

也聊一下敏捷教练

我将分成几部分说一下敏捷教练这个话题：

- 缘起（为什么是我来写这篇东西）
- 敏捷教练（敏捷教练的能力模型以及考量方面）
- 培养挑战（难点究竟在哪里？如何面对？）
- 培养思路（为什么我对于培养更多的拥有敏捷教练心态的管理者信心十足）
- 感谢（没有这些人或组织就不会有现在的我以及这篇文章）

这篇文章会详细说明敏捷教练的能力模型，并关注如何逐渐培养敏捷教练进行阐述。

我假设你具备一定敏捷知识概念。另外如果配合 [申导的敏捷教练文章](#) 效果会更好。

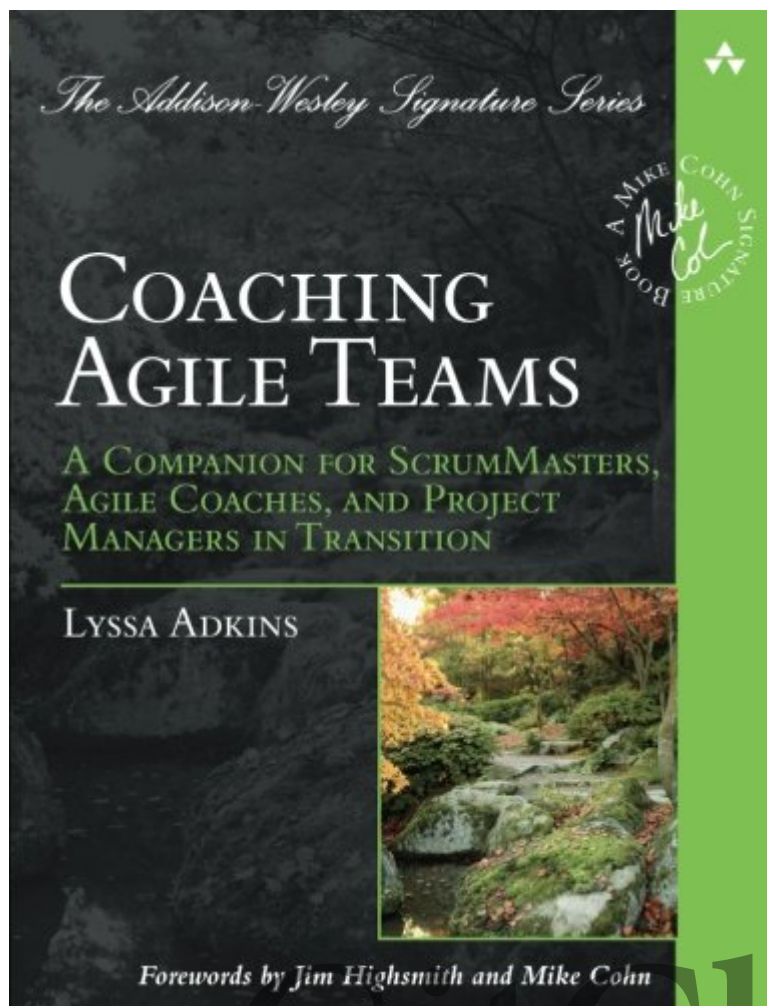
缘起

与敏捷的缘分源自2001年在《程序员》杂志上读到的一篇文章《拥抱变化的极限编程》。虽然只有2页，但文章确实震撼到了我。我心想这绝对就是软件的未来啊。确实，现在我就是吃的是“敏捷”这口饭。你会猜到我接触敏捷是从极限编程开始的。确实是这样的，想要继续在这条道路上前行的我告别了工作10年的国企，07年加入ThoughtWork中国（那时候只有西安，我总感觉我是混进去的）。

在学了一堆编程语言，做了一堆项目之后。11年的离开ThoughtWorks北京，在家无业的状态待了一段时间。闲得没事启动了天津软件沙龙，Bill（李国彪）有一次在活动中问我：王宇，反正你也没啥收入。出来跟我一起培训和咨询吧。也恰恰是Bill的邀请，让我走上敏捷教练之路。

说是给别人做咨询和培训，其实Bill也拉一些外国的老师到中国来讲课。与Lyssa Adkins和Michael Spayd的相识是因为2012年一次他们在上海的工作坊《Coaching Agile Teams》开始的。在课上我又一次的被专业教练技能所震撼（何勉老师也在课上，但他说没那么多共鸣）。我又一次的感受到了方向感（我这人相信缘分）。

我与Lyssa询问她的书是否有中文版本，我愿意出于学习的目的翻译此书。她说没有，没有中国的翻译者与她联系。我辗转问到出版社，这本书已经翻译完成。

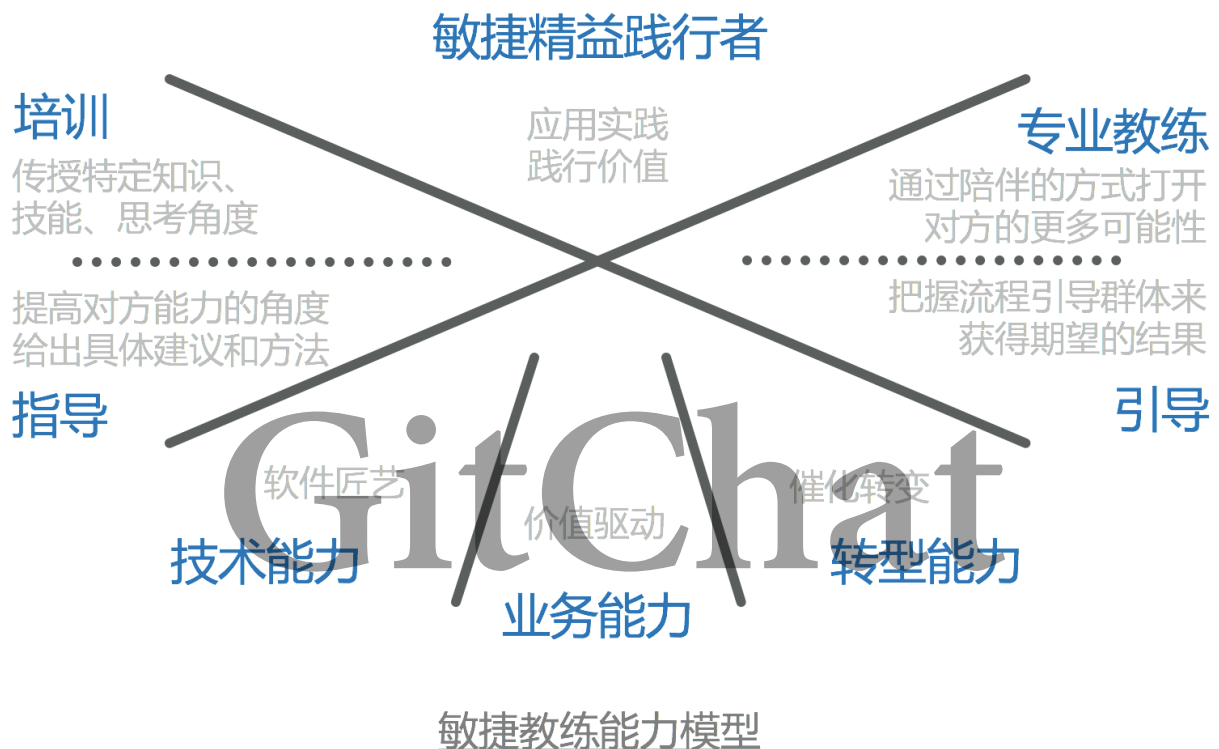


你可以看到，中英文封面的不同。那个时候确实Coaching在中国IT圈子没有一个非常清晰的定位。（唉，我也无力吐槽书中的翻译，还有无处不在的PMI）

出版社问我有没有兴趣翻译《共创式教练》。我的专业教练生涯应该是从翻译这本书开始的，一直的持续时间以及金钱的投入。翻译、校对、共创式教练基础课、进阶课、认证过程、共创式领导力课程。我也非常自豪自己很早就拿到了CPCC(Certified Professional Co-Active Coach)。

也正是因为对于专业教练的追求，以及工作中大量的一线咨询工作。使得我有机会来应用敏捷+教练而且培养更多的敏捷教练。所以这篇文章也成为我的一篇阶段性总结吧。

敏捷教练



这张图可能在[申导那里](#)看过。但他可能没有细讲，尤其是关于Scrum这个山头还有ICAgile这个山头。这张图所描绘的敏捷教练能力模型是ACI (Agile Coaching institute) 推出的。[英文资料请点击这里](#)。然后Lyssa和Michael又帮着ICAgile来设立敏捷教练的知识领域。也就是ACI的培训顺理成章的符合ICAgile对敏捷教练的认证体系。

Scrum联盟一开始欠缺对Coach的定义和细节要求（因为不像CST能发证挣钱啊），更像是一个企业级的利用Scrum作为敏捷变革导入的咨询师。这也就是为什么一开始只是CSC（现在的CEC）这么难申请的原因（我之前还有过一段时间想申请这个呢，但后来也没兴趣了）。这样Scrum联盟近期又细化对教练的定义和要求，所推出的CTC。但从基因角度来看，Scrum联盟的教练体系肯定还要和咨询相连接的。

这是单纯从门派的差别来看，其实到实际工作之中没那么大的区别。干活就是干活，客户也不在乎你用的那个派系的套路和体系。体系唯一的好处就是普及了一堆名词（也得看是否有靠谱的老师）。

这张图，有几个细节要解释一下：

1. 专业教练和引导的这边都是你不具备专业知识，但你能通过这两个专业领域的技能、服务、甚至心态服务到客户（更关注过程）。培训和指导是你具备专业知识，通过方式、方法、过程服务到客户（更关注内容）。
2. 敏捷精益践行者，就是要真正的用敏捷和精益做事情。不是某个潮流的词汇，你说我也说。不是个广告标题也不是个大旗，而是真正干活的思路和方法。
3. 下面的三个能力，你最少有一个。有越多你工作中就越有自信。很多所谓的敏捷教练，技术也不会，业务也不会，甚至敏捷转型能力也没有就写简历说自己是敏捷教练。问问Ta会啥：Scrum、Kanban.....这和敏捷教练关系真的不大（可能跟敏捷咨询顾问有关系）。
4. 培训的验证：你能在5分钟、10分钟、30分钟、半天、1天、2天、3天时间讲明白Scrum或Kanban，甚至某个知识体系。（你讲过多少次课？）
5. 指导的验证：你能有自己的经验体系，并结合对方的痛点给出**具体**的建议。（你有没有徒弟？）
6. 专业教练的验证：你能在某个人很困扰的场景下，通过发问来让Ta自己找到答案。（当然专业教练不止这些，但能到这样基本就够用了）
7. 引导的验证：你能够只把握流程和方法就能让一堆人得到某些结果和共识。（你引导过多少人的会议？）

这里再把ICAgile对敏捷教练和敏捷引导者的知识点要求列一下：

敏捷引导者（[英文请点击此处](#)）

- 引导者心态
- 引导会议
- 引导协作
- 设定引导上下文
- 设计引导会议（发布计划、迭代计划、回顾、审核等等）
- 如何处理引导会议的不正常情况
-

敏捷教练（[英文请点击此处](#)）

- 敏捷教练心态
- 责任和技巧
- 教练边界（啥事你能干）
- 教练态度（比如保持中立）
- 展开教练对话
- 如何给出适当指导
- 培训和指导与教练的区别
- 理解团队发展过程
- 创建团队环境
- 如何处理团队冲突

- 面对组织障碍
-

好了，这一章的最后再送给大家一个好玩的概念，可能有助于你理解敏捷教练的这个角色。所有的人都知道EQ的力量要远高于IQ的力量（尤其现在追求协作的时代）。还有个东西，就是SQ（Social Intelligence Quotient）。

社会智力（Social Intelligence）

- 社交意识（Social Awareness）
 - 同理心（Empathy）
 - 组织意识（Organization Awareness）
 - 服务导向（Service Orientation）
- 关系管理（Relationship Management）
 - 提高别人（Developing Others）
 - 启发式领导力（Inspirational Leadership）
 - 转变催化剂（Change Catalyst）
 - 影响力（Influence）
 - 冲突管理（Conflict Management）
 - 团队协作（Teamwork & Collaboration）

当然，硬性的东西咱们不在这里多讲，刚才这些更是一些软性的东西。我们来说一下如何培养和提高吧。

培养挑战

我这里列举培养过程中的难点，以及我的评论。

悲观（不主动）

- 这是我见过最影响培养过程的难点了。但如果你有这个特点，我基本上是可以放弃对你的培养了。
- 任何的成长是发自内心并且有愿意做这件事的动力。我经常对身边的同事这么说：这个社会是由IT业带动的；IT业是被软件业所带动的；软件业恰恰是被我们这些愿意挑战愿意成长的人带动的。如果你不主动或悲观，别选择这个职业。敏捷本身就是一种进攻性并通过不停的尝试实现调整的方式或心态。如果你愿意采用防守策略，安分干你目前的工作吧。
- 解决方法：无解

缓慢

- 3天从培训班出来成为敏捷教练吧.....我觉得Scrum Master一个非常不好的地方就是几天培训就Master了，我认可这种方式的市场推广效果。但真不是拿到Scrum

Master的证书你就Master了。还有什么ACP证书，DevOps证书，看板证书。但毋庸置疑，证书确实大范围的提高了敏捷的识别程度。

- 任何一个事情都需要时间。成长和证书没有什么具体联系。如果你说你有CSM、ACP证书的话，在我这里面试你也得到不了多少加分。
- 解决方法：
 - 加入一些社区，交一些朋友，定期分享彼此的学习。
 - 认一个或几个师父，不停的练下去。

不深入

- 我们喜欢被追星，喜欢被人膜拜。在不悲观（很积极）的人群中有一种趋势就是很多东西一知半解就拿出来实施、分享。
- 其实这样的还好，这样的人起码被厚脸皮托举着，犯错会更多。如果保留一些开放的心态，未来会很好的。但就怕，自己爱上了自己身上的闪耀，而忘记让团队闪耀起来。这是作为敏捷教练的忌讳。
- 解决方法：做事

培养思路

这里将列出两部分内容，一部分是我设计的企业内部敏捷教练培养计划。另一部分是今后对外部敏捷教练培养想做的事情。

内部敏捷教练培养计划：

- 关键点：
 - 主动自发（自己提出申请，并监督自己完成过程）
 - 检查项驱动（完成挑战，打怪升级）
- 阶段
 - 初级：为期3个月。目标：能够辅助敏捷导入和引导会议
 - 中级：为期12个月。目标：独立导入敏捷并引导会议
 - 高级：为期12个月。目标：能够带领教练培养计划
- 基本过程
 - 过程宣讲
 - 主动报名
 - 启动仪式
 - 过程跟进
 - 毕业答辩（初级敏捷教练无毕业答辩）
 - 毕业仪式
- 初级教练检查
 - 启动（参加启动仪式）
- 必读书籍

- 《硝烟中的Scrum和XP》读书笔记
- 《敏捷软件开发工具
- 《精益开发方法》读书笔记
- 《看板方法》读书笔记
- 《Lean Primer》读书笔记
- 培训
 - 交付10分钟敏捷培训（需要录像，并点评自己的表现）
 - 参与2天的敏捷培训
- 引导
 - 引导团队进行回顾会（30分钟，需要录像并点评自己的表现）
 - 指导团队进行站会（10分钟，需要录像并点评自己的表现）
- 指导
 - 形成自己的技能领域树（围绕核心技能形成知识领域）
 - 一篇敏捷的文章（500字以上）
- 教练
 - 接受半天专业教练培训（教练心态以及关键技能）
- 个人总结
 - 编写一篇3个月以来教练工作个人总结
- 完成（参与培养结束仪式）

在3个月内完成所有事情，你就可以成为初级敏捷教练。

对于中级和高级敏捷教练，与初级的区别是。中级有更多的需要完成的任务，高级的话需要你认师父来提高自己的敏捷能力与经验。我在这里就不仔细的介绍中级和高级敏捷教练培养计划了。

整个培养计划还有个关键点是，需要合格的敏捷教练导师来带领整个过程。

外部敏捷教练培养思路:

- 我想参考内部敏捷教练设计两个6个月的课程，来系统的学习敏捷教练。因为这套体系已经被一些企业所认可，所以含金量应该是有一些的。
- 但动力不明显（懒啊）
- 另外我和麦宇安正在设计一个全部是实践的课程。你手中的弹药可能会更多一些。我们认为敏捷咨询的门槛可以再次降低。

感谢

针对敏捷教练这件事，我想感谢以下：

- ThoughtWorks中国，起码是母校。
- Bill Li (李国彪) 带我出来做培训，1-2年Scrum培训的底子让我思考很多。
- ACI 的 Lyssa Adkins和Michael Spayd。([Lyssa的在线课程](#)，如果你购买了这个在线课程，我的课程现场部分，可以给你优惠一半)。
- 感谢Co-Active 社区的所有Leaders，没有你们我的专业教练之路就不会这么精彩。
- 路宁，这个大哥把我对看板理解推向新的高度，学会如何坚持自己并接受别人。
- 马波，这个大哥让我感觉我读书太少了，一直不停的读啊。
- 游沁，这个大哥让我总感觉自己思路不够清晰，但有些毛病也不好改。
- Adam Wu (吴穹)，感谢更多的理论、高度、以及高层视角。

好了，先这么多，有啥想说的？

GitChat