

Coachen van agile teams

Praktische en inspirerende gids
voor het coachen van agile teams

Lyssa Adkins

Inhoud

Voorwoord van Mike Cohn	9
Voorwoord van Jim Highsmith	11
Dankwoord	13
Inleiding	15
Over de auteur	21

Deel I Het begint bij jou

1 Zou ik een goede coach zijn?	25
Waarom agile coaching belangrijk is	26
De context van agile coaching	27
Een opmerking over terminologie	30
Op weg naar agile coaching	30
Een agile coach in wording	37
Aangeboren programmering	37
Geef jouw persoonlijke draai aan agile coaching	39
Opfrisser	39
Aanvullende bronnen	40
2 Verwacht topprestaties	41
Spreek de verwachting uit	42
Een metafoor voor topprestaties	42
De bestemming wordt nooit bereikt	49
Opfrisser	49
Aanvullende bronnen	49
Noten	50

3	Meester over jezelf	51
	Begin met zelfbewustzijn	53
	Herstel van de command-and-controlverslaving	58
	Bereid je voor op de dag die komen gaat	61
	Oefen in het hier en nu	63
	Wees een voorbeeld voor hen	70
	Wees jezelf tot steun	70
	Blijf aan jezelf werken	71
	Opfrisser	72
	Aanvullende bronnen	72
	Noten	73
4	Varieer je stijl	75
	Stadia van agile teams	76
	De stijlen van de agile coach	80
	Voel je vrij om te variëren	83
	Opfrisser	85
	Aanvullende bronnen	85
	Noten	86

Deel II Help het team er meer voor zichzelf uit te halen

5	De coach als coach-mentor	89
	Wat is agile coaching?	90
	Waar coachen we voor?	91
	Coaching op twee niveaus	92
	Een-op-eencoaching	97
	Coaching van product owners	110
	Coaching van agile coaches	119
	Coaching van agile managers	121
	Opfrisser	126
	Aanvullende bronnen	126
	Noten	127
6	De coach als facilitator	129
	Ga losjes te werk	131
	Zo faciliteer je de stand-up	131
	Zo faciliteer je de sprint planning	135
	Zo faciliteer je de sprint review	139
	Zo faciliteer je de retrospectieve	143
	Zo faciliteer je teamgesprekken	147
	Professionele facilitator en agile coach	153

Opfrisser	153
Aanvullende bronnen	154
Noten	154
7 De coach als leraar	155
De coach als leraar tijdens de start-up	156
Instructie van nieuwe teamleden	177
Benut leermomenten	178
Overal en altijd aandacht voor agile rollen	178
Opfrisser	188
Aanvullende bronnen	188
Noten	189
8 De coach als probleemoplosser	191
Een kader voor agile probleemoplossing	193
Problemen ontstaan en worden opgezocht	194
Vorm je een helder beeld van problemen	200
Zo los je problemen op	203
Opfrisser	207
Aanvullende bronnen	208
Noten	208
9 De coach als conflictnavigator	209
De rol van de agile coach bij conflicten	210
De vijf conflictniveaus	210
Met welk conflictniveau heb je te maken?	213
Wat moet jij eraan doen?	216
Klagen voor anderen	221
Onoplosbare conflicten	225
Een laatste opmerking over conflicten	229
Opfrisser	230
Aanvullende bronnen	230
Noten	230
10 De coach als dirigent	233
Samenwerken of meewerken?	235
Van meewerken naar samenwerken	236
Ontwikkel individuele samenwerkers	237
Gevraagd: een overschot aan ideeën	242
Versterk de samenwerkingsspier van het team	243
Leg de kern van samenwerking bloot	255
Opfrisser	256
Aanvullende bronnen	256
Noten	257

Deel III Haal er meer uit voor jezelf

11 Valkuilen, herstel en succesrollen van de agile coach	261
Valkuilen van agile coaches	262
Waar komen valkuilen vandaan?	263
Herstel na een valkuil	265
Succesrollen voor de agile coach	268
Oefenen, oefenen en nog eens oefenen	270
Opfrisser	270
Aanvullende bronnen	271
Noten	271
12 Wanneer ben ik zover?	273
Vaardigheden van de agile coach	274
Meer dan een lijst met vaardigheden	281
Opfrisser	286
Aanvullende bronnen	287
Noten	287
13 Het is jouw traject	289
Ontwikkelingstrajecten van agile coaches	290
Opfrisser	305
Aanvullende bronnen	305
Noten	305
Register	307

Inleiding

Deze paar inleidende pagina's waren denk ik moeilijker te schrijven dan het grootste deel van het boek zelf. Toen ik me daarover beklaagde tegenover een collega-agile coach, iemand die een paar jaar geleden een leerling van me was, zag ik langzaam een glimlach op haar gezicht verschijnen. Ze keek me aan en gaf me mijn eigen woorden terug: 'Leg het aan het team voor,' zei ze simpelweg.

'Leg het aan het team voor,' herhaalde ik. Hoe vaak had ik dat niet tegen haar gezegd toen ze nog bij mij in de leer was? Ik had haar dat ontelbare keren voorgehouden terwijl ik haar haar command-and-controlmentaliteit overboord hielp gooien en haar een wereld hielp betreden waarin ze problemen stelselmatig aan haar teams voorlegde in plaats van ze in haar eentje op te lossen.

Dus toen ik met deze inleidende tekst worstelde, klonk 'Leg het aan het team voor' als een wijs advies. Ik heb een berichtje gestuurd aan de mensen die bij elke fase van de totstandkoming van dit boek betrokken zijn geweest en hun gevraagd welke twee dingen er niet in de inleiding mochten ontbreken. Daarna heb ik hun antwoorden met mijn eigen ideeën gecombineerd.

Dit kleine voorbeeld – deze subtiele illustratie van wat het is om een agile coach te zijn – staat symbool voor het doel van dit boek. Misschien ben je net als ik, merk je dat je moet herstellen van een vorm van samenwerken met teams en mensen die in het verleden succesvol was maar die nu niet meer lijkt te werken. Of misschien heb je het gevoel dat de manier waarop je met anderen hebt leren samenwerken ineffectief of zelfs onmenselijk is. Je wilt veranderen, je wilt je de agile leiderschapstijl eigen maken, maar je weet niet waar je moet beginnen.

Ik ben inmiddels al jaren herstellende, maar mijn vroegere gedrag laat nog steeds zijn sporen na. Het blijft me parten spelen, ook al bevind ik me inmiddels in een compleet nieuw agile landschap, vol vrijheid, verantwoordelijkheid en mogelijkheden. Ik had nog steeds de neiging om het probleem van deze inleiding helemaal zelf op me te nemen en op te lossen, zodat ik kon zeggen: 'Ik heb het helemaal zelf gedaan', terwijl dat me niets meer oplevert. Ik weet het, maar toch vergeet

ik het. En dat is nu het doel van agile coaching: voortdurend je bewustzijn en je focus vernieuwen, zodat je de reikwijdte en de impact van je coaching steeds weer kunt verbeteren. Waarom? Om mensen tot goede agilisten te laten uitgroeien, om ze teamproducten te laten creëren waar ze trots op zijn, en om bedrijven en landen de vruchten te laten plukken van zich vrij bewegende, verantwoordelijke teams die in een wereld vol mogelijkheden opereren waaruit zowel innovatie als topprestaties voortkomen.

‘Voortdurend verbeteren’ betekent dat je jezelf aan het ene na het andere goede agile coaching-idee blootstelt en die ideeën integreert in je dagelijkse interacties met teams en mensen. Dit boek schotel je een breed scala aan zulke ideeën voor. Op sommige moet je een tijdje kauwen; misschien worstel je er zelfs mee. Andere kun je direct overnemen. Je zult beide soorten tegenkomen.

Waarom is dit onderwerp belangrijk?

De meeste teams die ik als trainer en coach tegenkom, gebruiken agile om middelmatige resultaten te bereiken, meestal in de vorm van middelmatige, maar sneller opgeleverde producten. Daarvoor is agile inderdaad bruikbaar, en het is misschien beter dan hoe het vroeger ging. Maar kijk om je heen: er is zo veel meer uit agile te halen! Agile coaches kunnen mensen daarbij helpen, maar alleen als ze hun vaardigheden steeds blijven bijschaven en zichzelf steeds blijven verbeteren.

Hoewel ik als coach al met veel agile teams heb gewerkt, vraag ik me steeds weer opnieuw af: Wat betekent het nu echt om een agile coach te zijn? Wat betekent het voor mij? Wat moet ik nog onder de knie krijgen? Wat moet ik loslaten?

Dit boek verschaft antwoorden op deze vragen. Die antwoorden zijn afkomstig van agile frameworks zelf en van aanverwante disciplines die een natuurlijke aanvulling vormen op de toolkit van de agile coach, zoals facilitering, conflictbemiddeling, samenwerking, work/life coaching en lesgeven. Elk hoofdstuk bevat ideeën en tools uit deze en andere disciplines die je in je coaching kunt integreren. Het verwachte resultaat? Teams die topresultaten boeken.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit is geen beginnerstekst over agile frameworks en hoe je de grondbeginselen implementeert. Ik ga er steeds van uit dat je weet wat agile is en hoe de methodes werken. Zo niet, dan kun je online voor uitleg terecht op bijvoorbeeld ScrumAlliance.org of mountaingoatsoftware.com.

Ik realiseer me dat mijn agile niet per se jouw agile hoeft te zijn, maar ik wil wedden dat de kernconcepten van alle agile frameworks tot uiting komen in de manier waarop ik in dit boek over agile praat. Mijn persoonlijke agile achtergrond begon met scrum; daarna ben ik, met scrum als basis, andere agile en niet-agile tools en technieken gaan toevoegen. Dit zul je weerspiegeld zien in wat ik schrijf.

Dit boek is een ideaal hulpmiddel voor je als je een of meer van de volgende dingen herkent:

- Je hebt al eens als scrum master, Extreme Programming (XP) coach of als andersoortige leider van een agile team gewerkt, en dat liep niet helemaal lekker. Of het ging goed, maar je voelde dat er meer in zat.
- Je werk is routine geworden, en je merkt dat de teams die je coacht ook een beetje agile-moe zijn.
- Je teams brengen de agile principes netjes in praktijk, maar dat levert niet de fantastische resultaten op die jullie hadden verwacht.
- Je verdeelt je tijd over meerdere agile teams omdat je managers denken dat agile coaching geen fulltime bezigheid is. Je weet niet hoe je ze ervan moet doordringen dat ze dat verkeerd zien.
- Je bent er niet van overtuigd dat de rol van agile coach geschikt voor je is en je wilt je er eerst nog wat meer in verdiepen voordat je er echt voor gaat.

Wat kun je met dit boek bereiken?

Dit boek neemt je mee op een innerlijke reis die een uitstekende agile coach van je kan maken. Let tijdens het lezen op de hobbelige gedeeltes van het traject: hoe een agile coach naar teams en mensen kijkt, gedachten over die observaties formuleert en persoonlijke vooroordelen en emoties verwerkt. Let ook goed op wanneer het boek je over weidse vlakten gidst en je aan de hand neemt bij beslissingen om observaties en reflecties wel of niet in actie om te zetten in het belang van je agile teams, die voortdurend proberen beter te worden dan ze vandaag zijn.

Dit boek beschrijft de manier van één persoon, mijn manier, om agile top-teams te ontwikkelen. Je zult van mij niet 'de manier' te horen krijgen. Maar door mijn traject te beschrijven reik ik je één goede methode aan om je eigen weg als coach te vinden. Ik heb hem met succes ingezet bij het coachen van vele aspirant agile coaches, en zo elke coach geholpen zijn weg en unieke stem te vinden.

Dit boek doet je beseffen dat de rol van agile coach, als die goed wordt uitgevoerd, meer om het lijf heeft dan een team de fundamentele agile processen en principes bijbrengen. Het maakt teams ook duidelijk wat ze van een goede (of uitmuntende) agile coach kunnen verwachten. Daardoor kunnen ze specifiek aangeven wat ze nodig hebben als ze niet genoeg krijgen. En misschien beseffen midden- en hogere managers na het lezen van dit boek dat agile coaching een tijdrovende, energieslurpende en waardevolle bezigheid is, waardoor ze minder geneigd zijn om één agile coach voor meerdere teams in te zetten. Misschien dat dit boek de aspirant agile coach tot een persoonlijke zoektocht aanzet, waarbij hij of zij niet zozeer gemotiveerd en ambitieus is voor zichzelf, maar voor het team.

Dit zouden prachtige resultaten zijn, en ze vormen nog maar het begin van wat er voor jou en de mensen die jij beïnvloedt, kan gebeuren als je dit boek leest en de ideeën eruit in praktijk brengt.

Hoe werkt dit boek?

Elk hoofdstuk van dit boek staat op zichzelf. Je kunt ermee aan de slag op het moment dat de boodschap ervan relevant voor jou is. Misschien worstel je met een gebeurtenis in een team en beseft je bij het scannen van de inhoudsopgave: 'Aha! Dit hoofdstuk heb ik vandaag nodig.' En als je in een bedachtzame bui bent, sla je het boek simpelweg op een willekeurige pagina open en begin je te lezen. De woorden op die pagina zullen je ongetwijfeld iets brengen. Maar voel je ook vrij om het boek van het begin tot het einde te lezen. Ook op die manier is het effectief. Weet alleen dat je geen vooraf uitgestippeld (conventioneel of willekeurig) pad hoeft te volgen om er goed gebruik van te maken. Zie dit boek als een metgezel op je reis, die er voor je is als je hem nodig hebt en die geduldig op je wacht als je zelfstandig stappen zet en zijn hulp niet nodig hebt.

Onder de kopjes 'Probeer maar' in elk hoofdstuk vind je manieren om ideeën in actie om te zetten. Ze stimuleren je gegarandeerd om stappen te nemen in de richting van betere coaching. En omdat de hoofdstukken onafhankelijk van elkaar gelezen kunnen worden, staan er onder de kopjes 'Zie ook' verwijzingen naar andere nuttige gedeeltes van het boek. Tot slot nodigen de strategisch geplaatste citaten je uit om dieper na te denken over de aard van agile coaching.

De verhalen, geheimen en dingen om uit te proberen zijn in drie gedeeltes en dertien hoofdstukken ondergebracht:

Deel I: Het begint bij jou

Hoofdstuk 1 Zou ik een goede coach zijn?

Wie is die persoon die we agile coach noemen, en hoe weet ik of ik er al een ben? Wat zijn de tien aspecten van 'aangeboren programmering' waarmee het succes van een agile coach te voorspellen is?

Hoofdstuk 2 Verwacht topprestaties

De fundamenten die nodig zijn om een topteam tot ontwikkeling te laten komen worden beschreven en in de context van een agile team geplaatst. Het geheim? Verwacht topprestaties van je team.

Hoofdstuk 3 Meester over jezelf

Coaching begint bij jou, maar gaat niet om jou. Het gaat om wat je het team te bieden hebt en hoe je het team kunt helpen beter te worden. Hiervoor moet je eerst van je command-and-controlverslaving herstellen en vervolgens meester worden over jezelf.

Hoofdstuk 4 Varieer je stijl

Het raamwerk van leiderschapsstijlen in dit hoofdstuk laat coaches zien welke stijl ze moeten gebruiken tijdens het ontwikkelings- en evolutieproces van het team dat ze coachen.

Deel II: Help het team er meer voor zichzelf uit te halen

Hoofdstuk 5 De coach als coach-mentor

Dit hoofdstuk beschrijft de grondbeginselen van professionele coaching in de context van een agile team. Daarnaast gaat het dieper in op het coachen van complete teams, teamleden, product owners en agile managers.

Hoofdstuk 6 De coach als facilitator

Praktische tools voor het faciliteren van gesprekken, van staande meetings zoals agile planningsessies en van ongestructureerde samenwerkingsgesprekken.

Hoofdstuk 7 De coach als leraar

Denk aan de beste leraar die je ooit hebt gehad – die ene die vriendelijk maar streng was, die wist dat je beter kon en die het beste van je verwachtte. Gebruik met hem of haar in je achterhoofd de technieken uit dit hoofdstuk om agile over te brengen, en dan met name de verschillende rollen. Haal voordeel uit typische leermomenten als teamstart-ups, staande meetings en willekeurige momenten die perfect zijn om een individu de klik met agile te laten ervaren.

Hoofdstuk 8 De coach als probleemoplosser

Het team is een ecosysteem en de coach een 'systeemonthuller'. Als je je daarbij baseert op de grondbeginselen van agile, stel je het team in staat om de overstap te maken van simpelweg herstellen van problemen naar gezondheid en vitaliteit.

Hoofdstuk 9 De coach als conflictnavigator

Conflicten zijn een nuttig aspect van agile topteams. De coach moet het team helpen conflicten in goede banen te leiden en tot de gewenste toestand van constructieve onenigheid te komen.

Hoofdstuk 10 De coach als dirigent

Het versterken van de samenwerkingsspier van een team is een belangrijk aspect van de rol van de agile coach. Alleen dan kan een team tot verbluffende resultaten komen.

Deel III: Haal er meer uit voor jezelf

Hoofdstuk 11 Valkuilen, herstel en succesrollen van de agile coach

In dit hoofdstuk worden typische valkuilen en succesrollen van agile coaching onderscheiden en benoemd. Ook krijg je stappen aangereikt om je aan valkuilen te ontworstelen en succesrollen op je te nemen. Neem jezelf bij het verkennen daarvan vooral niet te serieus.

Hoofdstuk 12 Wanneer ben ik zover?

In dit hoofdstuk wordt je een 'routekaart' met capaciteiten voorgeschoteld. Het bevat lijsten met vaardigheden, denkwijzen, tools en technieken waarmee je kunt bepalen of je een succesvol agile coach kunt noemen.

Hoofdstuk 13 Het is jouw traject

Elke agile coach legt zijn eigen traject af; je kunt alleen maar streven naar jouw beste invulling van de rol. De verhalen van de trajecten die andere mensen hebben afgelegd, werken verhelderend en inspirerend voor de weg die jij zelf als agile coach af te leggen hebt.

Ben je klaar om te beginnen? Waar wacht je nog op?

1

Zou ik een goede coach zijn?

Hoewel ik al een jaar of vijftien ervaring had met het managen van projecten toen ik in aanraking kwam met agile, was ik totaal niet voorbereid op de kracht en de eenvoud ervan. Dat besepte ik in eerste instantie nog niet. Bij mijn eerste kennisgeving met agile geloofde ik niet dat het zou werken. Ik zag projecten als een reeks grote machines die afzonderlijk, maar in nauwe samenhang met elkaar, werkten. Elk onderdeel van zo'n machine produceerde een grondstof die door een ander deel van de machine werd ingeslikt, waarna er uiteindelijk een compleet eindproduct werd uitgespuugd. In mijn wereld was projectmanagement een essentiële, gewichtige zaak; projectmanagers waren degenen die het functioneren van de hele machine orkestreerden. Alles aan projecten was gecompliceerd en groot, en ik was ervan overtuigd dat dat zo hoorde. Ik kon me niet voorstellen dat een klein team dat samen plannen uitvoerde die zij zelf hadden bedacht iets van betekenis zou kunnen creëren. Dat leek gewoon een te wankel basis om echt iets gedaan te krijgen.

Na het lezen van dit hoofdstuk kun je de volgende vragen beantwoorden:

- Waarom is agile coaching belangrijk?
- Welke andere disciplines brengen agile coaches hun teams bij? Waarom?
- Waarom is een agile coach 'zijn' net zo belangrijk als het werk van een agile coach 'doen'?
- In welke opzichten verschilt een agile coach van een scrum master, projectmanager of technisch leider?
- Hoe word je een agile coach? Hoe weet je of je er een bent?
- Welke aspecten van 'aangeboren programmering' voorspellen iemands succes als agile coach?

Dertig dagen later, nadat ik samen met een master agile coach mijn eerste agile team had opgetuigd en zag hoe het team samenwerkte, was ik ervan overtuigd dat ik een totaal verkeerd beeld van agile had gehad en dat mijn opvatting van projectmanagement achterhaald was. Het agile team begon niet alleen vanaf nul (dat alleen al kostte in mijn vorige wereld dertig dagen), maar het bouwde een belangrijk stukje functionaliteit dat direct bruikbaar was en dat het bedrijf al meteen geld opleverde. Het team had ‘echt werk’ geproduceerd, werk dat de projectmanagementmachine pas na vele maanden had kunnen uitspugen. Bovendien was het kwalitatief nog beter ook dan wat doorgaans uit die machines komt. En het allermooiste van alles: ze hadden het allemaal in dertig dagen voor elkaar gekregen.

De complimenten stroomden binnen. Vice presidents kwamen hun ivoren torens uit om het team te feliciteren en oprecht te bedanken. Ze wilden het team laten weten hoe waardevol hun werk was voor het bedrijf – én de volgende reeks uitdagingen bij hen neerleggen. Het team was koud dertig dagen oud en bereid om alles op te pakken wat het bedrijf hun kant op schoof. De teamleden waren automatisch uiterst gemotiveerd door wat ze samen hadden bereikt en zagen geen beperkingen voor toekomstige prestaties. Kom maar door!

Ik wil dat elk nieuw agile team dezelfde ervaring heeft als dit team, of een nog betere. Ik wil dat bestaande agile teams al het concurrentievoordeel uit agile halen dat het kan verschaffen, dat ze alle verwachtingen overtreffen en innovatieve producten opleveren op het moment dat de impact daarvan het grootst is.

Om dit soort schitterende ervaringen met agile te hebben, moeten teams coaches hebben die hen op de juiste manier trainen, coachen en begeleiden. Hier kom jij om de hoek kijken.

Waarom agile coaching belangrijk is

De meeste aspirant agile coaches met wie ik werk hebben heel weinig aan hun opleiding of ervaring dat hen fatsoenlijk voorbereidt op hun rol als agile coach. Je vraagt je misschien af ‘Wat is mijn rol in een zelforganiserend team?’ of ‘Hoe help ik het team maar laat ik de regie bij hen?’ Veel nieuwbakken coaches neigen te ver naar een van beide uitersten. Om uit te vinden hoe je vanuit het centrum moet coachen en er precies genoeg van jezelf in legt, moet je allereerst een paar dingen weten over de wereld waarin je coacht en de mensen die je coacht.

Het machinemodel dat in het verleden vaak werd gebruikt, is vaak niet opgewassen tegen de problemen van nu. Dit model gaat ervan uit dat elk willekeurig complex probleem in componenten op te breken is, dat elke component min of meer afzonderlijk te creëren is en dat al die componenten uiteindelijk met één integratie-inspanning weer samen te brengen zijn. Dat zadelde mij destijds met programma’s op waarbinnen negentien werkstromen tegelijkertijd gaande waren,

4

Varieer je stijl

Tientallen kinderen in keurige rijen die steeds weer opnieuw dezelfde simpele beweging oefenen. Stuk voor stuk geconcentreerd zoals je niet wist dat kleine kinderen zich konden concentreren. Dit is de voorschoolse taekwondo-cursus van mijn dochter.

Oude mensen in de vroege ochtenduren in een park. Ze trekken met elegante bewegingen de vormen van tai chi na in de lucht. Ze veren en buigen en doen ook nog iets anders: ze brengen hun geest tot rust. Dit tafereel kom ik tegen als ik mijn ochtendwandeling maak.

Als je iemand uit deze groep zou vragen wat ze aan het doen is, zou ze zeggen: 'We zijn aan het oefenen.'

Dat herinner ik me ook van mijn beperkte ervaring met tai chi in de afgelopen vijftien jaar. Ik volgde mijn eerste tai-chi-cursus als aanstormend zakenvrouw; het werd me toen aangeraden als manier om te ontspannen. Later, toen ik zwanger was, deed ik opnieuw een cursus; toen was ik de eerste tien minuten van elke les bezig om mijn zwaartepunt te vinden. Nog weer later ging ik er zelfstandig mee aan de slag, puur met die paar bewegingen die ik me van de lessen uit het verleden kon herinneren. Steeds weer opnieuw kwamen diezelfde bewegingen en de stemmen van mijn instructeurs naar boven: 'Dit zijn perfecte oefeningen voor lichaam en geest. Doe ze steeds weer opnieuw; meer is niet nodig.'

Na het lezen van dit hoofdstuk kun je de volgende vragen beantwoorden:

- Welke stadia doorlopen teams als ze agile leren en beginnen toe te passen?
- Hoe weet ik in welk stadium een team zich op een bepaald moment bevindt?
- Welke coachingstijlen zijn er mogelijk, en hoe stem ik die af op het huidige stadium van het team?

Op een uitzonderlijk hete avond in Houston, die nog eens extra plakkerig was door de afwezigheid van airconditioning in de sportstudio (airconditioning was voor watjes), oefende ik de bewegingen. Druipend van het zweet en gefrustreerd door mijn tergend trage vorderingen vroeg ik mijn instructeur: 'Hoe lang heb jij erover gedaan om tai chi onder de knie te krijgen?' Te oordelen naar de trofeeën aan de wanden was hij bedreven in verschillende soorten oosterse vechtsporten, en ik verwachtte dat zijn antwoord uit een aantal afgebakende stappen zou bestaan. Anders was het onmogelijk dat hij al deze vormen in één leven onder de knie had gekregen, bedacht ik. Maar hij keek me aan en zei, 'Dat weet ik nog niet. Ik ben nog aan het oefenen.' Die regel leren ze waarschijnlijk op de opleiding tot vechtsportinstructeur, want van andere instructeurs schijn je vaak een vergelijkbaar antwoord te krijgen. Of misschien is het gewoon waar.

Jaren later, toen ik agile teams coachte, gaf ik een van mijn leerling-coaches hetzelfde antwoord toen ze, gefrustreerd over haar vorderingen, aan mij vroeg: 'Hoe lang heb jij erover gedaan om master coach te worden?' Ik zweeg even en zei: 'Dat weet ik niet. Ik ben nog steeds aan het oefenen.' Vandaag, morgen, volgend jaar en wie weet hoeveel jaren daarna zal dat niet anders zijn.

Maar ik heb wel gemerkt dat ik als coach in de loop der tijd een aantal stadia heb doorlopen. Veel dingen voelden als de huid van een ander toen ik ze me voor het eerst probeerde eigen te maken. Ze voelden vreemd, ongemakkelijk. Maar na een tijdje was ik me niet meer zo van ze bewust, en na nog meer tijd en oefening zag ik ze helemaal niet meer. Ze waren mijn eigen huid geworden. Mensen moeten deze stadia nu eenmaal doorlopen. Dat geldt ook voor jou. En voor teams.

Stadia van agile teams

Een van de manieren om meester te worden over alles wat je maar kunt bedenken (als dat mogelijk is), is ontleend aan de oosterse vechtsport. Iemand die aan oosterse vechtsport doet, doorloopt drie stadia van beheersing, die Shu Ha Ri heten. Shu: volg de regel. Ha: schend de regel. Ri: wees de regel. Deze stadia gelden ook voor agile teams die beginnen met oefenen en vervolgens steeds beter worden in agile.

Als een leerling zich in het Shu-stadium bevindt, kopieert hij de technieken 'zoals hij ze heeft geleerd zonder ze aan te passen en zonder nog te proberen de gedachtegang erachter te begrijpen' (Cockburn 1994). Volg de regel, steeds weer opnieuw. 'Shu benadrukt [de] grondbeginselen op een zeer standvastige manier, zodat de leerling een solide basis opbouwt voor toekomstig leren' (Shuhari Dojo Martial Arts). Deze 'basis kan het best worden opgebouwd door één enkele route te volgen' (Cockburn 2008). Eén manier. De manier van de regel.

Agile kent allerlei regels. Een stand-up in scrum duurt vijftien minuten, hij begint en eindigt zonder uitzondering op tijd en elke persoon beantwoordt drie