

# COACHING ZWINNYCH ZESPOŁÓW

KOMPENDIUM WIEDZY DLA  
SCRUMMASTERÓW, AGILE COACHÓW  
I KIEROWNIKÓW PROJEKTU  
W OKRESIE TRANSFORMACJI

LYSSA ADKINS



Tytuł oryginału: Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition

Tłumaczenie: Monika Malcherek

ISBN: 978-83-283-6416-5

Authorized translation from the English language edition, entitled COACHING AGILE TEAMS: A COMPANION FOR SCRUMMASTERS, AGILE COACHES, AND PROJECT MANAGERS IN TRANSITION, 1st Edition by ADKINS, LYSSA, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison-Wesley Professional, Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

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.

Polish language edition published by Helion SA, Copyright © 2020.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/cozwsze>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Przedmowa Mike’a Cohna .....</b>                      | <b>11</b> |
| <b>Przedmowa Jima Highsmitha .....</b>                   | <b>13</b> |
| <b>Podziękowania .....</b>                               | <b>15</b> |
| <b>Wstęp .....</b>                                       | <b>17</b> |
| <b>O autorce .....</b>                                   | <b>23</b> |
| <b>Część I Wszystko zaczyna się od Ciebie .....</b>      | <b>25</b> |
| <b>Rozdział 1 Czy będę dobrym coachem? .....</b>         | <b>27</b> |
| Dlaczego praca Agile Coacha jest ważna? .....            | 28        |
| Kontekst pracy Agile Coacha .....                        | 29        |
| Wyjaśnienie podstawowych terminów .....                  | 32        |
| Dążenie do roli Agile Coacha .....                       | 33        |
| Narodziny Agile Coacha .....                             | 38        |
| Naturalne predyspozycje .....                            | 39        |
| Niech bycie Agile Coachem Cię wyraża .....               | 40        |
| Podsumowanie .....                                       | 41        |
| Dodatkowe materiały .....                                | 41        |
| <b>Rozdział 2 Oczekuj efektywności .....</b>             | <b>43</b> |
| Powiedz, czego oczekujesz .....                          | 44        |
| Wprowadź metaforę doskonałości .....                     | 44        |
| Nigdy nie dochodzimy do celu .....                       | 50        |
| Podsumowanie .....                                       | 50        |
| Dodatkowe materiały .....                                | 51        |
| Bibliografia .....                                       | 51        |
| <b>Rozdział 3 Naucz się zarządzać sobą .....</b>         | <b>53</b> |
| Zacznij od samoświadomości .....                         | 54        |
| Wylecz się ze skłonności do zarządzania i kontroli ..... | 59        |
| Przygotuj się na nadchodzący dzień .....                 | 62        |
| Codzienna praktyka .....                                 | 63        |
| Pracuj nad sobą w każdym momencie .....                  | 65        |
| Bądź dla nich wzorem .....                               | 71        |
| Bądź dla siebie wsparciem .....                          | 71        |

|                   |   |            |
|-------------------|---|------------|
|                   | Zawsze nad sobą pracuj .....                                  | 72         |
|                   | Podsumowanie .....  | 72         |
|                   | Dodatkowe materiały .....                                     | 73         |
|                   | Bibliografia .....  | 73         |
| <b>Rozdział 4</b> | <b>Pozwól, aby Twój styl się zmieniał .....</b>               | <b>75</b>  |
|                   | Etapy rozwoju zwinnych zespołów .....                         | 76         |
|                   | Style Agile Coachów .....                                     | 79         |
|                   | Swobodnie zmieniaj style .....                                | 83         |
|                   | Podsumowanie .....  | 84         |
|                   | Dodatkowe materiały .....                                     | 85         |
|                   | Bibliografia .....  | 85         |
| <b>Część II</b>   | <b>Jak pomagać zespołowi osiągać więcej .....</b>             | <b>87</b>  |
| <b>Rozdział 5</b> | <b>Coach jako mentor .....</b>                                | <b>89</b>  |
|                   | Czym jest agile coaching? .....                               | 90         |
|                   | Na czym zależy Agile Coachom? .....                           | 91         |
|                   | Coaching na dwóch poziomach .....                             | 91         |
|                   | Coaching indywidualny .....                                   | 96         |
|                   | Praca z Właścicielami Produktu .....                          | 108        |
|                   | Praca z Agile Coachami .....                                  | 116        |
|                   | Praca z menedżerami zwinnych zespołów .....                   | 118        |
|                   | Jak pracować z menedżerami jako coach? .....                  | 119        |
|                   | Podsumowanie .....  | 122        |
|                   | Dodatkowe źródła .....  | 123        |
|                   | Bibliografia .....  | 123        |
| <b>Rozdział 6</b> | <b>Coach jako facylitator .....</b>                           | <b>125</b> |
|                   | Działaj dyskretnie .....                                      | 126        |
|                   | Facylitacja codziennego Scruma .....                          | 127        |
|                   | Facylitacja planowania sprintu .....                          | 131        |
|                   | Facylitacja przeglądu sprintu .....                           | 135        |
|                   | Facylitacja retrospektywy .....                               | 139        |
|                   | Facylitacja podczas rozmów wewnątrz zespołu .....             | 142        |
|                   | Profesjonalny facylitator a Agile Coach .....                 | 147        |
|                   | Podsumowanie .....  | 147        |
|                   | Dodatkowe źródła .....  | 148        |
|                   | Bibliografia .....  | 148        |
| <b>Rozdział 7</b> | <b>Coach jako nauczyciel .....</b>                            | <b>149</b> |
|                   | Nauka we wstępnej fazie istnienia zespołu .....               | 150        |
|                   | Edukacja nowych członków zespołu .....                        | 168        |
|                   | Wykorzystuj nadarzające się okazje do nauki .....             | 169        |
|                   | Przez cały czas edukuj w zakresie ról w zwinnym zespole ..... | 170        |
|                   | Podsumowanie .....  | 178        |
|                   | Dodatkowe materiały .....                                     | 179        |
|                   | Bibliografia .....  | 179        |

|                    |  |            |
|--------------------|--|------------|
| <b>Rozdział 8</b>  | <b>Coach jako osoba rozwiązująca problemy .....</b>          | <b>181</b> |
|                    | Schemat rozwiązywania problemów w podejściu zwinnym .....    | 183        |
|                    | Problemy się pojawiają i tak ma być .....                    | 183        |
|                    | Jasne spojrzenie na problem .....                            | 189        |
|                    | Rozwiązuj problemy .....                                     | 192        |
|                    | Podsumowanie .....   | 196        |
|                    | Dodatkowe materiały .....                                    | 196        |
|                    | Bibliografia .....   | 197        |
| <b>Rozdział 9</b>  | <b>Coach jako nawigator konfliktu .....</b>                  | <b>199</b> |
|                    | Rola Agile Coacha w konflikcie .....                         | 200        |
|                    | Pięć poziomów konfliktu .....                                | 201        |
|                    | Na jakim poziomie jest konflikt? .....                       | 203        |
|                    | Co powinieneś z tym zrobić? .....                            | 206        |
|                    | Jak postępować ze skargami? .....                            | 211        |
|                    | Nierozwiązywalny konflikt .....                              | 214        |
|                    | Ostatnie słowo na temat konfliktu .....                      | 218        |
|                    | Podsumowanie .....   | 218        |
|                    | Dodatkowe materiały .....                                    | 218        |
|                    | Bibliografia .....   | 219        |
| <b>Rozdział 10</b> | <b>Coach jako dyrygent współdziałania .....</b>              | <b>221</b> |
|                    | Współdziałanie czy współpraca? .....                         | 222        |
|                    | Od współpracy do współdziałania .....                        | 224        |
|                    | Pracuj z pojedynczymi osobami .....                          | 224        |
|                    | Potrzebny jest nadmiar pomysłów .....                        | 228        |
|                    | Buduj umiejętność współdziałania w zespole .....             | 230        |
|                    | Odkryj istotę współdziałania .....                           | 240        |
|                    | Podsumowanie .....   | 241        |
|                    | Dodatkowe materiały .....                                    | 241        |
|                    | Bibliografia .....   | 242        |
| <b>Część III</b>   | <b>Jak zyskać więcej dla siebie .....</b>                    | <b>243</b> |
| <b>Rozdział 11</b> | <b>Błędy, ich naprawianie oraz sukces Agile Coacha .....</b> | <b>245</b> |
|                    | Typowe błędy Agile Coachów .....                             | 246        |
|                    | Skąd się biorą błędy? .....                                  | 247        |
|                    | Naprawianie błędów .....                                     | 248        |
|                    | Korzystne postawy Agile Coacha .....                         | 251        |
|                    | Ćwicz i jeszcze raz ćwicz .....                              | 252        |
|                    | Podsumowanie .....   | 253        |
|                    | Dodatkowe materiały .....                                    | 253        |
|                    | Bibliografia .....   | 254        |
| <b>Rozdział 12</b> | <b>Kiedy dotrę do celu? .....</b>                            | <b>255</b> |
|                    | Umiejętności Agile Coacha .....                              | 256        |
|                    | Nie tylko lista umiejętności .....                           | 263        |
|                    | Podsumowanie .....   | 268        |

10 Coaching zwinnych zespołów

Dodatkowe materiały ..... 268

Bibliografia ..... 268

**Rozdział 13 To Twoja droga ..... 269**

Drogi Agile Coachów ..... 270

Podsumowanie ..... 283

Dodatkowe materiały ..... 283

Bibliografia ..... 283

# Czy będę dobrym coachem?

**C**hociaż zanim poznałam koncepcję *agile*, miałam piętnastoletnie doświadczenie w dziedzinie zarządzania projektami, w żadnej mierze nie byłam przygotowana na moc i prostotę podejścia zwinnego, o ile tylko jest odpowiednio stosowane. Jednak początkowo patrzyłam na to inaczej. Kiedy usłyszałam o koncepcji *agile*, nie wierzyłam w skuteczność takiego podejścia. W moim umyśle projekty były jak części wielkiej maszyny, pracujące oddzielnie, lecz w równym tempie, z których każda wytwarza surowiec następnie przetwarzany przez inną część tej maszyny, aby ostatecznie dostarczyć kompletny i ukończony produkt. W moim świecie zarządzanie projektem było poważnym przedsięwzięciem o zasadniczym znaczeniu, ponieważ kierownik projektu sterował działaniem całego mechanizmu. Wszystko, co związane z realizacją projektów, było złożone i ważne, a ja byłam przekonana, że tak właśnie ma być. Nie mogłam sobie wyobrazić, co takiego mógłby stworzyć niewielki zespół pracujący według samodzielnie ustalonego planu. Wydawało się to zbyt mętne, żeby mogło pomóc w „prawdziwej pracy”.

## Po przeczytaniu tego rozdziału będziesz umiał odpowiedzieć na następujące pytania:

- Dlaczego praca Agile Coacha jest ważna?
- Z jakich innych dziedzin korzysta Agile Coach w pracy z zespołami? Dlaczego?
- Co to oznacza, że „bycie” Agile Coachem jest równie ważne jak wykonywanie przez niego pracy?
- Czym Agile Coach różni się od ScrumMastera, kierownika projektu czy lidera technicznego?
- Jak się zostaje Agile Coachem? Skąd będę wiedział, że „jestem blisko celu”?
- Jakie wrodzone predyspozycje sprawiają, że ktoś sprawdzi się w roli Agile Coacha?

Trzydzieści dni później po tym, jak asystowałam doświadczonemu Agile Coachowi w tworzeniu mojego pierwszego zwinnego zespołu i zobaczyłam ten zespół przy wspólnej pracy, przekonałam się, że moje postrzeganie zwinnego podejścia było zupełnie nietrafione, a moje myślenie o zarządzaniu projektami jest po prostu przestarzałe. Zespół ten nie tylko

od razu zabrał się do pracy (coś, co wcześniej zabierało trzydzieści dni), ale też wytworzył istotną funkcjonalność, z której natychmiast można było korzystać i która od razu zaczęła przynosić firmie realne zyski. Osiągnął coś, co w świecie tradycyjnego zarządzania projektami zajęłoby wiele miesięcy. Co więcej, był to produkt lepszej jakości niż ten, który zwykle osiągało się tradycyjnymi metodami. A co jest w tym najlepsze? Zajęło mu to tylko trzydzieści dni.

Jego praca spotkała się z wielkim uznaniem. Wiceprezesa wychodzili ze swoich nor, żeby pogratulować zespołowi, szczerze mu podziękować i utwierdzić go w przekonaniu, że wykonana przez niego praca ma wartość dla firmy — a także po to, by postawić przed nim następne wyzwania. Zaledwie po trzydziestu dniach wspólnej pracy zespół był doskonale przygotowany do podjęcia się właściwie każdego zadania. Ponieważ ludzie ci byli wysoce i naturalnie zmotywowani swoimi wspólnymi dokonaniem, mieli przekonanie o własnych nieograniczonych możliwościach. Ich postawę można podsumować słowami: „Dawać co tam macie!”.

Chciałabym, aby każdy formujący się zwinny zespół doświadczył czegoś podobnego albo nawet lepszego. Chciałabym, aby istniejące już zespoły w pełni wykorzystywały możliwości, jakie dają zwinne metodyki w kontekście osiągania przewagi konkurencyjnej przy tworzeniu innowacyjnych produktów znacznie przekraczających oczekiwania i dostarczanych wtedy, kiedy są najbardziej potrzebne.

Aby tak budujące doświadczenia mogły stać się udziałem zespołów dzięki zwinnemu podejściu, potrzebują one coachów, którzy zapewnią im odpowiednie wsparcie merytoryczne, coaching i mentoring. I tu zaczyna się Twoja rola.

## Dlaczego praca Agile Coacha jest ważna?

Jeśli jesteś jak większość początkujących Agile Coachów, z którymi pracuję, zdobyte przez Ciebie wykształcenie i doświadczenie w bardzo niewielkim stopniu przygotowało Cię do tej roli. Być może zastanawiasz się: „Na czym polega moja rola w samoorganizującym się zespole?” czy też „Jak mogę pomagać zespołowi, a jednocześnie pozostawać na uboczu?”. Wielu niedoświadczonych coachów popada w jedną ze skrajności. Aby wyważyć swoje zaangażowanie w pracę zespołu i zapewnić tylko tyle wsparcia, ile mu potrzeba, musisz najpierw zrozumieć otoczenie, w którym funkcjonujesz, oraz ludzi, z którymi masz pracować jako coach.

Problemów, z jakimi wielu z nas się obecnie styka, nie sposób rozwiązać przy zastosowaniu tradycyjnego podejścia, znanego nam z przeszłości. Podchodząc do projektów jak do maszyn, sądzimy, że każdy złożony problem można rozłożyć na czynniki pierwsze, wytworzyć każdy element w ramach mniej lub bardziej odrębnych procesów, po czym za jednym zamachem złożyć te elementy z powrotem w całość. To przez to podejście kierowałam programem, w ramach którego nadzorowałam jednocześnie dziesięć strumieni pracy, aby w efekcie wytworzyć jeden produkt. Dziś wiem o bardzo nielicznych problemach, z którymi zmagają się (lub zmagali się wczoraj) mój zespół, a które miałyby coś wspólnego ze starym modelem. Problemy, z którymi się mierzą, są natomiast złożone i nigdy wcześniej nie zdołano ich skutecznie rozwiązać. Jednocześnie świat jest znacznie bardziej nieprzewidywalny niż kiedykolwiek, a zachodzące zmiany zastają nas, zanim zdążymy otrząsnąć się po poprzednich. W takim otoczeniu obecnie pracujemy.

Poza tym osoby, z którymi pracuję jako coach, chcą czuć się ważne. Już nie zadowala ich bycie trybikiem w maszynie. Chcą wiedzieć, że to, w co się angażują, będzie wartościowe, a ich wkład zostanie doceniony. Ludzi, z którymi pracuję, nie da się motywować metodą



kija i marchewki; motywuje ich poczucie sensu i celu. Pytania w rodzaju: „Po co w ogóle to robimy?” lub „Co dobrego to przyniesie?” stają się dla nich zasadnicze, ponieważ jak nigdy dotąd poszukują w życiu sensu. Przyjrzyj się temu, jak członkowie Twojego zespołu spędzają wolny czas: praktykują jogę, uprawiają sporty ekstremalne, realizują artystyczne pasje, działają na rzecz swoich społeczności bądź angażują się w świadome rodzicielstwo. Krótko mówiąc, eksplorują każdy aspekt swojej tożsamości, dążąc do wewnętrznej spójności i spełnienia.

Rola Agile Coacha jest ważna, ponieważ wspiera on rozwój w obu tych obszarach — w wytwarzaniu produktów, które są istotne w realnym, złożonym i pełnym niepewności świecie, a także w nadawaniu sensu ludzkiemu życiu. Filozofia *agile* to znacznie więcej, aniżeli tylko alternatywna metoda zarządzania projektami. Świetnie się do tego nadaje, ale jednocześnie jest to jej najskromniejszy wyraz. W swojej najskuteczniejszej (i najprostszej) postaci podejście zwinne skupia się na niezbędnych produktach, jakie należy wytworzyć, i umożliwia ich wytwarzanie, jednego po drugim, najważniejszego po najważniejszym, w sposób, który pozwala nam sprostać swoim najwyższym standardom oraz dążyć do istotnych celów osobistych, jednakże tylko pod warunkiem, że podejście to jest odpowiednio stosowane. To oznacza, że zespołom potrzebni są coachowie, którzy potrafią jasno pokazać istotę zwinnego podejścia i mają cechy, dzięki którym mogą unaoczniać, czym w praktyce jest filozofia *agile*.

## Kontekst pracy Agile Coacha

Sama metodyka *agile* jest wystarczająca; coaching tylko ją pogłębia.

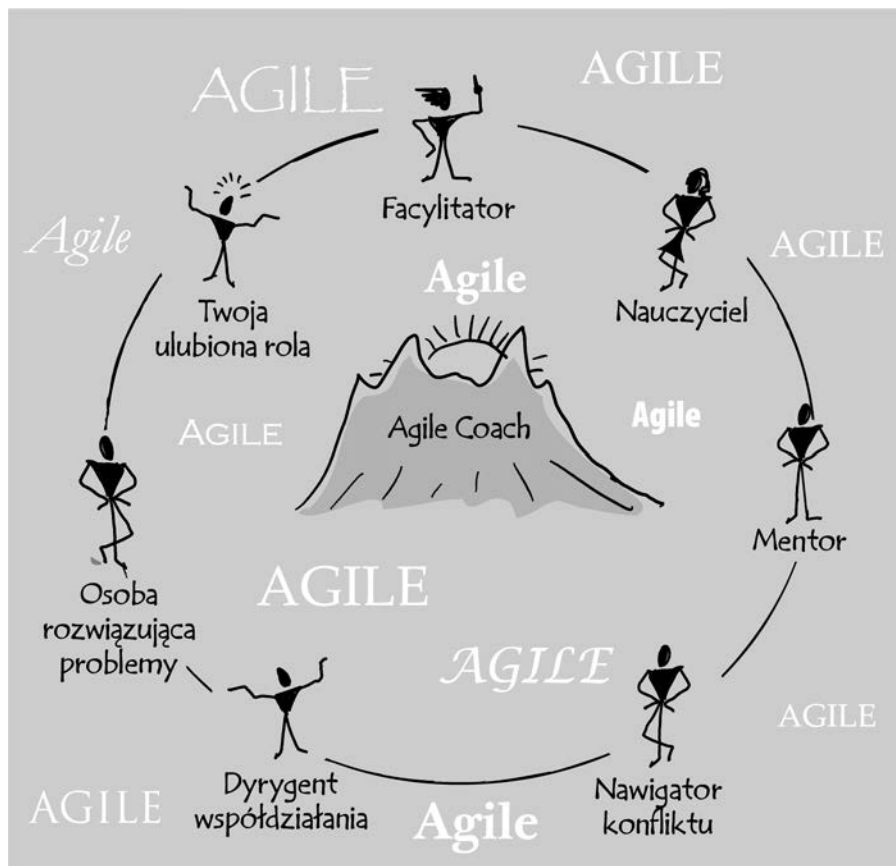
Opisywane jako „lekkie”, poszczególnie odmiany podejścia zwinnego obejmują tylko niewielki zestaw praktyk, które muszą przyswoić sobie zespoły, co sprawia, że szybko i łatwo można zacząć z nimi pracować, przynajmniej na podstawowym poziomie. Z mojego doświadczenia wynika, że nauczanie zespołu zwinnej pracy w ciągu jednego dnia jest nie tylko możliwe, ale i powszechne. Podejście zwinne jest lekkie, szybkie i proste — choć tylko pozornie.

Metodyki *agile* łatwo się wprowadza, ale trudno dobrze je stosować. Na tę trudność składa się wiele czynników. Podstawowym jest to, że podejście zwinne obnaża problemy, które przez lata były zamiatane pod dywan. Kto by chciał patrzeć na ten brud? A jednak to konieczne.

Zwinne podejście do pracy zdaje się zawierać wiele sprzeczności: jest proste, a niesie ze sobą wyzwania, lekkie, lecz ma wielką moc, opiera się na zdrowym rozsądku, lecz jest pełne niuansów, przystępne, ale głębokie. Aby uczyć zespoły pracy zgodnej z filozofią *agile*, nie trzeba dodawać nowych artefaktów, zdarzeń czy ról do wybranego modelu. Znajdź jednak coś, co pomoże Ci unaoczniać te aspekty poszczególnych elementów danej metody, które niosą ze sobą wyzwania, moc, niuanse i głębię. Wykorzystuj do tego powiązane dziedziny.

## Jak działa Agile Coach

Zgodnie z tym, co przedstawiono na rysunku 1.1, filozofię *agile* można postrzegać jako tło wszystkich działań — zestaw wartości, praktyk, zasad oraz ról, których się podejmujemy, pracując z ludźmi, po to, aby zwinne podejście było odpowiednio stosowane. Aby tak się stało, korzystamy z umiejętności z różnych pokrewnych dyscyplin, co pozwala nam w pełni wejść w rolę Agile Coacha. Stajemy się facylitatorami, nauczycielami, coachami, mentorami, mediatorami, koordynatorami współdziałania i osobami rozwiązującymi problemy.



Rysunek 1.1. Filozofia agile stanowi tło dla innych umiejętności, z których korzystamy, aby pogłębiać zrozumienie i stosowanie podejścia zwinnego

Korzystamy ze swojej wiedzy, aby móc wyrażać to, co w podejściu zwinnym jest wymagające, pełne ogromnych możliwości, niuansów i głębi.

Ty zapewne odkryjesz inne dyscypliny i sposoby myślenia niż ja. Dlatego właśnie w prezentowanym tu modelu jest miejsce na to, czego się nauczysz. Kiedy włączysz do swojej pracy nową dyscyplinę i dowiedziesz jej przydatności w pracy ze zwinnymi zespołami, umieść ją w miejscu, które nazwałam „Twoja ulubiona rola”. Zaadaptuj ten model do swoich potrzeb i rozwijaj go w miarę zdobywania nowych umiejętności. Dziel się tym, czego się nauczysz z innymi, abyście mogli wspólnie nadal rozwijać sztukę coachingu zwinnych zespołów.

W tej książce opisano każdą z pokrewnych dyscyplin naukowych w kontekście jej przydatności dla stosowania metodyk zwinnych. W pracy z zespołem nie wykorzystujemy na przykład w pełni technik stosowanych w life coachingu czy coachingu kariery, ponieważ koncentracja na dążeniu

do realizacji celów każdego członka zespołu przyćmiłaby cele zespołu jako całości, czyli tego, aby w krótkim czasie osiągać realne wyniki, które dostarczają wartość. Korzystamy jednak z technik stosowanych w life coachingu, aby pomagać każdej osobie stać się jak najlepszym agilistą. Tym samym włączamy je do sfery metodyk zwinnych.

## „Bycie” Agile Coachem

Powyżej omówiliśmy pokrótce wiele działań podejmowanych przez Agile Coacha, czyli między innymi nauczanie, facylitację, współdziałanie oraz mentoring. To oznacza dla nas wiele pracy. Oczywiście, działania te są ważne. Musisz znać się na pracy coacha i wiedzieć, na czym polega podejście zwinne, a także nieustannie poszukiwać nowatorskich rozwiązań dla swojego zespołu. Jednak działanie Agile Coacha jest tak samo ważne jak bycie Agile Coachem.

W tej roli chodzi bardziej o to, kim jesteś i jaki przykład dajesz swoim postępowaniem, niż o jakąkolwiek konkretną technikę czy koncepcję, jaką wnosisz do zespołu. Gdybym miała podać jakieś bardzo ogólne szacunki, powiedziałabym, że praca Agile Coacha w 40 procentach składa się z działania, a w 60 procentach z „bycia”. Nie można nie doceniać owego znaczącego (milczącego) wpływu, jaki wywierasz dzięki temu, kim jesteś i w jaki sposób swoim postępowaniem odzwiercudlasz wartości przypisane filozofii *agile*. To naprawdę ma moc. Przez to, jaki jesteś, wywołujesz dalekosiężne i długotrwałe skutki w ludziach, zespołach i organizacjach, znacznie bardziej znaczące niż te, które można osiągnąć dzięki zastosowaniu całego wachlarza technik opisywanych w podręcznikach.

Agile Coach swoim zachowaniem przez cały czas ucieleśnia ducha filozofii *agile*, samo jego *bycie* jest przykładem dla innych. Przejawia się to w tym, jak pracujesz z poszczególnymi członkami zespołu, ale również w Twoich interakcjach z zespołem jako całością. Wyraża się też w tym, na ile świadomy jesteś swoich działań oraz swojego wpływu, a także tego, czy bierzesz na siebie odpowiedzialność za ten wpływ, komunikując to prosto i otwarcie.

Poprzez takie postępowanie coach staje się żywym przykładem głębi i przydatności podejścia zwinnego, w każdym momencie hołduje bowiem wartościom leżącym u jego podstaw przez każde swoje działanie (czy jego brak). Dobry Agile Coach postępuje zgodnie z głoszonymi zasadami, a przez to wytycza ścieżkę, którą może podążać zespół. Jako Agile Coach modelujesz najważniejsze zachowania dobrego agilisty, demonstrujesz postawę, której starasz się nauczyć zespół.

Nie za każdym razem Ci się to uda. Będziesz popełniał błędy. Będziesz tracił panowanie nad sobą i podnosił głos. Będziesz uciekał myślami podczas codziennych spotkań. Będziesz umiejętnie manipulował ludźmi, aby robili to, co wydaje Ci się słuszne dla zespołu. Najważniejszą rzeczą, jaką możesz zrobić w obliczu tych błędów, jest demonstrowanie otwartości, czyli jednej z wartości przyświecających podejściu zwinnemu. Otwarcie i z pokorą przyznaj się do błędu i przeproś. Wyjaśnij zespołowi, którą z wartości naruszyłeś, popełniając go, aby można się było uczyć na Twoim przykładzie.

Wyobraź sobie zespół, który przyznaje się do błędów, utrwała wspólne wartości, w którym ludzie sobie wybaczą i idą dalej. Czy sądzisz, że taki zespół wpadałby na znakomite pomysły? Ja owszem.

## Wyjaśnienie podstawowych terminów

ScrumMaster, który wychodzi wraz ze swoimi zespołami poza właściwe stosowanie praktyk scrumowych, a motywuje ich do świadomego i pełnego radości dążenia do efektywności, jest Agile Coachem. Zwróć uwagę na użycie liczby mnogiej — *zespoły*. To sugeruje istotny czynnik konieczny do tego, aby można było nazywać się Agile Coachem; warunkiem jest praca z wieloma zespołami, doświadczenie wynikające z obserwacji różnych możliwości i ograniczeń, sukcesów i porażek w wielu różnych sytuacjach.

Moje rozumienie określenia „Agile Coach” wynika po prostu z moich wcześniejszych doświadczeń. W firmie, w której poznawałam założenia podejścia zwinnego, posługiwano się określeniem „Agile Coach” po to, żeby zostawić sobie otwartą furtkę, chociaż w gruncie rzeczy stosowano tam jedynie Scrum. Z czasem zespoły, z którymi pracowałam, stosowały Scrum w połączeniu z praktykami zapożyczonymi z koncepcji Lean, Six Sigma, XP, a także projektowania zorientowanego na użytkownika. Dlatego określenie „Agile Coach” wydawało się w tej sytuacji bardziej odpowiednie.

### Hybrydy metodyk zwinnych

Kiedy zespoły łączyły Scrum z innym podejściem, chociażby Lean czy projektowaniem zorientowanym na użytkownika, odnosiły sukcesy, o ile w miarę ściśle trzymały się ram wyznaczonych przez Scrum, a do zasad zawartych w *Manifeście programowania zwinnego* stosowały się dosłownie. Kiedy natomiast zasady te traktowały po macoszemu w poszukiwaniu sposobu pracy, który najbardziej im odpowiadał, często miały duże trudności lub wręcz ponosiły porażkę.

W tym właśnie należy upatrywać źródło ich upadku — w poszukiwaniu sposobu pracy, który *najbardziej im odpowiadał*. Idąc tym torem, często rezygnowały z podejścia opartego na empirycznej kontroli, uznawszy ją za zbędną, ponieważ wołały wierzyć w to, że nie potrzebują formalnej struktury do ciągłego doskonalenia. Tym samym dały sobie niejako ciche przyzwolenie na zamiatanie dysfunkcji zespołu pod dywan (znowu). Gdyby stosowały podejście oparte na cyklu sprawdzania i dostosowywania, różne hybrydy Scruma i innych zwinnych czy tradycyjnych metodyk prawdopodobnie udałoby im się z powodzeniem zaadaptować. Naucz się czegoś na tym przykładzie.

Określenie „Agile Coach” jest pojemne i daje wiele różnych możliwości. Jeśli na przykład zdarzy się, że jedna z metod zwinnych zostanie zastąpiona inną, ta bardziej ogólna nazwa roli będzie prawdopodobnie nadal używana w rozmowie. Co więcej, odnosi się to również do moich wcześniejszych doświadczeń, kiedy korzystałam ze Scruma jako podstawy, do której dodawałam inne narzędzia przydatne w konkretnej sytuacji. Dlatego właśnie tego określenia używam w niniejszej książce.

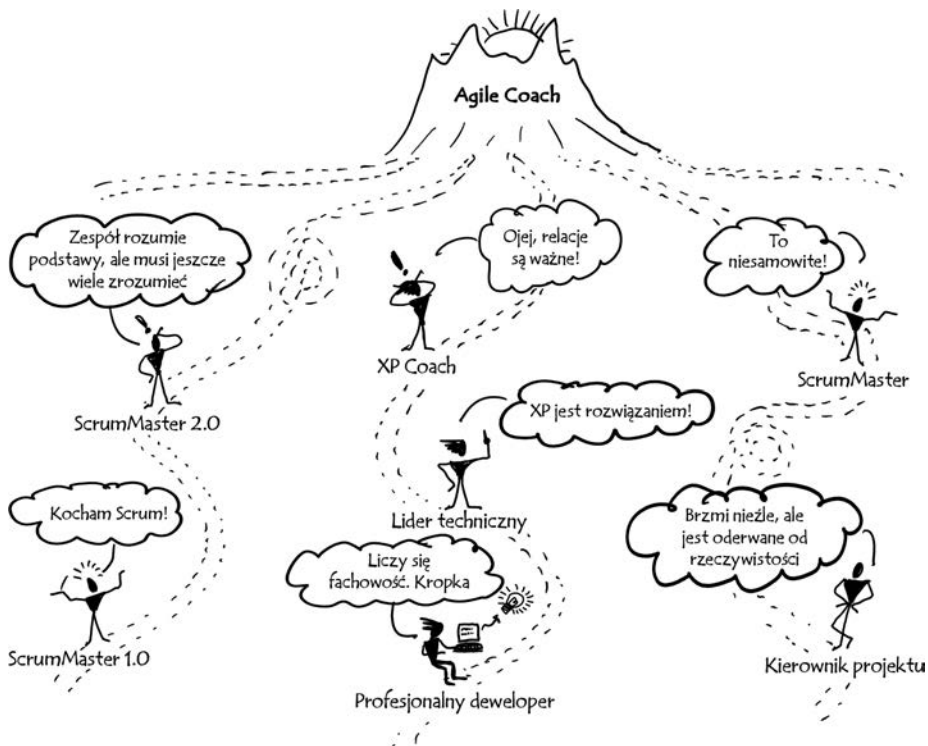
## Dążenie do roli Agile Coacha

Aby stać się Agile Coachem, będziesz musiał się rozwijać. Nawet bardzo doświadczeni coachowie odnajdują nowe obszary do zbadania, kiedy uczą się, obserwując pracę innych coachów z poszczególnymi osobami, całymi zespołami oraz organizacjami, w jakich owe zespoły funkcjonują. Oni (ja także) wciąż się uczą.

### Zobacz też

Osobiste historie różnych coachów, z odmiennym doświadczeniem, poznasz w rozdziale 13., „To Twoja droga”.

Niezależnie od tego, czy dopiero zaczynasz, czy też jesteś coachem już od jakiegoś czasu, Twój rozwój będzie miał odmienny przebieg niż rozwój każdej innej osoby, która przeszła tę drogę przed Tobą. Wasze drogi się różnią, ale jeśli wywodzicie się z podobnych obszarów (byłeś ScrumMasterem, kierownikiem projektu lub liderem technicznym), być może istnieją na niej pewne punkty wspólne. Na rysunku 1.2 przedstawiono te punkty wspólne, które zostaną obszerniej omówione w dalszej części rozdziału.



Rysunek 1.2. Chociaż droga do roli Agile Coacha jest dla każdego inna, niektóre jej etapy mogą wydawać się znajome osobom o podobnym przebiegu dotychczasowej kariery zawodowej

## Od ScrumMastera do Agile Coacha

ScrumMaster przygotowuje zespół do działania za pomocą praktyk scrumowych oraz zasad przyświecających podejściu zwinnemu. Przez jakiś czas są to jedyne zmiany, które sam zespół i organizacja będą w stanie przyjąć. W większości organizacji wspólna praca oparta na otwartej komunikacji, w ściśle określonych ramach czasowych, w celu wytworzenia realnego produktu może być wystarczająco radykalną zmianą. Jednak po kilku sprintach ScrumMaster często dostrzega, że w każdej z praktyk kryje się głębszy sens.

Bez końca na przykład można odkrywać nowe sposoby prowadzenia retrospektyw, dzięki którym członkowie zespołu zupełnie inaczej spojrzą na swoją pracę i wpadną na znakomite pomysły pozwalające ją usprawnić. Dzięki testowaniu rozwiązań opisywanych przez innych możesz też pomóc zespołowi wypracować najlepsze rozwiązania dotyczące planowania sprintu. Wypływają także kwestie konfliktów i współdziałania, z którymi wiele zespołów nie radzi sobie zbyt dobrze. A przez cały ten czas zespół rzuca Ci podkreślone piłki, które zmuszają Cię do wymyślania nowych rozwiązań codziennie pojawiających się problemów.

ScrumMaster zagłębia się w tajniki Scruma, korzysta też z innych narzędzi i technik z wielu różnych dyscyplin, aby pomóc zespołowi zrozumieć sens scrumowych praktyk, zasad, wartości i ról. Jednocześnie zdaje sobie sprawę z tego, że znaczną część czasu poświęca się na pracę coachingową z innymi osobami w organizacji, aby uzyskać ich wsparcie dla zespołu, a także sprawić, by same zaczęły rozumieć zwinność.

Prawdopodobne jest, że mniej więcej w tym samym czasie ScrumMaster rozpocznie pracę z kolejnym zespołem i będzie pełnił funkcję ScrumMastera w obu, co zapewni mu nowe spojrzenie. Zacznie dostrzegać pewne wzorce zachowań, ujawnią się też na nowo typowe przeszkody i chwile chwały tych zespołów.

### Typowe przejście od ScrumMastera do Agile Coacha

ScrumMaster, który stał się Agile Coachem =

- certyfikowane szkolenie dla ScrumMasterów +
- mentoring ze strony bardziej doświadczonej osoby +
- korzystanie z koncepcji zapożyczonych z pokrewnych dyscyplin +
- praca coachingowa z osobami spoza zespołu, nie tylko trzymanie innych na dystans +
- pokonywanie przeszkód organizacyjnych mających wpływ na pracę zespołów

Ponieważ pojawia się coraz więcej zespołów scrumowych, inne osoby będą podejmowały się roli ScrumMasterów. To spowoduje, że ScrumMaster zacznie pełnić funkcję mentora, pracując z początkującymi ScrumMasterami nad ich warsztatem oraz nad wprowadzaniem zmian, które pozwolą im się doskonalić. Po rozpoczęciu pracy z nowymi zespołami, pełnieniem w nich roli ScrumMastera, a także mentora dla nowych ScrumMasterów stanie się on Agile Coachem (albo Scrum Coachem, jeśli chcesz trzymać się terminologii scrumowej).

Agile (Scrum) Coach to:

- osoba, która docenia głębię praktyk i zasad charakteryzujących podejście zwinne i pomaga zespołom także je docenić,

- osoba, która zmierzyła się z wielkimi problemami, organizacyjnymi przeszkodami, a w ramach walki z nimi stała się coachem dla menedżerów i innych osób spoza zespołu,
- osoba, która umie pomagać menedżerom wszystkich szczebli zrozumieć korzyści wynikające z pracy zgodnie z koncepcją *agile*,
- osoba, która wykorzystuje techniki stosowane w profesjonalnej facylitacji, coachingu, zarządzaniu konfliktem, mediacji, teatrze i nie tylko, aby pomagać zespołom osiągać doskonałe wyniki — czyli funkcjonować tak, jak zawsze wyobrażałeś sobie doskonałe funkcjonujące zespoły, kiedy tylko zdarzało Ci się marzyć.

## Od kierownika projektu do Agile Coacha

Pomiędzy kierownikiem projektu a Agile Coachem nie ma nawet tyle podobieństwa, co pomiędzy udomowionym kotem a jaguarem. Po prostu nie należą do tej samej rodziny. Kierownik projektu planuje i kontroluje, przez cały czas sprawując przy tym nadzór nad przedsięwzięciem. Coach wskazuje kierunek. Sukces kierownika projektu jest tożsamy z sukcesem projektu. Sukces Agile Coacha jest tożsamy z ciągłym doskonaleniem się zespołu i jego dążeniem do doskonałych wyników. Koncentrują się oni na zupełnie odmiennych sprawach, w związku z czym działają w kompletnie odmienny sposób. Z tych powodów przejście od kierownika projektu do Agile Coacha może zająć nieco więcej czasu niż w pozostałych przypadkach. Tak było ze mną. A była to najlepsza rzecz, jaka przydarzyła mi się w moim życiu zawodowym.

Początkiem tej drogi jest szkolenie z metodyk zwinnych, zależnie od tego, w którym nurcie zechcesz pracować. Następnie przychodzi czas na pracę z zespołami, co oznacza pracę z wieloma zespołami pojawiającymi się kolejno po sobie. Podczas tej pracy ważne jest, aby mieć mentora, który wcześniej przebył drogę od kierownika projektu do Agile Coacha. Wielu przekonanych leżących u podstaw zarządzania projektami i kierowania się planami trzeba się będzie wyzbyć, zanim będzie się można przeobrazić w dobrego Agile Coacha, a mentor może Ci pomóc w tym procesie. W tabeli 1.1 wymieniono niektóre z nich.

Ogólnie rzecz biorąc, założenia leżące u podstaw tradycyjnego zarządzania projektami można zastąpić tym prostym stwierdzeniem: grawitacja działa.

Ci, którzy uprawiają wspinaczkę skałkową, mają świadomość działania grawitacji. Rozumieją to zjawisko. Akceptują je. Uwzględniają je w swoich planach. Uświadomiłam sobie to na nowo, kiedy podczas górskiej przechadzki miałam grupę takich ludzi w akcji; mieli przy sobie profesjonalny sprzęt, przytroczone liny, a sami wisieli wysoko nade mną, trzymając się pionowej skały. Kiedy przechodziłam później obok ich samochodów na parkingu, zauważyłam naklejkę na zderzaku, na której widniał napis: „Grawitacja działa”. Owszem, tak właśnie jest. Oni o tym wiedzą i biorą to pod uwagę. Tak samo postępuje Agile Coach.

Wykorzystuję tę metaforę, by zilustrować to, że w naszym otoczeniu niektóre sprawy należy po prostu uznawać za oczywiste. Stałe. Zawsze obecne. Niezaprzeczalne. Tak jest też w naszym środowisku pracy.

Potrzeby klientów się zmieniają. Grawitacja.

Tylko sam zespół zna swoje możliwości, które z czasem się zmieniają. Grawitacja.

Tabela 1.1. Podstawowe przekonania dotyczące zarządzania projektami trzeba zastąpić nowymi

| Przekonanie wywodzące się z zarządzania projektami   | Przekonanie, które je zastępuje   |
|--|---|
| Pracę można zaplanować, a plany realizować.  | Planowanie jest bardzo ważne; plany są bezużyteczne*.   |
| Można szukać kompromisów pomiędzy trzema rodzajami ograniczeń, żeby dokonywać korekty w następstwie nieprzewidzianych zdarzeń.   | Czas i budżet (ludzie) pozostają niezmiennie. Tylko zakres może się zmieniać.   |
| Plan stopniowo się krystalizuje w miarę przechodzenia przez kolejne fazy: określania wymagań, projektowania, tworzenia, testowania itd.  | Plan z czasem coraz bardziej się krystalizuje, ponieważ jest na bieżąco korygowany oraz dopasowywany do realnych wyników wypracowywanych przez zespół.  |
| Miarą sukcesu jest dostarczenie produktu na czas, w ramach budżetu i w ustalonym zakresie.   | Jedyną miarą sukcesu jest to, czy klient otrzymał wartość, na której mu zależało.   |
| Zakres projektu może zostać z góry ustalony, a informacje napływające później rozpatruje się w ramach wniosków o zmiany w projekcie, co ma przełożenie na termin jego zakończenia. | Zakres projektu pozostaje elastyczny, a wszelkie zmiany mogą być wprowadzane nawet na późnym etapie jego realizacji.  |
| Kontrolowanie, czy praca przebiega zgodnie z planem, to moje zadanie.  | Kontrolowanie, czy praca przebiega zgodnie z planem, nie jest możliwe; dbałość o bezpieczeństwo zespołu w ramach podejścia zwinnego jest dla mnie jedyną miarą kontroli. Dlatego pracuję z zespołem nad odpowiednim stosowaniem podejścia zwinnego. |
| Ukończenie zadań i dostarczanie dokumentacji świadczy o postępach i dostarczanej wartości.   | Tylko ukończony produkt jest miarą postępu i dostarczanej wartości.   |

\* Po zakończeniu urzędowania amerykański prezydent Dwight D. Eisenhower powiedział: „Przygotowując się do bitwy, zawsze stwierdzałem, że plany są bezużyteczne, ale planowanie jest nieodzowne”. Bitwy, podobnie jak większość projektów, są nieprzewidywalne i wymagają empirycznego podejścia, takiego jak podejście zwinne.

Świat zmienia się w niewiarygodnie szybkim tempie i stawia nas w sytuacjach, których nikt nie był w stanie przewidzieć. Grawitacja.

Nie możesz się do niczego zobowiązać w czyimś imieniu i oczekiwać od tej osoby zaangażowania. Grawitacja.

Podejście zwinne to przyjmowanie do wiadomości istnienia grawitacji i reagowanie na siłę jej przyciągania w ramach przynależnych mu praktyk i zasad. Radzenie sobie z grawitacją jest wpisane w to podejście.

Kierownicy projektu opierający swoje działania na planach usiłują przeciwstawić się grawitacji. Dlatego przez cały proces transformacji z kierownika projektu w Agile Coacha należy z tym podejściem walczyć i zaakceptować to, że grawitacja działa.



### Typowa ścieżka od kierownika projektu do Agile Coacha

Kierownik projektu, który chce stać się Agile Coachem =

- Szkolenie z metodyk zwinnych +
- zdobycie doświadczenia w roli ScrumMastera (czy jego odpowiednika w ramach stosowanej metody) +
- praca z mentorem, który z kierownika projektu stał się Agile Coachem +
- wykorzystywanie koncepcji zapożyczonych z pokrewnych dyscyplin +
- praca coachingowa z osobami spoza zespołu, nie tylko trzymanie innych na dystans +
- pokonywanie przeszkód organizacyjnych mających wpływ na pracę zespołów.

W miarę poznawania nowego podejścia zdecydujesz, czy rzeczywiście chcesz dążyć do roli Agile Coacha. Być może bardziej będzie Ci odpowiadać rola Właściciela Produktu, ponieważ zawiera w sobie elementy takie, jak określanie zakresu prac czy tworzenie wizji projektu, które lubiłeś w pracy kierownika projektu. Być może zechcesz dołączyć do zespołu, kiedy odświeżysz utracone (lecz tak lubiane) umiejętności. A być może stwierdzisz, że rola Agile Coacha jest dla Ciebie idealna, toteż zechcesz się w nią zagłębić.

Być może zdecydujesz, że jednak nie chcesz tej zmiany, i postanowisz nadal wykorzystywać swoją umiejętność planowania z zespołami niepracującymi zwinnie. Mając pewne doświadczenie w zwinnej pracy, będziesz umiał lepiej wyczuć, które projekty należy realizować według tradycyjnego podejścia, opartego na planowaniu. Szukaj takich projektów ze świadomością, że będą one od Ciebie wymagały mniej intensywnej walki z grawitacją.

Praca z mentorem podczas tej zmiany ma zasadnicze znaczenie. Mentor, będący Agile Coachem, będzie Ci na bieżąco pokazywał, na czym polega podejście zwinne, i będzie Ci o nim przypominał, gdy będziesz nadal próbował wracać do swojego wcześniejszego sposobu myślenia, w którym główną rolę odgrywały plany. Ów sposób myślenia jest w Tobie głęboko zakorzeniony i będzie się przejawiał na wiele różnych sposobów — w potrzebie dyktowania członkom zespołu, co mają robić, w naturalnej reakcji polegającej na zgodzie na wprowadzane przez klienta zmiany w specyfikacji wymagań, a następnie w nadziei, że zespół im podoła, czy też w zobowiązaniu się do ukończenia pracy w terminie przed uprzednią konsultacją z zespołem.

Wielokrotnie ani Ty, ani nawet zespół nie zorientujecie się, że znów ujawniają się Twoje przyzwyczajenia z czasów zarządzania projektami, dopóki mentor Ci tego nie wytknie i nie przypomni, że Agile Coach tak nie postępuje. Agile Coach wie zaś, że proste praktyki będące elementem zwinnej pracy, o ile są właściwie stosowane, zawierają w sobie odpowiedzi na wszystkie te problemy i nie tylko. A zatem coach skupia się na tym, aby zespoły właściwie realizowały założenia filozofii *agile*. Wszystko, co następuje później, to tylko naturalne korzyści.

## Od lidera technicznego do Agile Coacha

Bywa też tak, że umiejętności Agile Coacha dodaje się do swojego zestawu narzędzi jako sposób na pomaganie ludziom w dalszym rozwoju ich technicznych umiejętności. Przejście od lidera technicznego do roli Agile Coacha można zakwalifikować właśnie do tej kategorii. Liderzy techniczni często zaczynają swoją karierę jako programiści, którzy wykorzystują swoje umiejętności tworzenia oprogramowania, a z czasem stają się mentorami dla innych deweloperów.

W międzyczasie pojawiają się nowe techniki i praktyki, na przykład te wywodzące się z metodyki programowania ekstremalnego (XP), które to włączasz do swojego repertuaru jako lidera technicznego. Wkrótce lider techniczny zaczyna uczyć innych metodyki XP i pracować razem z nimi, ramię w ramię, żeby im pomagać właściwie stosować owe praktyki. Lider techniczny nazywa sam siebie trenerem XP, co w dużej mierze przypomina trenera koszykówki. Trener koszykówki zna tę grę na wylot; trenuje z każdym graczem jej podstawy przez nauczanie, powtarzanie i motywowanie; następnie pomaga im dodać do tych umiejętności zwycięskie strategie. Największym atutem trenera koszykówki jest jego fachowa wiedza oraz umiejętność przekazywania jej innym. Takie są również największe atuty trenera XP.

Następnie staje się nauczycielem i mentorem także dla innych zespołów, a jego umiejętności w dziedzinie promowania doskonałości w wytwarzaniu oprogramowania nabierają rozmachu. Przy działaniach na większą skalę problemy typowo występujące w organizacji zaczynają stanowić barierę dla dalszego dążenia do doskonałości w wytwarzaniu oprogramowania. Lider techniczny uświadamia sobie, że mierząc się z tymi ograniczeniami i dysfunkcjami jako hamulcami dalszego rozwoju, może pomagać wielu zespołom jednocześnie, a poza tym stanowi to interesujące wyzwanie, ponieważ wymaga od niego wykorzystywania zupełnie nowych umiejętności, takich jak facylitacja procesu czy wywieranie wpływu na innych.

W pewnym momencie lider techniczny zaczyna określać siebie jako „Agile Coacha”. Jego praca nie polega już jedynie na przekazywaniu technicznej wiedzy — choć nadal pozostaje to trzonem jego działań — ponieważ zaczyna uważać za równie ważne strukturę organizacji, stanowiącą otoczenie dla zespołu, oraz kwestie interpersonalne, które zdają się stale wypływać. Kiedy ów Agile Coach umie zręcznie radzić sobie z wyzwaniami wewnątrz i na zewnątrz zespołów, a także pomagać im w dążeniu do efektywności na każdym poziomie, nie tylko do doskonałości technicznej, można uznać, że zasłużył sobie na to miano.

## Narodziny Agile Coacha

Niezależnie od ścieżki, którą wybierzesz, oraz Twojego wykształcenia i doświadczenia zawodowego, kiedy zaczniesz z powodzeniem pracować ze zwinnymi zespołami, zaczniesz się zmieniać. Są pewne sygnały sugerujące, że zaczyna się w Tobie rodzić Agile Coach. W tabeli 1.2 zawarte zostały niektóre z tych sygnałów.

Twoje działania jako coacha oraz poruszane przez Ciebie tematy będą się zmieniać wraz z odejściem od zarządzania w stronę coachingu. Kiedy zachowania z prawej strony tabeli zaczniesz obserwować u siebie częściej i zaczną stawać się dla Ciebie coraz bardziej naturalne, będziesz już na dobrej drodze do stania się Agile Coachem. Tak trzymaj.

Tabela 1.2. Sygnały świadczące o narodzinach Agile Coacha

| Coach będzie odchodził od                        | Coach będzie bardziej skłonny do   |
|--|--|
| koordynowania pracy poszczególnych osób          | pracy z całym zespołem na rzecz współdziałania   |
| roli eksperta                                    | roli facylitatora <i>dla</i> zespołu   |
| koncentracji na konkretnych wynikach             | koncentrowania się na jakości pracy całego zespołu                                       |
| dawania odpowiedzi                               | pytania zespół o odpowiedź   |
| kierowania                                       | pozwalania zespołowi na szukanie własnej drogi   |
| narzucania                                       | proponowania kierunku  |
| rozmowy o terminach i możliwościach technicznych | rozmowy o dostarczaniu wartości  |
| rozmowy o optymalizacji działań                  | rozmowy o podejmowaniu działań w danym momencie właściwych z biznesowego punktu widzenia |
| rozwiązywania problemów                          | omawiania problemów wspólnie z zespołem  |

## Naturalne predyspozycje

Z czasem zauważyłam, że osoby, które osiągają znaczące sukcesy w procesie dążenia do roli Agile Coacha, mają kilka cech wspólnych — takich, których być może nawet same u siebie nie zauważają. Nazwijmy te cechy **naturalnymi predyspozycjami**. Wydaje się, że mają je osoby, które obserwuję od samego początku, a wtedy stwierdzam: „Jemu prawdopodobnie się uda”. I na odwrót, zauważam ich brak, kiedy przywołuję w pamięci osoby, którym nie udało się odnaleźć w roli Agile Coacha. A czasem się myliłam, więc traktuj je jako ogólne wskazówki, a nie jako zasady.

Opracowałam tę listę, przywołując w myślach swoich uczniów i to, co spowodowało, że ich wejście w rolę Agile Coacha miało gładki przebieg. Niektórzy z nich dokonali tej zmiany bez najmniejszego problemu, weszli w rolę z łatwością, w porównaniu z moją mozolną (lecz ze wszęch miar wartą wysiłku) drogą. Kiedy teraz spoglądam na tę listę, widzę, że nabyłam tych zdolności z czasem. Dziesięć lat temu miałam być może połowę z wymienionych tu cech. Teraz wszystkie są we mnie obecne i stanowią mocny trzon, który pozwala mi być coachem zwinnych zespołów.

Jeśli zastanawiasz się, czy nadajesz się do roli Agile Coacha, przyjrzyj się tym dziesięciu zdolnościom i sposobom myślenia, jakie występują u osób, które mają naturalne predyspozycje do roli coacha:

1. Mają niezwykłą zdolność odczytywania emocji. Zaraz po wejściu do pomieszczenia mniej więcej wiedzą, co się wydarzyło, kiedy byli na zewnątrz. Natychmiast odczytują emocje unoszące się w powietrzu i wiedzą, czy wszystko jest w porządku.
2. Bardziej zależy im na ludziach niż na produktach. Oczywiście, koncentrują się także na produktach, ale przejawia się to w dbałości o ludzi, którzy to, z kolei, mając świadomość, że komuś na nich zależy i ktoś wspiera ich rozwój, tworzą znakomite produkty.

3. Mają w sobie ciekawość. Zdają sobie sprawę z tego, czego nie wiedzą. Nie wiedzą, co ludzie myślą, co czują, nie wiedzą, dlaczego sprawy wyglądają tak, a nie inaczej. Dlatego pytają.
4. Wierzą, że ludzie są z natury dobrzy. Tak, zdają sobie sprawę z istnienia trudnych przypadków. Lecz nawet najtrudniejsi ludzie są w głębi serca dobrzy, być może znajdują się tylko trochę dalej na drodze do pełnego człowieczeństwa. Dlatego spotykają się z nimi tam, gdzie ci się obecnie znajdują, i pomagają im wykonać krok naprzód na tyle, na ile są w stanie.
5. Wiedzą, że plany się rozpadają, więc w takich chwilach działają razem z zespołem, zamiast trzymać się wcześniejszych koncepcji czy nadziei na to, jak powinno być.
6. Mają w sobie głód wiedzy. Wiedzą, że ich rozwój jeszcze się nie zakończył (i nigdy nie zakończy).
7. Wierzą w to, że dowolna grupa ludzi jest w stanie zrobić coś dobrego dla świata, jeśli tylko zapewni się jej środowisko sprzyjające rozwojowi i wyznaczy ambitny cel. Wierzą, że doskonałość jest możliwa i warto do niej dążyć.
8. Mają niską tolerancję dla instytucjonalnych przeszkód stojących na drodze do doskonałości, takich, które „istnieją, ponieważ istniały od zawsze”. Doprowadza ich do szału, gdy ktoś mówi: „Tak, wiem, że to strata czasu, ale zawsze tak tu było”.
9. Wierzą, że brak równowagi ma podstawowe znaczenie. Chaos i destrukcja to po prostu elementy, z których można zbudować coś lepszego. Bałagan jest pożądany.
10. Podejmują ryzyko, że popełnią błąd. Kiedy się mylą, przyznają się do tego i idą naprzód.

Nie ma znaczenia to, jakie masz doświadczenie czy wykształcenie. Możesz być testerem, kierownikiem projektu, ekspertem od procesów biznesowych, trenerem czy ministrem — jeśli masz naturalne predyspozycje lub też jesteś w stanie wypracować je z czasem, istnieje spora szansa na to, że będziesz dobrym coachem.

## Niech bycie Agile Coachem Cię wyraża

Niniejsza książka zawiera w sobie elementy prowokacyjne i praktyczne, od alternatywnych sposobów myślenia po konkretne modele i narzędzia do wykorzystania z zespołami. Wśród tych wszystkich informacji i wielu rad musisz odnaleźć własny głos jako Agile Coacha. Nie istnieją dwie osoby, które pracowałyby z zespołami w ten sam sposób. Ta książka przedstawia punkt widzenia na rolę Agile Coacha oparty na jednym sprawdzonym sposobie — moim — pracy ze zwinnymi zespołami.

W miarę zdobywania doświadczeń i dzięki uważności odkryjesz własną drogę, własny i niepowtarzalny głos jako Agile Coach. Chociaż książka ta jest napisana prostym językiem, żadne zawarte w niej informacje nie powinny być traktowane jako instrukcja czy gotowy przepis. Niczego nie należy dosłownie powielać jako rytuału czy z góry narzuconej praktyki.

Wszystkiemu, czego nauczysz się z tej książki, nadaj własny kształt przez podchodzenie do pracy z zespołami na swój sposób. Sam najlepiej znasz kontekst, w jakim się znajdujesz. Z pewnością znasz siebie najlepiej. Pamiętaj o tym, analizując koncepcje zawarte w tej książce, a także te, na które natrafisz podczas pracy z zespołami.

Uszanuj swoją sytuację i siebie samego i upewnij się, aby nie pozostawać w swojej strefie komfortu. Stawiaj sobie wyzwania. Pozwól, aby praca ze zwinnymi zespołami stała się wyrazem Twojej osobistej doskonałości.

## Podsumowanie

Powtórzmy to, co zostało zawarte w tym rozdziale:

- Proces stawania się Agile Coachem wymaga nauki, doświadczenia i wprawy.
- „Bycie” Agile Coachem we wszystkich swoich działaniach stanowi dobry przykład dla wszystkich osób, z którymi pracujesz.
- Twoje nieustanne dążenie do bycia jak najlepszym Agile Coachem oznacza wyzbycie się postaw i zachowań, które utrudniają Twojemu zespołowi zwinną pracę.
- Do roli Agile Coacha prowadzi tak wiele różnych dróg, jak wiele jest miejsc, z których rozpoczyna się swoją podróż.
- Cechy występujące u większości dobrych Agile Coachów stanowią odzwierciedlenie otwartości, koncentracji na ludziach oraz pełnego pasji dążenia do osobistej i zawodowej doskonałości.

## Dodatkowe materiały

Adkins L., *The Road from Project Manager to Agile Coach*, YouTube, 2008.

Obejrzyj ten materiał wideo, żeby wyjść poza ramy swojego dotychczasowego myślenia i otworzyć się na nowe perspektywy i sposoby myślenia, dzięki którym rodzą się Agile Coachowie.

Pink D., *Całkiem nowy umysł. Dlaczego przyszłość należy do prawopółkulowca*, Poligraf, Brzezina Łąka 2009.

Nadeszły czasy pracy wymagającej umiejętności rozumowania na poziomie abstrakcyjnym. W tej książce znajdziesz solidne dowody, które to potwierdzają, oraz wskazówki, dzięki którym będziesz mógł w takim świecie dobrze funkcjonować. Wiele koncepcji zawartych w tej książce może pomóc Ci rozwinąć lub wzmocnić cechy, które powinien mieć Agile Coach.

Wheatley M., *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler, San Francisco 2006.

To lektura obowiązkowa dla każdego Agile Coacha (a także wszystkich menedżerów, z którymi pracuje). Dzięki niej zrozumie, że tradycyjny model pracy już się nie sprawdza oraz jaka powinna być rola lidera w samoorganizujących się systemach, takich jak zwinne zespoły.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

## SPRAWDŹ, JAK SCRUM MOŻE ZMIENIĆ TWÓJ PROJEKT!

Na czym polega coaching według zasad Agile? Na ciągłym poprawianiu wpływu swoich działań coachingowych, aby inni mogli stawać się świetni. Dzięki temu zespoły mogą tworzyć wspaniałe produkty, a firmy czerpią korzyści z funkcjonowania samodzielnych i odpowiedzialnych zespołów. Być może w efekcie w świecie pełnym możliwości zapanuje kultura innowacyjności i ciągłego doskonalenia się. Właśnie ten imperatyw „ciągłego doskonalenia się” oznacza otwieranie się na coraz to nowsze koncepcje coachingowe i wprowadzanie ich do swojej codziennej pracy z zespołami i pojedynczymi ludźmi. Aby to osiągnąć, każdy coach potrzebuje zmierzyć się z nowymi pomysłami, nawet jeśli część z nich miałaby wymiar prowokacyjny, a tylko niektóre praktyczny.

Ta książka jest czymś w rodzaju wyprawy, podczas której poznasz sposoby na osiągnięcie doskonałości w roli Agile Coacha. Zainspiruje Cię do obserwowania swojego zespołu i poszczególnych osób oraz wyciągania wniosków z tych obserwacji, a także przepracowania własnych uprzedzeń i emocji. Dowiesz się, kiedy podejmować decyzje o przekuciu tych obserwacji i refleksji w działania, aby możliwie najlepiej przysłużyć się poprawie obecnego stanu. Nie znajdziesz tu jedyne słusznego przepisu, ale pomoc w odkryciu własnej, niepowtarzalnej ścieżki coacha. Opisanie tu koncepcje ułatwią zmianę perspektywy i odkrywanie skutecznych technik, które pomogą w motywowaniu zespołu do uzyskiwania wyższej efektywności.

Treści zawarte w tej książce:

- style przywódcze a predyspozycje Agile Coacha
- podstawy profesjonalnego coachingu w zwinnym zespole
- sterowanie konfliktem i konstruktywna niezgoda
- kształtowanie zdolności zespołu do współdziałania
- najczęstsze błędy Agile Coachów i sposoby, jak się ich ustrzec

Lyssa Adkins od ponad 15 lat zajmuje się szkoleniami z zakresu metodyk zwinnych oraz profesjonalnego coachingu. Uzyskała certyfikaty: Certified Scrum Trainer (CST), Project Management Professional (PMP) oraz Six Sigma Green Belt (SSGB). Od lat szkoli coachów, sama także jest coachem pracującym w nurcie koaktywnym.

 Addison-Wesley  
Pearson Education

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|   | <i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>   | KOD KORZYŚCI<br><i>Sięgnij po więcej!</i>  |  |
|  <a href="http://helion.pl">helion.pl</a>   | <br>AKADEMIA IT & BUSINESS | ISBN 978-83-283-6416-5   |   |
|  HELION SA<br>ul. Kościuszki 1c<br>44-100 Gliwice<br>tel.: 32 230 98 63<br><a href="mailto:helion@helion.pl">helion@helion.pl</a> |   | <br>9 788328 364165 |   |
| INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU   |   | Cena: 59,00 zł   |   |