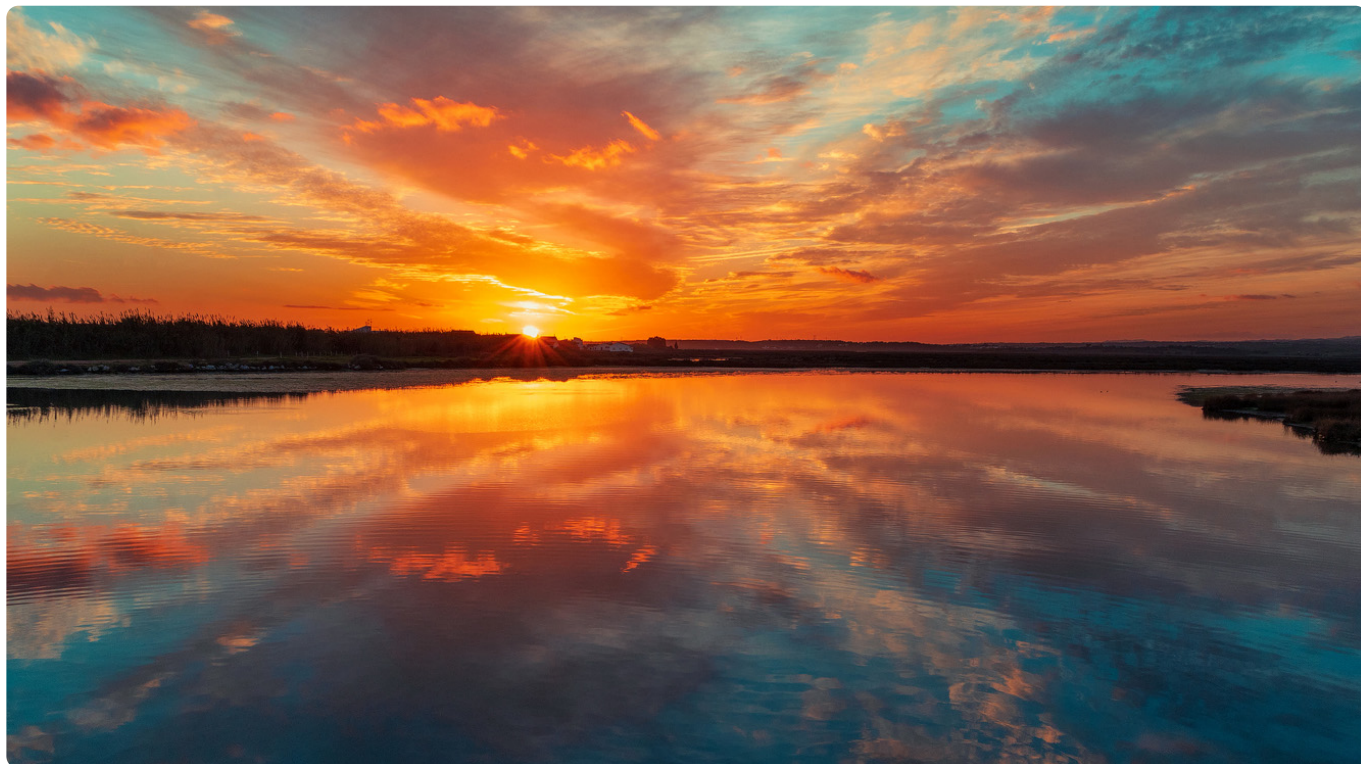


09 | 内部教练：守护敏捷实践，求人不如求己

2020-01-06 宋宁

说透敏捷

[进入课程 >](#)



讲述：宋宁

时长 16:06 大小 12.92M



你好，我是宋宁。

这节课我想来给你讲讲怎么培养自己的内部敏捷教练。

在推进敏捷时，如果团队没有合格的内部敏捷教练，可以说是非常痛苦的，为什么这么说呢？你可以看看下面这些场景：

团队敏捷实践初期，外部敏捷教练在场，他带着大家了解敏捷，并给大家做示范，团队有问题及时协助解决，在他的带领下，团队把敏捷玩得很 high。然而，外部敏捷教练撤场后，团队渐渐无所适从，气氛低沉，该开的会议也不开，失去了对敏捷的热情，工作模式慢慢又退回到了瀑布。

团队刚开始引进敏捷时，有敏捷咨询师帮忙做了相关的敏捷培训，培训后团队成员都掌握了做敏捷的方法。后来有团队成员转队或者离职，团队招募了一批新的成员，新成员到岗后，团队中的老成员对他说：“你就看着，我们怎么做你就怎么做就行了。”于是新成员跟在大家后面，亦步亦趋，却并不知道为什么要这么做，工作干得很别扭。

团队在引入敏捷之后，取得了很好的进步，大家一直都很开心。突然有一天，团队遇到了一个比较大的困难，然而团队的 Scrum Master 是位兼职的同事，有自己本职的测试工作，他对 Scrum Master 的认识就是每天带着大家开开会，其他时间都在做他自己的工作。团队还没到足够成熟的地步，因为不知道要怎么解决这个困难，加之无人牵头，大家很快就泄气了。

你可以看到，在上面这些场景中，敏捷之所以会失败，究其原因，是企业或团队在敏捷推进过程中，过于依赖外部敏捷教练，而忽视培养自己的内部敏捷教练。

内部敏捷教练为什么重要？

在讲怎么培养自己内部敏捷教练之前，我想先带你了解一下敏捷教练这个职位在敏捷推进过程中到底充当什么角色，以及内部敏捷教练为什么重要。

顾名思义，敏捷教练是帮助组织或团队推进敏捷实践的人。这个职位需要具备的能力，用行业内的话来说，有 4 项，分别为：

教授 (Teaching)

引导 (Facilitation)

辅导 (Mentoring)

教练 (Coaching)

但其实，我们可以把这些能力简要归结成两点：**懂敏捷、能“教练”**。

懂敏捷指的是一名合格的敏捷教练，首先要有扎实、完备的敏捷知识，要有推进敏捷实践的经验和技能，这是能“教练”的基础。

能“教练”指的是敏捷教练既要能**教授**团队什么是敏捷，给团队讲授基础的敏捷知识和敏捷背后的意义；又要能给团队**示范**和**辅导**具体的敏捷实践怎么做，通过**引导**团队会议等引导团

队的敏捷推进；同时，他还能用一定的技巧来引导和启发团队主动思考，主动改良自己的行动。

所以说，敏捷教练对于企业或团队推进敏捷实践至关重要，由于敏捷是一场变革，在推进过程中难免会磕磕绊绊，不尽人意，这时就需要敏捷教练的引导和辅助。

那么为什么说内部敏捷教练更重要呢？

这是因为很多企业或团队在引进和推进敏捷时，由于企业或团队内部很少有真正懂敏捷的人，就少不了向外寻求外部敏捷教练的帮助。然而在这个过程中，他们没有培养出属于自己的内部敏捷教练，那么一旦向外请的敏捷教练退场，再遇到问题，他们往往就失去了领头羊，导致在推进敏捷时缺少必要的引导和辅助，最终走向失败。

所以，在第一个场景中，外部敏捷教练一离开，团队在推进敏捷时马上就失去了主心骨；而在第二个和第三个场景中，由于没有内部敏捷教练，团队失去了专业的引导者，导致敏捷推进无以为继。

如何培养内部敏捷教练？

好了，既然内部敏捷教练这么重要，那么对于企业来讲，如何来培养自己的内部敏捷教练呢？下面我就以某大型跨国公司 F 公司中一个团队为例，来给你讲解一下。这个团队是 F 公司数字科技部门，有接近 3000 人，用敏捷的方式进行工作。

这里你要注意下，在这样一个庞大的组织中，敏捷教练也按技能和分工的不同分为高级敏捷教练、中级敏捷教练和初级敏捷教练。初级敏捷教练在公司内部有其独特的角色名称，但为了便于理解，我们就称呼其为初级敏捷教练。

从分工上来看，高级敏捷教练负责组织级别的敏捷事宜，包括培养初级、中级敏捷教练，新团队的敏捷导入，以及咨询和处理疑难敏捷问题等。中级敏捷教练通常负责几个小团队组成的一个部落的敏捷事宜，负责部落内各小团队的组间协同等等。而初级敏捷教练则主要负责一个一个小团队的敏捷事宜。

由于初级敏捷教练是直接带领每一个敏捷团队的，且数量庞大，所以我们培养内部敏捷教练的主要精力也放在培养初级敏捷教练身上，而中高级敏捷教练也是在初级敏捷教练基础上逐渐成长起来的。

基础培训

首先是基础培训，它的目的是通过一系列培训课程使大家能了解足够多的敏捷知识。

初级敏捷教练需要先参加敏捷基础培训、设计思维培训和产品负责人培训。在这些培训里，他们会建立起敏捷的基本概念，了解敏捷基础实践是什么以及怎么做，设计思维是什么以及怎么做；也会学习关于产品管理的一系列基础知识，以便更好地与产品负责人沟通，帮助他们理解敏捷并指导他们做敏捷实践。在培训之后，初级教练会自行进行实践，有问题可以请教同行或者高级敏捷教练。

安排实战工作坊

紧接着会安排实战工作坊，因为在敏捷实践过程中，有些问题只靠掌握基础知识是不能解决的，还需要将这些知识转化成实战技能，这就需要练习和实践。

比如在 F 公司，有一次我们就安排了一个为期两天的实战工作坊。

在第一天，敏捷培训师带大家回顾了敏捷的基础内容，并让大家把自己在实践中遇到的问题写出来，一起讨论解决方案。他还带大家讨论了初级敏捷教练的定位，让大家明白原来我们不只是引导会议的人，还有很多别的职责，比如说保护团队，带领团队从“泥潭中”爬出来。

第二天，培训师带大家体会演练了领导力、引导的技巧、团队的对话、强有力的问题等。这些环节是这样设计的：

领导力环节。带大家讨论不同的领导风格，并让大家就不同的情境，练习不同领导风格的选择和使用；

引导技巧和团队对话环节。大家一起探讨如何应对团队对话中的沉默状态等问题；

强有力的问题环节。这部分关注的是教练技巧，这一环节会设计很多场景，大家在各个场景中练习怎么使用强有力的问题解决团队成员的各种困惑，并互相引发对方的思考。

通常来说，在来实战工作坊前，初级敏捷教练会带来了一堆问题，通过工作坊的帮助以及在这个过程中自己的思考，他们最终带回相应的解决方案和技巧。同时，经过在工作坊中的实践，他们也会有新的计划、新的想尝试或改变的事情。

但你要注意，实战工作坊只是个开始和模拟演练，初级敏捷教练会在后面的工作中，开展具体的实践，进一步掌握敏捷教练所需的各种技能。

线上活动加力

除了以上两个常规的活动以外，我们还有一系列在线培养初级敏捷教练的活动，这对于没有时间参加几整天实战工作坊的初级教练来讲，是一个非常不错的补充。

我们一般会把整个线上活动划分为 10 个星期，每个星期 1 个小时，让有需要的初级教练来参加，讨论一些基本问题，并在这个过程中加以引导，让他们主动发掘自己需要改进和提高的地方。和工作坊类似，在整个过程中，我们会让这些初级教练定制并实施自己的改进计划，在活动后分享大家的经验。

一对一的教练服务

除了基础培训和安排实战工作坊，高级教练还会为初级教练提供一对一的教练服务。

我们先请部门负责人对需要辅导的教练进行优先级排序。并规定：一位高级教练一次可以辅导两位初级教练，辅导完这两位初级教练后，再从待辅导教练池中“领”两位初级教练继续辅导。

辅导过程可以设计成以下 4 步：

1. **签署教练协议。**高级教练与初级教练会签一个教练协议，承认两人之间的教练关系，明确各自的职责与义务，比如说高级教练负责在这一段时间内辅导初级教练，而初级教练要承诺这一段时间能够参加教练活动等。
2. **进行评估。**高级教练会对初级教练进行一个简单的评估，包括 360 度的评估和一对一的访谈，借此了解该初级教练目前的水平，以便后面两人商讨教练计划。接着，高级教练要与初级教练商讨访谈的评估结果，以及他认为的初级教练所处的分级，据此与初级教练探讨教练计划，准备一个周期内（通常我们会把一个周期设定成 2 个月）要进行的改进，预设改进之后初级教练能够到达的层级。
3. **一对一的教练服务。**等两人达成一致后，就开始进行一对一教练服务。在这个过程中，高级教练或用 GROW 模型（G 为 goal 目标，R 为 Reality 现实，O 为 Option 方案、W 为 Will 意愿）来引导教练对话，帮助初级教练发现自己的目标和可做的事情，引导他

作改进；要么针对一些具体的技能，如观察初级教练组织的活动等，提供一些反馈，帮助初级教练进行改进。

4. **成果展示。**每个参加教练活动的初级教练，都要定期向大家展示自己新获得的技能或是给项目带来的改变等等。

一对一的专属教练服务会让初级敏捷教练更快地成长，也是他们成长为中高级教练更为专业的进阶方式。

以上我们讲的都是内部初级敏捷教练的培训方法，这其实是培养中高级敏捷教练的基础，我们当然也希望在初级教练中能逐渐产生一些中高级教练，这些教练不仅能看护好自己既有的小团队，也会为其它一些不好带的团队或者新团队提供帮助。

这里我再简单说说如何培养中高级教练。以我个人的经验而言，最好的办法其实是做咨询，多接触其它敏捷团队。

但我们是内部教练，没有太多机会做外部咨询，该怎么办呢？我想了一个办法，就是定期带一批教练来给一些团队的疑难杂症做诊断，出主意。比如说有其它团队来向我们内部的高级教练求助，高级教练在去支援时可以带几个初级教练一起去，大家一起考察和分析问题，这样，我们的初级教练就进一步接受了历练。这样在不断接触问题、解决问题，积累实践经验的过程中，初级教练就很可能晋级为中级教练。

而从中级教练到高级教练，我们也提供了一定的培养路径。比如在整个 F 公司，我们还有自己的“核心教练培养”项目，每个月一次，可以跟着专业教练一起练习教练技巧。另外，对于高级教练，也会让他们组成一个高级教练组，每周开展相应的例会，分享大家的经验以及各自的工作进展。

总结

好了，今天的内容就讲到这里，现在我来梳理总结一下。

敏捷教练在整个敏捷推进过程中的作用不可小视，尤其是企业或团队自己的内部敏捷教练更为重要，他们可以在推进敏捷过程中为你的敏捷实践保驾护航，引导你的敏捷实践能顺利、正确地向前推进。

关于怎么培养内部敏捷教练，我建议你要重点关注初级敏捷教练的培养，这其实也就是通过基础培训培养他们“懂敏捷”的能力，通过实战工作坊、一对一教练服务等培养他们“能教练”的能力。在实践和交流中，在不断地提出和解决问题过程中，将初级教练培养成敏捷推进的中坚力量，甚至将他们进阶培养成中、高级敏捷教练，以便使我们的敏捷火炬在企业或团队内部不断被传承，不至于熄灭，甚至越燃越旺。

思考题

现在，结合今天这节课的内容，我想请你来思考一下，你有想过怎么培养自己组织内的敏捷教练吗？有自己独特又好用的方法吗？欢迎你来留言区与我一起讨论。

点击参与 

打卡10天，带你
从原理到实战落地敏捷


扫一扫参与小程序话题



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 08 | 避雷策略：如何防止你的敏捷变为“小瀑布”？

下一篇 10 | 服务型领导：在敏捷中你该怎样提升自己的领导力？

精选留言 (2)

 写留言



Raymond吕

2020-01-10

有两个问题请教老师：

如果对技术不精深，可以做敏捷教练吗？

作为教练除了GROW模型，还有哪些经典的技能模型和方法论？



么么直播

2020-01-10

请问什么途径能请到教练呢，我们公司在尝试遇到不少问题

