrum не так уж хорошо. Этот цикл повторяется вновь — по сей день. За это время у меня было несколько моментов прозрения. Ниже приведены некоторые из них.

Во время тренинга под руководством Лоуэлла Линдстрома я как новичок, находящийся на уровне “сю”, предложил подстроить Scrum под решение обсуждаемой проблемы. Лоуэлл спросил, есть ли у меня непосредственный опыт работы со Scrum. Я ответил “нет” и задумался о весьма реальной ценности опыта “здесь и сейчас”.

СМОТРИТЕ ТАКЖЕ

Описание уровней мастерства «сю», «ха», «ри» и то, что они означают для коучинга agile-команд, представлено в главе 4 «Изменение стиля».

Позже, когда я достиг некоторого опыта в Scrum, я понял, что agile-мышление во многом сходно с мышлением предпринимателя. Эмпирический подход к работе и обучение посредством наблюдения имеют много общего.

После осмысления этого опыта, находясь уже на уровне “ха”, я встретил на конференции Джека Сазерленда, автора Scrum, и спросил его: “Правда ли, что agile-мышление — это мышление предпринимателя?” Джек подумал несколько секунд, а затем сказал: “Правда. В статье, опубликованной в журнале Harvard Business Review, авторы Такиучи и Нонака говорят, что команда в буквальном смысле действует как стартап, когда она работает таким образом”. Этот ответ подтвердил мои предположения и направил в нужном направлении. В 2007 году на agile-конференции я провел сессию по этой теме под названием “Agile и предпринимательский образ мышления”.

Немного позже, когда я продолжал находиться на уровне “ха”, мне предложили провести коучинговую сессию в крупной страховой компании. В процессе тренинга я наблюдал странное поведение группы, поэтому начал активно изучать групповые процессы. Я знал о существовании теории взаимоотношений в группе, суть которой состоит в том, что основная задача — “выжить в качестве группы”.

На конференции GR в 2009 году я понял: четкое определение границ, полномочий, ролей и задач (BART) — это та часть Scrum, которая придает ей силу. Позже я поделился выводами о связи между Scrum и BART на agile-конференциях в 2008 и 2009 годах.

Сейчас я, по моему мнению, нахожусь на уровне “ри”. Как только я говорю это, я тут же приобретаю новый опыт, а затем осознаю, что мне нужно узнать еще многое, потому что на самом деле я не так уж много знаю об Agile и Scrum».

Дэн Мэзик

ПУТЕШЕСТВИЕ ЛИССЫ: AGILE-КОУЧ ИСКУПАЕТ ВИНУ

Лисса Адкинс — это я. Последние пять лет моей трудовой жизни были потрачены на коучинг agile-команд и обучение Agile. Перед этим я почти

15 лет работала в качестве руководителя проекта, верящего в силу планирования. Если вы уже читали эту книгу, то знакомы с некоторыми деталями моего путешествия в качестве коуча. История, которую вы сейчас прочтете, завершает описание моего пути и подробно рассказывает о том, что происходило со мной в это время.

На рисунке 13.3 изображено мое путешествие в роли agile-коуча.



Рис. 13.3. Путешествие Лиссы Адкинс в качестве agile-коуча

«Мое путешествие к тому, чтобы стать agile-коучем, было и радостным, и тягостным, и “революционным”. Я начинала работать руководителем проекта, когда мир впервые формализовал проектный менеджмент в период расцвета Института управления проектами (Project Management Institute, PMI) и превратил его в повторяющиеся процессы. Я “запрыгнула в этот вагон” и стала приверженцем планового управления проектами, директором офиса управления проектами и программами.

Став ориентированным на план руководителем проекта, я управляла сама и делала это для того, чтобы держать все вокруг под контролем. Хотя этот опыт не доставляет мне болезненных ощущений, я до сих пор

хорошо помню свои чувства. Мы постоянно находились в сложной ситуации, когда “начать нужно было еще вчера”, у нас были связаны руки, все делалось “недостаточно хорошо”. Люди находились под постоянным давлением не одного, а сразу нескольких проектов, каждый из которых имел решающее значение для успеха бизнеса. По крайней мере, так мы тогда говорили. Я сильно давила на людей. Я была приятным в общении человеком, но люди отзывались обо мне так: “Она мягко стелет, да жестко спать”. Они говорили это мне в лицо, а я принимала как комплименты, потому что воспринимала свою жесткость, желание руководить и серьезность как достоинства. В ту эпоху у меня был такой лозунг: “План, план и еще раз план”.

Сейчас, оглядываясь назад, я вижу успехи: проекты поставлялись в срок, в рамках бюджета, в необходимом объеме (по крайней мере, согласно последнему запросу на изменение). Но при этом ни один не вызвал чувства радости у клиента (хотя в тот момент это не считалось критерием успешности). И я вижу длинную очередь из людей, решившихся пойти на компромисс ради этих проектов. Они пропускали интересные матчи, дни рождения, лишались возможности отдохнуть в воскресенье, потому что часами работали над тем, что оказалось никому не нужным. Хотя решение о самопожертвовании они принимали самостоятельно, в глубине души я знала: система, частью которой я являлась (и поддерживала ее), оказывала на них давление. Разводы членов моей команды и мучительное чувство, что, возможно, это результат недостаточного семейного общения, клиенты и менеджеры компаний, которые вынуждали меня прыгать выше головы, чтобы выполнять их нереалистичные ожидания, — все это, казалось, сводится к одной идее: работать, игнорируя личные устремления.

Я дошла до изнеможения, укладывала маленькую дочь спать и проваливалась в беспокойный сон рядом с ней. При этом я не успевала переодеться в домашнюю одежду, оставляла в раковине грязную посуду и забывала выключить в доме свет. Мне ни разу не удалось выспаться

как следует, а назавтра все начиналось сначала. Теперь я понимаю: все мы чувствовали себя в ловушке, знали, что такой способ работы не поддерживает наши лучшие усилия, не заботится о них. Эту машину занимало только одно: как штамповатать очередные проекты.

В это же время меня часто хвалили и называли прекрасным руководителем — причем не только руководство и клиенты, но и члены команды. Я вспоминаю, как требовательна бывала к сотрудникам, когда придерживалась планового подхода. Удивительно, что эти люди хотели работать со мной снова. Но они поступают так даже сегодня. Я могу только предположить, что, хотя мои действия и были негуманными, сотрудники мерились с этим, потому что до этого имели дело с гораздо более бесчеловечным отношением. Такие руководители и их подчиненные, скорее всего, думают, что их способ работы “нормальный”. Не имея иного опыта, они, вероятно, не ассоциируют с ним слово “негуманный”. Но ведь это именно так.

Однажды я узнала, что благодаря счастливой случайности мой следующий проект будет выполняться с использованием Scrum, а я стану scrum-мастером. С помощью scrum-наставника я научилась предоставлять команде достаточно свободы для самостоятельной работы. Для меня это было невероятно трудно, но результат стоил того. Меня поразило, какими опытными, оперативными и ориентированными на качество стали вдруг члены команды. Я не могла поверить своим глазам, но чувствовала огромное облегчение. Выяснилось, что команды действительно знают, как правильно работать, — они не нуждались в моем руководстве и проявляли невероятную самоотверженность.

Я была в восторге, когда члены двух разных команд, с которыми я работала, сказали: “Мы знаем, что операция на глазах назначена вам на день релиза. Идите! Мы всё проконтролируем”. И они это сделали. В течение двух дней я не звонила и не интересовалась тем, что у них происходит. Когда я вернулась, у меня появилось новое видение (во всех смыслах). Оба релиза были успешными, и команды приступили

к следующей по значимости работе. В мое отсутствие все говорили друг другу, что им следует делать, и организовывали действия каждого человека в процессе подготовки релиза.

Я была в восторге, когда самая робкая участница scrum-команды осмелилась поделиться своими мыслями и они были признаны блестящими. А затем она стала руководителем группы, заняв достойное место среди других руководителей. С замиранием сердца я смотрела на ее светящееся лицо, когда она раскрывала свои таланты (присущие не только ее роли), и чувствовала, как она делится с командой своей жизненной энергией.

Меня изумило, что руководитель, привыкшая направлять и заставлять, позволила себе отойти в сторону и предоставить команде свободу, после чего та сделала мощный рывок вперед. Для человека, привыкшего “рулить”, это был настоящий подвиг. И она получила за это щедрую награду: команда, почувствовав свободу, до краев наполнила пространство идеями, настоящим драйвом и неформальным лидерством. Те самые люди, которые под ее руководством не добивались выдающихся результатов, теперь создавали высококачественные продукты, имевшие большое значение. Она была в восторге от них. А я — от нее.

Весь этот богатый опыт привел меня к мысли, что в Scrum происходит нечто более серьезное, чем просто иной процесс управления проектами. Чтобы уловить суть этого, я начала размышлять и читать блоги agile-последователей. Знания из различных областей вдохновляли их и пробуждали любопытство. В результате я узнала о таких вещах, как фасилитация, театр, посредничество в конфликте, импровизация, обучение. Узнала о науке, помогающей принимать решения, о квантовой физике, лидерстве, ненасильственных коммуникациях, медитации, наставничестве, руководстве с позиции слуги. Я впитывала все это и каждую новую идею старалась применять в повседневной жизни. Я попала в команду, практикующую Scrum, и к этому времени стала называться *agile-коучем*. Когда я начала делиться с командой этими идеями,

то поняла: предлагая методы и мировоззрения из разных областей, я просто ищу новый способ управления. Если бы не моя осторожность, то я завалила бы их таким количеством новых идей, что они снова оказались бы парализованы чужой инициативой. Именно в тот момент коллега сказал мне: “Ты называешь себя коучем, но на самом деле им не являешься”.

Понимая, что это правда, я прошла первый тренинг по профессиональному и личностному коучингу. Мне открылся новый мир, предлагающий навыки, на 100% применимые к коучингу agile-команд. Настоящее золотое дно! Я узнала способы обучить команду нести ответственность за свое расписание. Отпала необходимость навязывать им новые идеи. Исходя из этого, я делилась с людьми своим осознанием глубин Agile, приносящих новые способы мышления, чтобы помочь этой методологии войти в их жизнь и изменить ее. Теперь я ясно видела, что команда действительно знает, как лучше. Моя работа в качестве agile-коуча состоит в том, чтобы помочь людям разобраться в своих знаниях».

Лисса Адкинс

ПУТЕШЕСТВИЕ МАРТИНА: AGILE-КОУЧ ЗАНИМАЕТСЯ ПЕРСОНАЛЬНОЙ РЕТРОСПЕКТИВОЙ

Мартин Кернс — один из первых сертифицированных scrum-коучей и сертифицированный scrum-тренер. Я встретила его на scrum-митинге весной 2009 года и сразу поняла, что хотела бы поработать вместе с ним. С тех пор, несмотря на огромные расстояния (он живет в Австралии, а я в США), мы делимся друг с другом нашими тренингами, коучинговыми советами и уроками посредством видеочатов. Я считаю Мартина глубоко порядочным человеком, и это качество делает его ролевой моделью. Одновременно это заставляет его оставаться верным самому себе в качестве коуча. На рисунке 13.4 показано путешествие Мартина в роли agile-коуча.

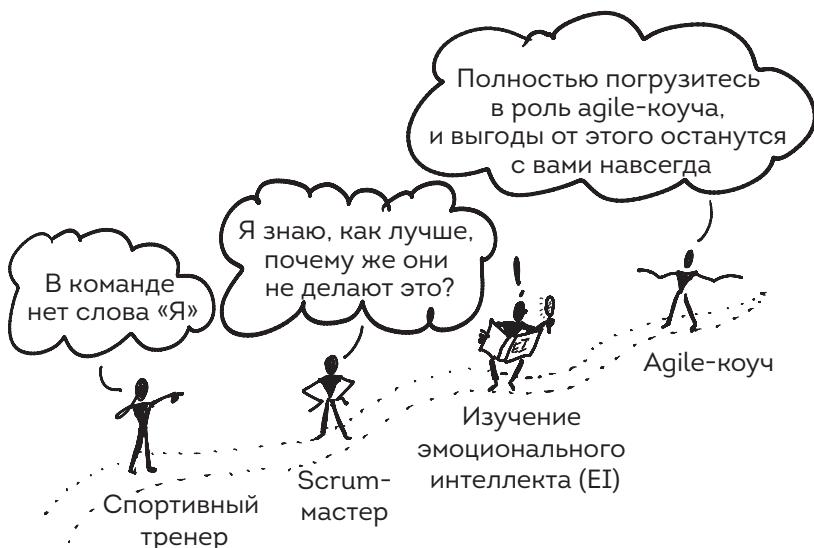


Рис. 13.4. Путешествие Мартина Кернса в качестве agile-коуча

А вот история Мартина, записанная с его слов.

«Мое путешествие в качестве коуча было довольно эмоциональным. Первый шаг был направлен на то, чтобы за счет звания “коуч” возвыситься над другими. Я не делал остановок, чтобы оценить свои способности. Был ли я коучем на самом деле?

Во всяком случае я стал называть себя коучем, чтобы удовлетворить свое эго, носить звание, вызывающее уважение, и говорить, что я знаю гораздо больше остальных в области Agile. Имея опыт работы в иерархической структуре и чувствуя себя безопасно в ее рамках, я видел свою роль в том, чтобы просто убедить подчиненных в эффективности моего решения, удовлетворить их любопытство при помощи объяснения и заручиться их поддержкой, когда мы уже приступили к работе. Я привнес это мировоззрение в мир Agile, упразднив прямые отчеты членов команды, но в остальном действуя по старинке.

Мне потребовалось два года, чтобы понять: моя способность влиять на то, как другие воспринимают Agile, ограничивается собственным

отношением к нему. То, что разглядели во мне люди, можно выразить так: “Я знаю лучше. Слушайте меня. Поклоняйтесь моему исключительному знанию”. Неудивительно, что попытки повлиять на них не имели особенного успеха. Мне нужно было узнать больше. После часов, потраченных на изучение человеческого поведения и организационной динамики, я наконец нашел поддержку в трудах Дэниела Гоулмана, посвященных эмоциональному интеллекту (Гоулман и др., 2003).

Благодаря изучению эмоционального интеллекта мне удалось перейти на новый уровень понимания человеческой мотивации, самовыражения и динамики. Теперь, разобравшись в значимости этого аспекта для создания эффективных межличностных отношений, я увидел, что улучшение эмоционального интеллекта имеет основополагающее влияние на другие факторы при переходе к agile-подходам.

Мне стало ясно: нужно ценить личность, уважать мнения людей и как можно больше узнавать об их убеждениях и личных целях. Поэтому я начал концентрироваться на создании такого варианта взаимоотношений с людьми, который был мне нужен, чтобы инициировать вместе с ними изменения и влиять на их надежды. Я применил модель эмоционального интеллекта к своему собственному циклу проверки и адаптации и узнал много интересного.

Например, выяснилось: чтобы быть коучем, необходимы самоанализ, доверие и желание изучить образ мышления и отношения других людей. Когда я впервые заглянул вглубь самого себя, я не увидел там ничего удивительного. Меня обучали величию командоориентированных подходов в разработке программных продуктов и тому, что эффективная команда вправе определять, каким образом решать сложные проблемы. Я понял, что действовал как человек, помешанный на собственных интересах, а не как типичный член agile-команды. А ведь я обучал других, как стать членами agile-команды. Я раздражал самого себя, необходимо было начать практиковать то, чему я учил других. В этом и заключалась суть проблемы: я уделял обучению гораздо больше внимания, чем

коучингу. Между этими понятиями огромная разница. Чтобы заниматься коучингом, нужно испытывать такие же эмоции, как команда, разделять их проблемы и мнения. Искусство слушать становится особенно важным. Я напомнил себе об этом, начал прислушиваться и понял, что чувствовали люди, о чём думали. Затем я стал задавать вопросы, которые позволили всем нам узнать, что, как и почему.

В качестве agile-коуча мы должны осознавать, что перемена всегда имеет неприятное воздействие. Надо напоминать себе, что когда мы входим в пространство команды и ее опыт начинает сопротивляться изменениям, это не направлено против нас. Мы не должны принимать это на свой счет. Следует уважать прошлый опыт людей и помочь им использовать свои сильные стороны для создания команды agile-единомышленников.

Затем agile-коуч спрашивает: “Как долго я должен инвестировать в одного человека, прежде чем сосредоточить свои усилия на какой-то иной точке?” Мое мнение состоит в том, что необходимо осознать: не вы должны отвечать на этот вопрос. Коуч прививает людям понимание таких agile-концепций, как ориентированные на результат подходы и общая ответственность за результаты, независимо от того, хорошие ли они или плохие. Исходя из этого коуч предоставляет информацию, необходимую для принятия решения о том, соответствует ли agile-путь личным потребностям и убеждениям людей. Побуждать других к изменению своего поведения и образа мыслей всегда было нелегким делом, но коучи должны заниматься именно этим. Я обнаружил, что лучший способ достичь этой цели — служить примером: первым замечать результаты от внедренной практики, уважать мнение каждого отдельного человека и т. д.

Как я уже говорил, путешествие в качестве agile-коуча было эмоциональным, но оно того стоило. В работе коуча есть масса преимуществ. Вы можете помочь создать среду, в которой каждый член команды имеет возможность проявить свои самые лучшие качества и создать замечательные решения, отвечающие насущным потребностям бизнеса. Что может быть лучше?

Тем не менее, даже когда вы празднуете успехи команды, знайте, что должны отойти на второй план и никогда не утверждать, что это ваша заслуга. Настоящий коуч рассматривает как успех ситуацию, когда благодаря его усилиям команда развила свои способности. Внимание и уважение за хорошо сделанную работу всегда должно принадлежать команде. Восторгайтесь тем, как успех объединил их в мощную структуру, способную брать на себя новые инициативы.

Роль коуча — это то, чем я действительно дорожу. Прежде чем стать agile-коучем, я тренировал легкоатлетов для участия в соревнованиях национальной лиги. Это была большая команда. Мы проводили тренировки каждый вечер на протяжении нескольких лет, чтобы увидеть восторг на лицах моих товарищей, когда мы выиграли. Я почувствовал, что тяжелая работа окупилась и мы приобрели опыт, которым я всегда буду дорожить. Победа требует полной отдачи от команды и каждого отдельного человека. В итоге совместными усилиями можно добиться результата. Теперь, когда я работаю с agile-командами, шансы добиться такого же успеха появляются в моей профессиональной жизни каждый день. Я искренне благодарен судьбе, что имею возможность работать в качестве agile-коуча и могу заново переживать приятное чувство, когда ты реально добиваешься результата.

Мой совет: стремитесь полностью реализовать себя в качестве agile-коуча, и выгоды от этого навсегда останутся с вами».

Мартин Кернс

ПУТЕШЕСТВИЕ КЭТИ: AGILE-КОУЧ УЧИТСЯ ЗАНИМАТЬСЯ КОУЧИНГОМ

Когда наши пути впервые пересеклись, Кэти Харман считалась «лучшим бизнес-аналитиком, которого вы когда-либо мечтали встретить». Несколько лет спустя, после того как наши пути разошлись, мы снова начали общаться на почве профессионального коучинга. На протяжении

этого периода каждый из нас нашел свой путь к коучингу и был вновь «представлен» друг другу общими коллегами.

С тех пор мы с Кэти работали бок о бок как специалисты по agile-коучингу, чтобы помочь людям, командам и организациям понять, как лучше всего использовать Agile в достижении желаемых результатов.

Рисунок 13.5 изображает путешествие Кэти в качестве agile-коуча.



Рис. 13.5. Путешествие Кэти Харман в качестве agile-коуча

Вот рассказ Кэти, записанный с ее слов.

«Я пришла к agile-коучингу точно так же, как многие другие: в течение многих лет руководила проектами, была частью двух очень успешных agile-команд, посещала agile-тренинги и стала сертифицированным scrum-мастером. В этот момент я почувствовала, что готова пригласить команду в путешествие, ведущее к успеху. В конце концов я научилась мотивировать команды, держать руководство в курсе событий, виртуозно овладела Microsoft Project и получила опыт работы с agile-методами. Чего еще можно желать?

Я провела коучинг с двумя командами и поняла, что ими чертовски трудно управлять. Они не были такими же говорчивыми, как те, с кем я работала прежде. Они не слишком стремились придерживаться agile-практик и не всегда делали то, о чем я их просила. Мне приходилось постоянно пилить их, чтобы они провели митинги, обзоры и ретроспективы. Я брала на себя все больше обязанностей, чтобы быть уверенной: работа действительно будет выполнена. Agile-коучинг оказался тяжелым занятием!

К счастью, глубокое увлечение лайф-коучингом отвлекло меня от agile-коучинга. Я поступила на курс “Безгранична сеть успеха” и больше года изучала, как стать профессионалом в коучинге. Я побывала в роли наставника, когда тренировала клиентов, и потихоньку осваивала практики, составляющие основу лайф-коучинга: активное слушание, сильные открытые вопросы, формирование осознанности, управление развитием и ответственность. Вскоре я поняла, почему имела столько проблем с agile-командами: я руководила ими, вместо того чтобы заниматься коучингом.

Пока я училась, мне предложили вакансию agile-коуча. Первым желанием было отказаться, поскольку я получала истинное удовольствие от индивидуального коучинга. Но потом любопытство взяло верх: “Каким будет результат, если я применю традиционные принципы коучинга при работе с командами, находящимися в agile-среде?” И я приняла предложение. Мне посчастливилось познакомиться с опытным agile- и лайф-коучем. Благодаря тому что он использовал профессиональные коучинговые техники, я сформировалась как agile-коуч и могла проникнуть в коучинговую среду, к которой стремилась.

Я мгновенно ощутила разницу в собственных коучинговых способностях. Пройдя обучение в качестве лайф-коуча, я стала лучше понимать идеал agile-коучинга. Он в том, чтобы помогать командам становиться самоуправляемыми. В моих силах было перенести методики из индивидуального коучинга в командный: спрашивать, вместо того чтобы давать советы, соглашаться с тем, что команда обладает знаниями, необходимыми для достижения успеха, и поддерживать позитивный взгляд и подход.

Я видела, что члены команды, самостоятельно проделавшие подобные процедуры, хорошо их усваивали. Я помогла им выяснить, какая движущая сила делает их успешными (или вызывает проблемы). Эти знания позволили им разобраться в разногласиях и создать уникальную, самобытную команду, способную добиваться высокой эффективности.

Вместо того чтобы воспарить над командой в виде карающего “agile-ангела”, разящего ее правилами и прописными истинами, я наблюдала за тем, как вели себя и взаимодействовали ее члены, и позволила им отыскать то, что могло бы работать. Одна группа хотела провести командообразующее мероприятие, другая не была в этом заинтересована, но хотела получить конкретные процессы, которые помогли бы создать лучшую команду. Первой группе я предложила игры и мероприятия и рассказала о том, чему они учат. Для другой провела коучинговую сессию, направленную на построение процессов, ведущих к высокой эффективности. Они самостоятельно создавали их. Я предлагала только инструменты и методы, но каждый раз интересовалась, хотят ли они их использовать, и следовала решению команды. Это была исключительно ее программа. Такой подход привел к тому, что команды получились совершенно разными, каждая со своим стилем. И любую можно было назвать высокоэффективной. Они в полной мере усвоили идеи Agile и вместе достигли успеха. Они добились открытого общения, высокого уровня доверия и точной фокусировки на цели.

В процессе работы с командой я обучалась тому же, что и она. Не все, что я успела узнать, принесло мне пользу, но я училась на неудачах так же, как и на успехах. В этом суть успешного коучинга, напоминающего управление симфоническим оркестром.

Каждый член команды играет важную роль. Но истинная ценность — в успешности и единстве команды. Именно в этом кроется возможность перестать ее контролировать. Появляется доверие, которое базируется на выполняющей свою функцию agile-основе, а также безоговорочная уверенность в сотрудниках, их профессиональных качествах, которые

образуют гармоничное целое. За пределами индивидуального коучинга я открыла увлекательный мир, в равной мере обогащающий и удовлетворяющий меня. Так какая же из этих частей лучше? Быть настоящим agile-коучем — это значит совсем не чувствовать, насколько тяжела работа!»

Кэти Харман

ВАШЕ ПУТЕШЕСТВИЕ

Ваша история о путешествии в качестве коуча завершает этот список. Где вы были? Чему научились? Что еще вам нужно изучить и интегрировать в свою коучинговую практику? Какую информацию, относящуюся к коучингу agile-команд, вы считаете важной?

Рисунок 13.6 еще не завершен, и вы можете вписать в него историю своего путешествия. Потратьте несколько минут на то, чтобы подумать, где вы были и куда собираетесь прийти, нарисуйте эти этапы. Изобразите различные события из вашей коучинговой практики. Продолжайте рисовать. Покажите свой будущий путь. Какую еще вершину вы хотели бы покорить? Как звучит слоган вашего agile-коучинга?

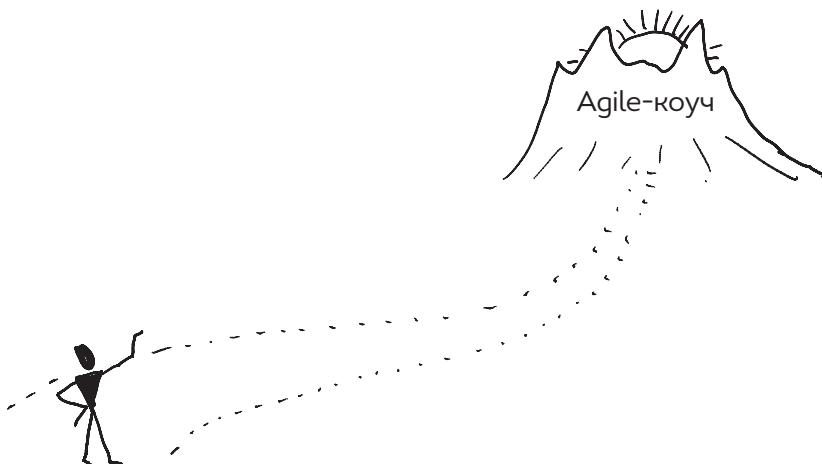


Рис. 13.6. Ваше путешествие в качестве agile-коуча

Затем поделитесь этим рисунком с другими, чтобы они могли поддержать вас в путешествии. Возможно, вы обнаружите, что ваша история вдохновляет их на покорение новых вершин. Каким подарком это могло бы стать!

И, пожалуйста, сообщайте мне о событиях, которые происходят во время вашего собственного путешествия. Я с нетерпением жду от вас новостей.

РЕЗЮМЕ

В этой главе только одна идея, которую нужно зафиксировать.

— Это ваш путь. Пройдите его с достоинством. Наберитесь храбрости и станьте великим agile-коучем.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Adkins, L. 2008. Interlocking Roles in Agile, YouTube. Используйте это видео, чтобы попрактиковаться в обучении agile-ролям. Кроме того, рассматривайте это видео как учебное пособие при работе с командой.
- . 2008. The Road from Project Manager to Agile Coach. YouTube. Используйте это видео, чтобы отбросить с себя существующие формы мышления и открыться для перспектив и установок, которые помогут в становлении хорошего agile-коуча.
- . and Blake, K. 2009. Coaching Agile Teams to Constructively Navigate Conflict. Orlando: 2009. Материалы всемирной конференции PMI. Активность «созвездие» создана по материалам центра правильных взаимоотношений, организаций и систем взаимного коучинга.
- Appelo, J. 2009. Self-Organization vs. Emergence, [www.noop.nl/2009/10/
self-organization-vs-emergence.html](http://www.noop.nl/2009/10/self-organization-vs-emergence.html).
- Austin, R., and Devin, L. 2003. Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Эта книга — кладезь идей о сотрудничестве.
- Avery, C, Aaron Walker M. and O'Toole Murphy E. 2001. Teamwork is an Individual Skill: Getting Your Work Done When Sharing Responsibility. San Francisco: Berrett-Kohler. Эта книга рассказывает не только о том, как помочь отдельным членам команды развивать способность к сотрудничеству, но также описывает множество сложных ситуаций, с которыми

сталкиваются команды. В таких ситуациях есть и положительные стороны, если искать в них возможность по-новому взглянуть на ретроспективу.

Baran, G., and Center for Non Violent Communication. 2004. 10 Things We Can Do to Contribute to Internal, Interpersonal and Organizational Peace. www.cnvc.org/en/what-nvc/10-steps-peace/10-things-we-can-docontribute-internal-interpersonal-and-organizational-peace.

Beck et al. 2001. Manifesto for Agile Software Development, www.agilemanifesto.org.

—. 2001. Principles Behind the Agile Manifesto, <http://www.agilemanifesto.org/principles.html> (русский перевод: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>).

—. and Andres, C. 2004. Extreme Programming Explained: Embrace Change, Second Edition. Boston: Addison-Wesley.

Boehm, B., and Turner, R. 2003. Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed. Boston: Addison-Wesley.

Bradberry T., and Greaves J. 2005. The Emotional Intelligence Quick Book. New York: Simon and Schuster.

Braun, E. 2010. Helping Agile Teams Tip Toward Greater Emotional Maturity. www.agilejournal.com/component/content/2648?task=view.

Center for Right Relationship. 2008. Relationship Systems Coaching Model. Organization & Relationship Systems Coaching core curriculum.

Coaches Training Institute. 2008. Co-active coaching training course curriculum. San Rafael, CA: Coaches Training Institute.

Cockburn, A. 1994. Private conversation between Alistair Cockburn and L. Sensei Nakamura as documented in Alistair Cockburn's compilation of his Shu Ha Ri writings applied to software engineering. <http://alistair.cockburn.us/Shu+Ha+Ri>.

—. 2008. Compilation of Shu Ha Ri writings applied to software engineering. <http://alistair.cockburn.us/Shu+Ha+Ri>.

Cohn, M. 2005. Agile Estimating and Planning. Boston: Addison-Wesley.

- . 2004. *User Stories Applied: For Agile Software Development*. Boston: Addison-Wesley.
 - . 2005. *Certified Scrum Master Workshop*.
 - . 2009. *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Boston: Addison-Wesley. (Кон М. Scrum. Гибкая разработка ПО. — М.: Вильямс, 2016). Эта книга содержит множество полезных советов, моделей для использования и историй, которые помогут в применении Agile. Она включает в себя главу о ведущих самоорганизующихся командах, которые имеют большое значение для agile-коучей, владельцев продукта и agile-менеджеров.
 - , and K. Schwaber. 2003. *The Need for Agile Project Management*. Agile Times Newsletter. Оба автора используют термин scrum-мастер. Лисса Адкинс заимствует данное ими определение для описания agile-коучинга.
- Corrigan, C. 2009. *The Tao of Holding Space*, www.archive.org/details/TheTaoOfHoldingSpace. Одна из моих ежедневных практик заключается в том, чтобы открыть этот буклет наугад и прочитать случайно выбранную мудрую мысль. Как ни странно, я много раз находила там именно то, что нужно, чтобы оказаться полезной команде. Обратите внимание на слова «что мне нужно». Это зачастую совсем не то, чего я хочу. Я понимаю это как возможность служить команде, а не себе.
- CPP, Inc. 2009. *History and Validity of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. https://www.cpp.com/Products/tki/tki_info.aspx.
- Davies, R. 2009. Личная переписка с Рэйчел Дэвис.
- . and Sedley L. 2009. *Agile Coaching*. Raleigh: Pragmatic Bookshelf. Эта книга предлагает практические советы для коучинга во время стандартных agile-митингов и углубляется в коучинговые практики.
- Derby, E., and Larsen, D. 2006. *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. Raleigh: Pragmatic Bookshelf. (Дерби Э., Ларсен Д. Agile-ретроспектива. Как превратить хорошую команду в великую. — М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2017). Эта книга содержит «формулу» ретроспекти-

вы, содержащую пять шагов, которой я придерживаюсь и сегодня. В ней также описаны многочисленные виды деятельности, которые помогают команде увидеть привычные методы в новом свете и придумать идеи, которые будут влиять на совместную работу членов команды.

Godin, S. 2008. Tribes: We Need You to Lead Us. New York: Portfolio Hardcover. (Годин С. Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012).

Goleman, D. 1998. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books (Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013).

Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. 2003. The New Leaders: Transforming the Art of Leadership. London: Sphere.

Gottman J. 1994. What Predicts Divorce: The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes. London: Lawrence Erlbaum.

—. 1999. The Marriage Clinic: A Scientifically Based Marital Therapy. New York: W Norton.

—. and N. Silver. 2004. The Seven Principles for Making Marriage Work. New York: Three Rivers Press. Выяснилось, что исследования, советы и инструменты для достижения успеха в браке подходят и для многих других типов отношений, включая внутрикомандные. Пользуясь этими методами, вы также можете укрепить свой брак.

Gratton, L., Voigt, A., and Erickson T. 2007. Bridging Faultlines on Diverse Teams. MIT Sloan Management Review. Vol. 48, № 4: Massachusetts Institute of Technology.

Green, Z., and Molenkamp, R. 2005. The BART System of Group and Organizational Analysis: Boundary, Authority, Role, and Task, www.it.uu.se/edu/course/homepage/projektDV/ht09/BART_Green_Molenkamp.pdf.

Greenleaf, R. 1991. The Servant as Leader. Westfield, IN: The Robert K. Greenleaf Center. Этот буклэт — источник, из которого можно черпать силы, чтобы быть лидером-слугой и получить исчерпывающее объяснение того, что это значит.

Griffiths, M. 2007. Release and Iteration Planning with Innovation Games. Leading Answers blog. http://leadinganswers.typepad.com/leading_answers/2007/03/release_and_ite.html.

Hackman, J. R. 2002. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*. Boston: Harvard Business School. Эта книга полезна от первой до последней страницы, особенно раздел под названием «Экспертный коучинг».

Hunt, A. 2008. *Pragmatic Thinking and Learning: Refactor Your Wetware*. Raleigh: Pragmatic Programmers. Используйте эту книгу, чтобы познакомиться с различными подходами к работе и взглянуть на процесс развития от новичка к мастеру.

Kabat-Zinn, J. 1994. *Wherever You Go There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. New York: Hyperion. Любые книги или аудиозаписи для медитации, автором которых является Джон Кабат-Зинн, — это отличный способ попрактиковаться в развитии осознанности. Опубликованная в 1995 году, это одна из первых книг, которую я использовала для занятий. До сих пор это моя настольная книга.

—. 2006. *Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World Through Mindfulness*. New York: Hyperion.

Katzenbach, J., and Smith, D. 2003. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: HarperCollins.

Keitt, T. J., and Grant, T. 2008. *Serious Games Uncover Serious Requirements*. Cambridge, MA: Forrester Research.

—, and Jackson, P. 2008. *It's Time to Take Games Seriously*. Cambridge, MA: Forrester Research.

Kilmann, R. 2007. Conflict and Conflict Management, www.kilmann.com/conflict.html.

Sensei's Library. <http://senseis.xmp.net/FShuHaRi>.

Kniberg, H. *Are You Really Doing Scrum?* www.crisp.se/scrum/checklist. Этот список начинается со следующих строк: «Ваш процесс в порядке, если вы поставляете работающее, протестированное программное обеспечение (или продукт) каждые четыре недели или даже в более короткие

сроки, если вы поставляете то, что наиболее необходимо бизнесу, и если ваши процессы постоянно совершенствуются. Если эти три позиции не верны на 100%, то читайте остальные пункты списка».

Kornfield, J. 2000. *Meditation for Beginners*. Louisville, CO: Sounds True. Эта чрезвычайно полезная аудиокнига состоит из коротких медитационных сессий, которые проводит автор. Они помогут вам шагнуть в мир лаконичного сознания и развития настоящего. Между сессиями он разъясняет практические аспекты медитации. Что происходит, когда мысли разбегаются? А когда ноги подкашиваются? Почему чешется нос? Я считаю, что эта аудиокнига также хорошо помогает проведению медитаций. Благодаря ей я узнала несколько вещей, которые улучшили мои занятия медитацией.

Kouzes, J., and Posner, B. 2007. *Leadership Challenge Workshop*.

Leas, S. 1985. *Moving Your Church Through Conflict*. Herndon, VA: Alban Institute.

—. 1998. *Discover Your Conflict Management Style*. Herndon, VA: Alban Institute. В этой книге описаны различные способы поведения в конфликте. В ней есть тест, который поможет вам понять, как вы обычно ведете себя в условиях конфликта.

Lencioni, P. 2002. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass. (Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011).

Losada, M., and Heaphy, E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist* 47 (6): 740–765.

Mayer, T. 2009. Личная беседа с Тобиасом Майером 23 сентября 2009 г.

Mezick, D. 2009. *BART Checkup for Teams*, www.newtechusa.com/agileboston/notes/BART-checkup.htm.

—. 2009. *Collaborative Intimacy: From Good to Great Collaboration*. www.newtechusa.com/resources/CollaborativeIntimacy.pdf.

Myllerup, B. 2009. Building Scrum and Agile Teams for Efficient and High-Performance Development. Executive brief, www.executivebrief.com/article/building-scrum-agile-teams-efficient-performance-development/P2/.

Pichler, R. 2010. Agile Product Management: Creating Products that Customers Love. Boston: Addison-Wesley. (Пихлер Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017). Ознакомьтесь с этой книгой, чтобы получить подробные сведения о роли владельца продукта.

Pink, D. 2006. A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future. New York: Riverhead. Наступило время для высококонцептуальной работы, сосредоточенной на пожеланиях клиента. Эта книга предлагает убедительные доказательства, почему все сложилось именно так и что можно сделать, чтобы процветать в этом мире. Многие идеи, предложенные в книге, помогут вам как agile-коучу развить и укрепить свой естественный ход.

—. 2009. The Surprising Science of Motivation, http://blog.ted.com/2009/08/the_surprising.php. Хотите знать, что волнует людей и как это связано с возможностью достижения высокой эффективности? Просмотрите этот короткий разговор, чтобы узнать ответ на этот вопрос. Если вы хотите большего, найдите руководство: The Surprising Truth About What Motivates Us.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, and Flowers, B. S. 2004. Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society. New York: Currency Doubleday.

Schlabach, K. 2008. Snake on the Wall! <http://agile-commentary.blogspot.com/2008/12/snake-on-wall.html>.

Schwaber, K., and Beedle, M. 2001. Agile Software Development with Scrum. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. В последней главе этой книги содержатся scrum-ценности. Чтение ясных и убедительных определений этих ценностей является обязательным для любого agile-коуча. А чтение их время от времени, как и пристальное изучение, являются обязательными для любого великого agile-коуча.

Schwaber, K. 2004. Agile Project Management with Scrum. Bellevue, WA: Microsoft Press.

Scott, S. 2007. Fierce Conversations: Achieving Success at Work and in Life One Conversation at a Time. New York: Berkley. (Скотт С. Разговор по существу. Искусство общения для тех, кто хочет добиваться своего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014). Этую книгу не просто интересно читать, в каждой ее главе есть упражнения для отдельных людей и целых групп. Многие из них подходят для проведения ретроспективного обзора своей деятельности.

Sheridan, R. 2010. Doing Donuts in the Parking Lot. <http://menloinnovations.com/blog/?p=449>.

Shuhari Dojo Martial Arts. www.shuhari.com/site/view/ShuharisMeaning.pml.

Sliger, M. Light Bulb Moments, www.sligerconsulting.com/lightbulb-moments. Agile-коуч, тренер и соавтор книги The Project Manager's Bridge to Agility, Мишель Слайгер называет вещи, которые превращают моменты прикосновения к Agile, светлыми.

Spayd, M., and Adkins L. 2008. The Manager's Role in Agile, www.scrumalliance.org/articles/103-the-managers-role-in-agile.

Steinhardt, A. 1998. Indivisible by Four: A String Quartet in Pursuit of Harmony. New York: Farrar, Strauss and Giroux. В этих увлекательных мемуарах участника струнного Квартета Гварнери раскрываются секреты, в частности, инновационная и эмергентная природа их метода и эффективности. Осенью 2009 года Квартет Гварнери после 45 лет совместной работы объявил о прекращении концертной деятельности. Agile-коучам есть чему у них поучиться.

Strachan, D. 2006. Making Questions Work: A Guide to How and What to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators. San Francisco: Jossey-Bass. Персональный гид по ретроспективе Эйнсли Ниис говорит, что часто результат ее работы заключается в следующем: люди задают себе актуальные вопросы, ведущие к самопознанию

и самосовершенствованию. Она рекомендует эту книгу как средство, помогающее найти наиболее подходящие вопросы.

Tabaka, J. 2006. *Collaboration Explained: Facilitation Skills for Software Project Leaders*. Boston: Addison-Wesley. В моем экземпляре есть заметки на полях, кофейные пятна, загнутые страницы и отовсюду торчат стикеры. То есть это моя настольная книга.

Tamm, J., and Luyet, R. 2004. *Radical Collaboration: Five Essential Skills to Overcome Defensiveness and Build Successful Relationships*. New York: HarperCollins. Помимо описания зеленой и красной зоны в книге также есть десятки полезных приемов, которые можно использовать для развития способностей команды к сотрудничеству.

Tichy, N. 2002. *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: Harper Collins Business.

The Dalai Lama. 2003. *The Compassionate Life*. Somerville, MA: Wisdom Publications.

Tzu, L. *Tao te ching*.

Wheatley, M. 2006. *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco: Berrett-Koehler. Это необходимо прочитать любому agile-коучу (и всем менеджерам, сталкивающимся с работой agile-коучей), чтобы понять, почему механистичная модель организации работы больше не применяется и какова роль «руководителя» в самоорганизующихся системах, таких как agile-команда.

Whitworth, L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., and Sandahl P. 2007. *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life, Second Edition*. Mountain View, CA: Davies-Black. Эта книга formalizovala мир профессионального коучинга. Она остается основополагающей в области коучинга.

Институт Арбингера. 2000. *Leadership and Self-Deception*. San Francisco: Berrett-Koehler. Эта книга помогла мне понять, почему у меня было столько «проблем, связанных с людьми» и что можно изменить.

БЛАГОДАРНОСТИ

Без Майка Кона эта книга не появилась бы на свет. Ему потребовалось около восьми месяцев, чтобы убедить меня написать ее. И сейчас, уже закончив ее и полагая, что она привнесет радость и смысл в работу людей, я выражая Майку огромную благодарность, потому что знаю: это способно его смутить. Большое спасибо, Майк.

После того как Майк пришел к Крису Гузиковски, редактору издательства Addison-Wesley, предоставившему мне возможность написать книгу, я убедилась, что должна сделать это.

Спасибо, Крис. Поддержка талантливых авторов и agile-практиков, внесших свой вклад в серию книг Майка Кона, — Лиссы Кристин, Джанет Грегори, Клинтона Кифа, Романа Пихлера, Кена Рубина и Юргена Аппело — также сыграла огромную роль. Понимание того, что каждый из вас прошел через многое из того, что я испытала, сделало мое путешествие менее одиноким.

Огромное спасибо моим музам, которые помогли мне не бояться голоса внутреннего диверсанта: Сандре Енок, коучу, помогающему как в работе, так и в личностном росте, Беверли Джонсон, моему йога-терапевту, Элеоноре Роуз, вдохновителю местной женской общине, и Кэти Харман, воодушевлявшей меня на поиски изюминок для рукописи, необходимых, чтобы показать, почему коучи нуждаются в этой книге.

Помощь этих женщин укрепляла мои силы. Спасибо. Вы и музыкальный проект B-Tribe поддерживали меня.

Если бы не Джон Адкинс, мой муж и редактор, то вы, дорогие читатели, имели бы дело с менее содержательным произведением. Его готовность выполнять тяжелую обязанность сокращать текст помогла мне в поиске нового материала и позволила дать вам больше информации. И когда последний этап редактирования подошел к концу, мы оба смогли осознать, что его правки сделали книгу лучше. Его мама, учитель английского языка, могла бы гордиться им. Джон, та любовь, которую ты вложил в эту работу, глубока и бесконечно ценна.

Ли Девин и его любимая жена, талантливый режиссер Абигейл Адамс, отнеслись ко мне очень тепло и позволили получить опыт истинного сотрудничества на примере актеров своего театра, начавших совместную работу в новой труппе. Этот опыт помог мне начать думать и писать, а также фонтантировать идеями. Ли был рядом все время, пока писалась книга, — уверенный, проницательный, опытный, не принимающий никаких отговорок. Человеку, впервые работающему над книгой, невозможно пожелать лучшего наставника.

Сотрудничество с новыми людьми и запоминающиеся моменты, легшие в основу историй, вошедших в книгу, надеюсь, существенно оживили ее.

Благодарю за это Тобиаса Майера, Кристен Блейк, Эллен Браун, Аарона Сандерса, Рича Шеридана, Майкла Спейда, Майка Виздоса, всех помощников коучей и других сторонников Agile.

Как только части книги начали складываться в целое, из ниоткуда стали возникать отзывы (ну хорошо, признаюсь — из интернета), чтобы помочь сделать ее лучше. Выражаю искреннюю признательность Бачану Ананду, Брэду Эпплтону, Сюзанн Дэвенпорт, Рэйчел Дэвис, Скотту Дункану, Скотту Данну, Эйприл Джонсон, Роберту Миду, Дэну Мэзику, Бенту Майлирапу, Майклу Сахоте и Крису Симсу.

После того как удалось собрать группу экспертов, им было предложено проанализировать текст книги. Благодаря их советам она стала еще лучше. Спасибо Кену Ауэру, Дэйву Хэндриксону, Майклу Фэверсу, Джиму Хайсмиту и Биллу Уэйку.

Спасибо также основателям Agile, благодаря которым людям удается находить смысл в своей профессиональной деятельности и добиваться удивительных результатов для своих компаний и развивающегося мира.

Я выражаю также искреннюю признательность Джейфу Сазерленду, Кену Шваберу, Алистеру Коберну, Кенту Беку, Джиму Хайсмиту и многим другим людям — известным и не очень.

Моя особая благодарность Джиму Хайсмиту и Майку Кону, написавшим предисловие к книге.

Когда я раздумывала, кого пригласить для написания предисловия, Майк посоветовал: «Выбери такого человека, чье фото на обложке вызывало бы у тебя восхищение». Я действительно в восторге. Спасибо, господа!

Вечная любовь и благодарность моим родителям, Джанет и Джону Кларкам, которые продолжают доказывать мне на собственном примере, что упорный труд еще никому не повредил. Их бесконечное трудолюбие и жертвенность сделали возможным создание этой книги и то, что в своей жизни я имею возможность выбирать и заниматься любимым делом.

И наконец, не менее важная для меня благодарность — дочери Кейли Адкинс. Он была убеждена, что я должна написать книгу. Ее непоколебимая уверенность, что мне это по силам, очень помогла в достижении поставленной цели.

ОБ АВТОРЕ

Лисса Адкинс в течение нескольких лет работала коучем команд, а также наставником других коучей. Проводит персональные тренинги и обучение в небольших группах, занимает лидирующие позиции как специалист, готовящий высокопрофессиональных agile-коучей, и продолжает привлекать на свою сторону лучших представителей тех команд, с которыми работает.

Опыт работы в Agile наряду со способностями коуча и тренера позволяет Лиссе правильно ориентировать команды и agile-менеджеров, чтобы они рассматривали Agile как оружие конкурентного преимущества, которое для этого и предназначено. Она знает, что путь трансформации извилист, так как прошла его от позиций коуча и тренера до руководителя крупномасштабной программы и директора офиса проектного управления. Благодаря этому она обладает уникальной способностью помогать другим менять существующую среду на мир Agile.

Лисса обладает сертификатами Certified Scrum Trainer (CST), Project Management Professional (PMP) и Six Sigma Green Belt (SSGB).

МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Лисса Адкинс

Коучинг agile-команд

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

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Игорь Лейко*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн *Сергей Хозин*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Лев Зелексон, Надежда Болотина*

Как правильно обучить команду принципам Agile?

Как помочь ей начать работать лучше, чем когда-либо, и создавать продукты, которыми она будет гордиться?

Если вы задавали себе хотя бы один из этих вопросов, если ваши команды внедряют agile-практики, делают все правильно, но не получают максимально возможных результатов, если у вас уже есть опыт работы в качестве scrum-мастера или руководителя проекта и вы хотели бы стать agile-коучем, но не знаете, что для этого нужно, — тогда эта книга для вас.

Прочитав ее, вы узнаете:

- кто такой agile-коуч, чем он отличается от scrum-мастера, менеджера проекта и технического руководителя;
- как отказаться от командно-административной системы и создать атмосферу, в которой будут успешно работать самоорганизующиеся команды;
- как найти способ избавиться от старых методов работы с командой и тех людей, которые раньше приносили пользу, а теперь — вред;
- какие ошибки подстерегают начинающих agile-коучей и как их избежать;
- как вести переговоры, встречи, agile-события.

Эта книга поможет вам стать превосходным agile-коучем и начать движение в правильном направлении.

ISBN 978-5-00100-896-5



9 785001 008965 >

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте mann-ivanov-ferber.ru



[facebook.com/mifbooks](#)



[vk.com/mifbooks](#)



[instagram.com/mifbooks](#)