

 **TiD2016**
质量竞争力大会
软件研发顶级盛会



敏捷背后的心理学与教练技术

古月

敏捷教练及顾问

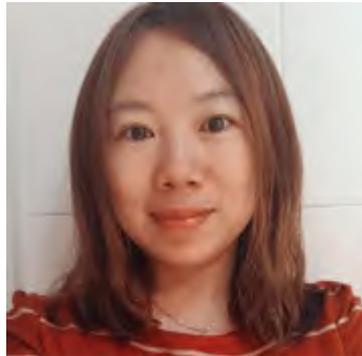
IBM大中华区敏捷及DevOps卓越中心



GCG GBS CTO Office
Nourishing Technical Vitality for Better Client Innovation



个人介绍



古月 (Jessica)

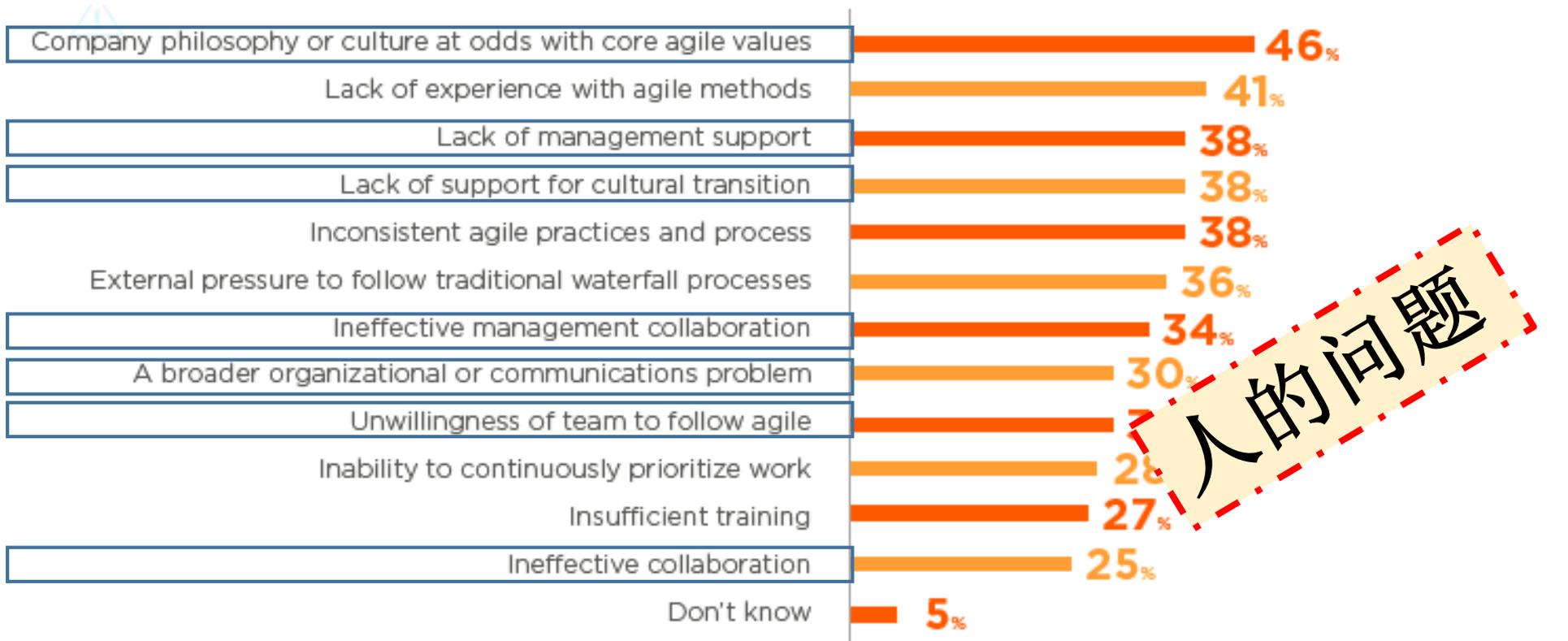
gygugy@cn.ibm.com



NLP Practitioner

国家二级心理咨询师

阻碍敏捷成功的问题



人的问题

*Respondents were able to make multiple selections

敏捷与心理学

- 软件开发的最大问题不在于技术，而在于人 - 《人件》
- 心理学是研究人的心理现象及其规律的科学。



心理咨询与治疗的主要流派

精神分析疗法:

精神分析决定论认为人类是被潜意识所驱使，人类的生理、性和生存的需要都是重要的。

行为疗法:

行为疗法否定遗传和教育，认为环境决定一个人的发展。新行为治疗增加了认知。

认知疗法:

对个人决定引导自己生活的力量表示乐观，但要强调人有时会被这种力量所局限而产生问题。

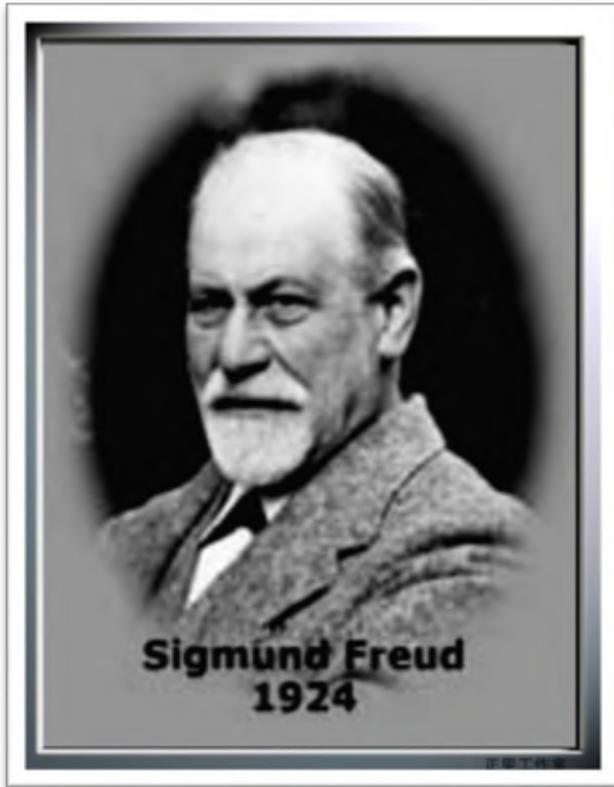
人本主义疗法:

个体是有潜能自然地朝正向发展，每个来访者天生具有能力引导自己实现自我、成长和完善自我。

完形疗法:

人是一个不可分割的整体，人是有能力为自己寻找方向且努力去完善自己。

精神分析 (Psychoanalysis therapy)



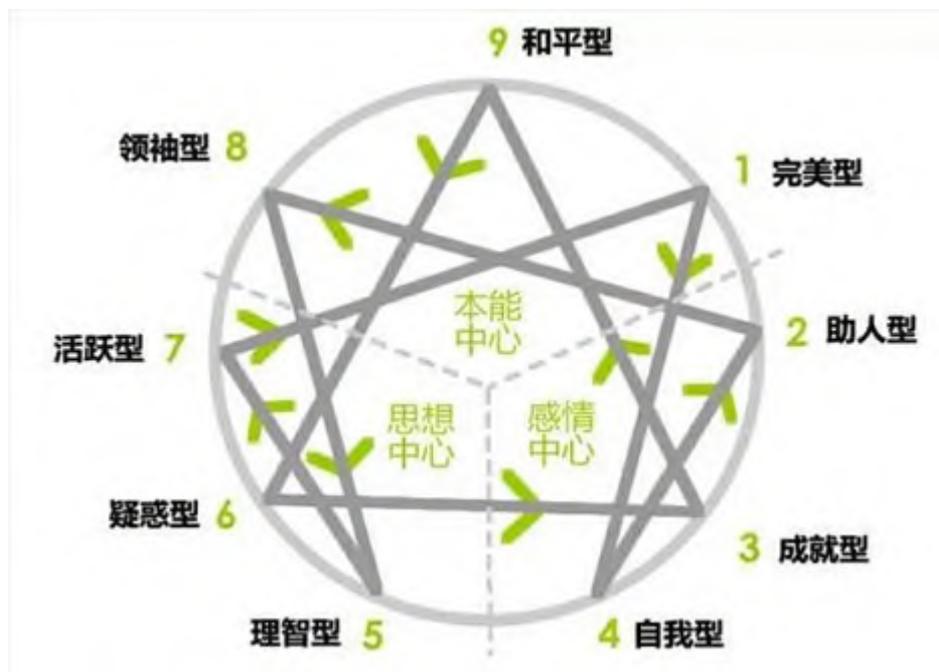
- 童年经历
- 家庭教养方式
- 人格理论
- 心理防御机制

从精神分析看敏捷

- 支配- 统治型
- 索取- 依赖型
- 回避型
- **社会利益型**
- 溺爱型
- 忽视型
- 专制型
- **权威性**

温和而坚定

承诺、尊重、专注、开放、勇气



行为主义

心理病理学观点

- 问题行为是**通过学习并经条件反射固定下来**的，通过再学习，当事人能消除和纠正病态行为。行为治疗就是根据学习的理论，对个体进行**反复训练**，以**矫正不良行为**。

解读：

- 人的心理问题也是学习的结果
- 心理问题可能会给我们带来好处
- 心理问题有时会受到正强化

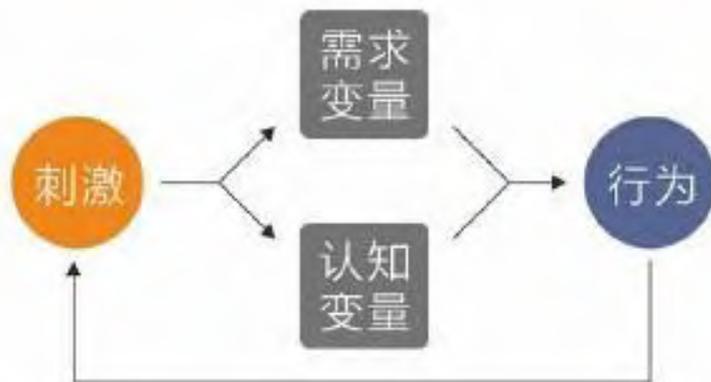


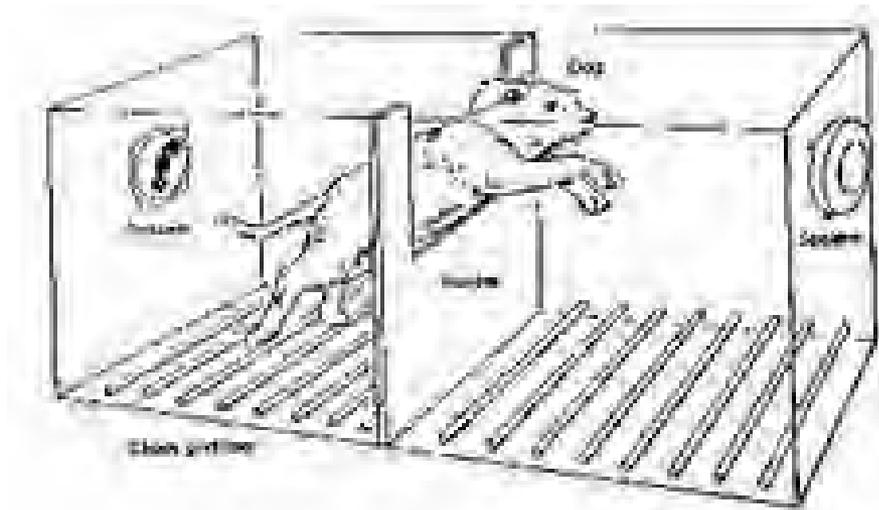
图1 行为产生模式

从行为主义看敏捷

激励理论

- 人的动机来自需要，由需要确定人们的行为目标，激励则作用于人内心活动，激发、驱动和强化人的行为。

习得性无助



积极关注，鼓励每一小步的进步

敏捷团队激励：

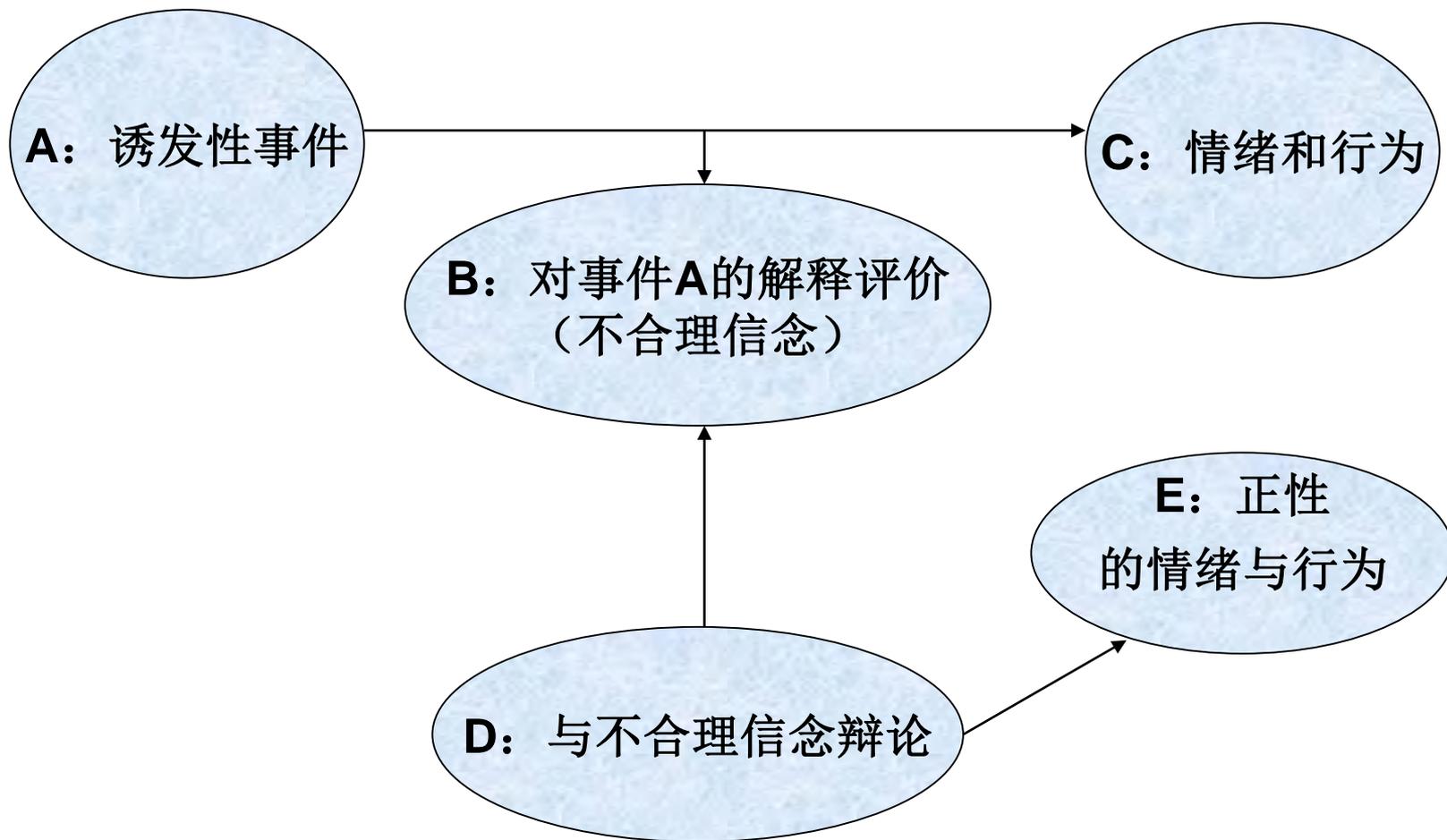
- Money
- 被尊重
- 认同感
- 授权
- 成就感
- 使命感
- 美好前景

认知流派

基本假设：

1. 人是有理性的、合理的，又是非理性的、不合理的。
2. 情绪是伴随人们的思维而产生的。
3. 任何人都不可避免具有或多或少的不合理思维与信念。
4. 人的思维借助于语言而进行，不断地用内化语言重复某种不合理的信念，将导致无法排解的情绪困扰。
5. 情绪困扰的持续，实际上是那些内化语言持续作用的结果。

ABC理论和ABCDE治疗模式



从认知行为主义看敏捷

- 某企业老板自述：
 - 我的企业在刚发展之初，全公司上下，我就是一把手，什么事都往手里抓，我不是不信任员工，只是学不会放手。这样两三年下来，员工即使刚开始的工作的时候状态很热情高昂，但后来却是常常被动地工作，不会也不愿意提出新的想法并实行。我感到，因为受我的限制性信念影响，我的员工似乎也被植入了限制性信念——我的想法肯定没老板的好，反正老板说了算！于是，这样做下来，什么事情都是我在想、我在做。管人真的很累。
- 请尝试结合精神分析和认知行为对以上案例进行分析

焦点解决短期治疗

(Solution-Focused Brief Therapy)

基本假设：

1. 事出并非有因
2. “问题症状”有时也有其正向功能
3. 合作与沟通是解决问题的关键
4. 不当解决方法是造成问题的根本
5. 来访者是解决自身问题的专家
6. 从正向的意义出发
7. 雪球效应
8. 凡事都有例外，有例外就能解决问题

焦点解决短期治疗技术

- 会谈前改变的问句
 - 你之前有尝试过什么方法去改变吗？
- 例外式问句
 - 这种情况在什么时候让你感觉没那么糟呢？
- 奇迹式问句
 - 如果你今天回去以后，一觉醒来发现奇迹出现了，今天困扰你的问题全都解决了！这时，你的生活会发生什么样的变化呢？
- 评量式问句
 - 从1---10打个分，10分最严重，你现在的程度是几分？
- 应对式问句
 - 你是怎么做才使情况没有变得更糟的？

NLP (神经语言程序学)

Neuro 神经系统

感官表象系统（视，听，触，味，嗅）来接受和处理外界讯息

Linguistic 语言

语言可分为：

有声语言，用以进行对外的沟通

无声语言，用以进行内在的沟通

形体语言（呼吸、脸部表情、姿势、动作）

Programming 程式

为了达到想要的结果，将神经系统与语言组织化，调整或构成思考或行动的过程

NLP是怎么来的



因而，神经语言程式学包含了传统的神经学、生理学、心理学、语言学和人脑控制学等。

NLP与教练技术



NLP的知识框架

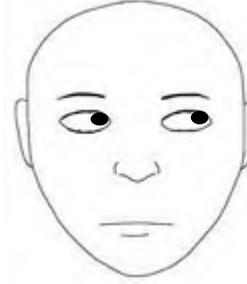
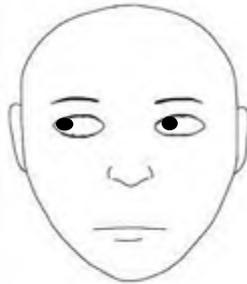
- **NLP基础**
 - 感官性语言与非感官性语言
 - 感官测量
 - 设定结果
 - 心锚法
 - 卓越圈/追溯技巧/新行为产生法
 - 改变个人历史
- 知觉的潜力
- 语言与信念
- 策略
- 统整

观眼知心- 小练习

- 想自己家卧室的样子
- 想自己家有几扇窗户
- 想自己长红头发的样子
- 想自己喜欢的一首歌
- 想任贤齐心太软的歌词
- 想自己坐在冰块上
- 想狗发出猫的声音

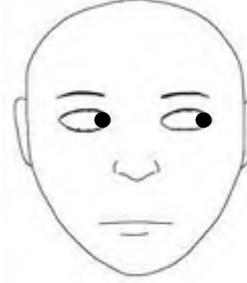
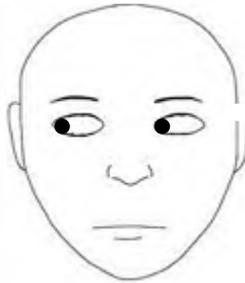
感官测量 - 观眼知心

创造影像



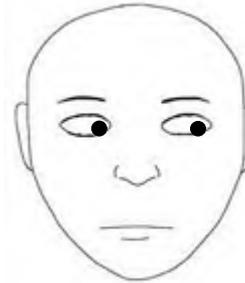
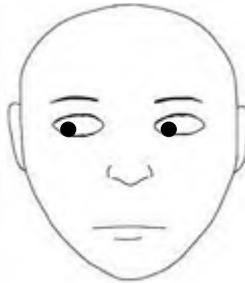
回忆影像

创造声音



回忆声音

接触情绪



内在对话

视觉型感官测量 - 小练习

1. 请你想到一个喜欢的人

引导对方在内在空间看到、听到、接近... 仔细观察对方表情

2. 中断（深呼吸）

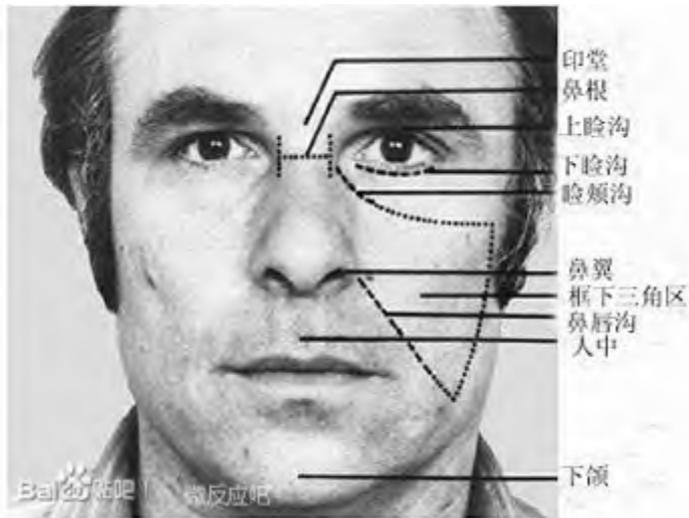
3. 请你想到一个不喜欢的人

4. 中断

5. 测试

- 这两个人哪个体重比较重，请想到那个人*
- 哪个年龄比较大，请想到那个人*

感官测量 - 视觉

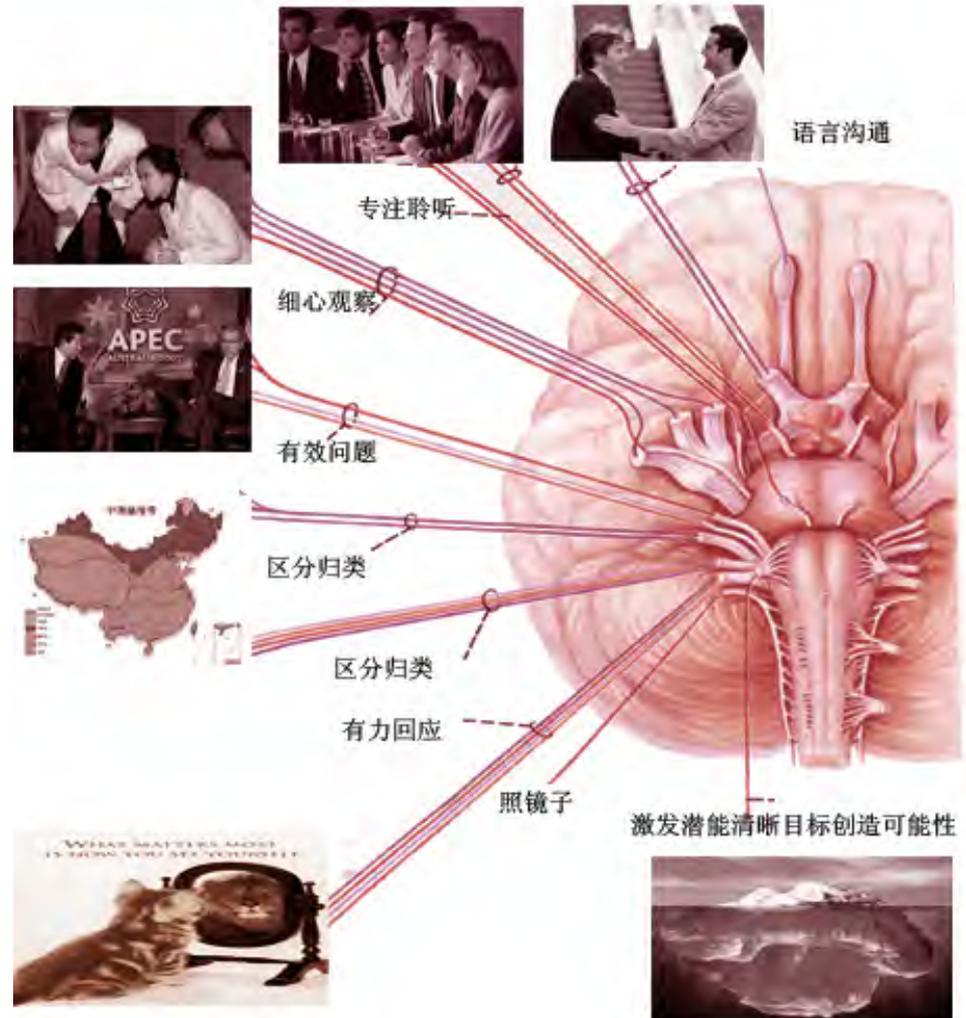


表象系统 (VAK)

- 视觉表象(Virtual ; 常用V表) :
 - 总合外在视觉刺激及内在图像式想象，皆归类于视觉表象之中，
 - “这计划**看**起来很不错”，这时这个人就在运用他的视觉表象系统。
- 听觉表象(Auditory ; 常用A表) :
 - 包含外在听觉刺激，或本身声音的回忆和自我对话
 - “这Party**听**起来很棒”，这时候他可能正在使用他的听觉表象系统。
- 触觉表象(Kinesthetic ; 常用K表) :
 - 凡是触摸一物的质感，或是内在情感的发生，都属于触觉表象的范围。

表象系统 (VAK)

- 用意在于扩展
- 建立亲和感



建立亲和感

- 同步技术
 1. 观察对方（优势感官通道）
 2. 跟随对方（用同样的感官通道）
- 原则
 - 跳进别人的思考模式
 - 用别人看待世界的方式看世界
 - 不意图成为真理，而是“有效的模式”

NLP与Design Thinking同理心图



同理心

案例

- 来访者正在找工作，刚接到面谈通知，他说：“我恐怕这次面谈又会不成功，像以前几次一样又没希望了。”

咨询师1:不会的，你只要有信心，就会成功。

咨询师2:你为何不去找那些面谈成功的同学聊聊，也许你就能知道一些窍门了。

咨询师3:不要这么悲观嘛！你怎么会这样想呢？

咨询师4:由于过去失败的经验，你担心这次也会失败，好像不太有信心的样子。

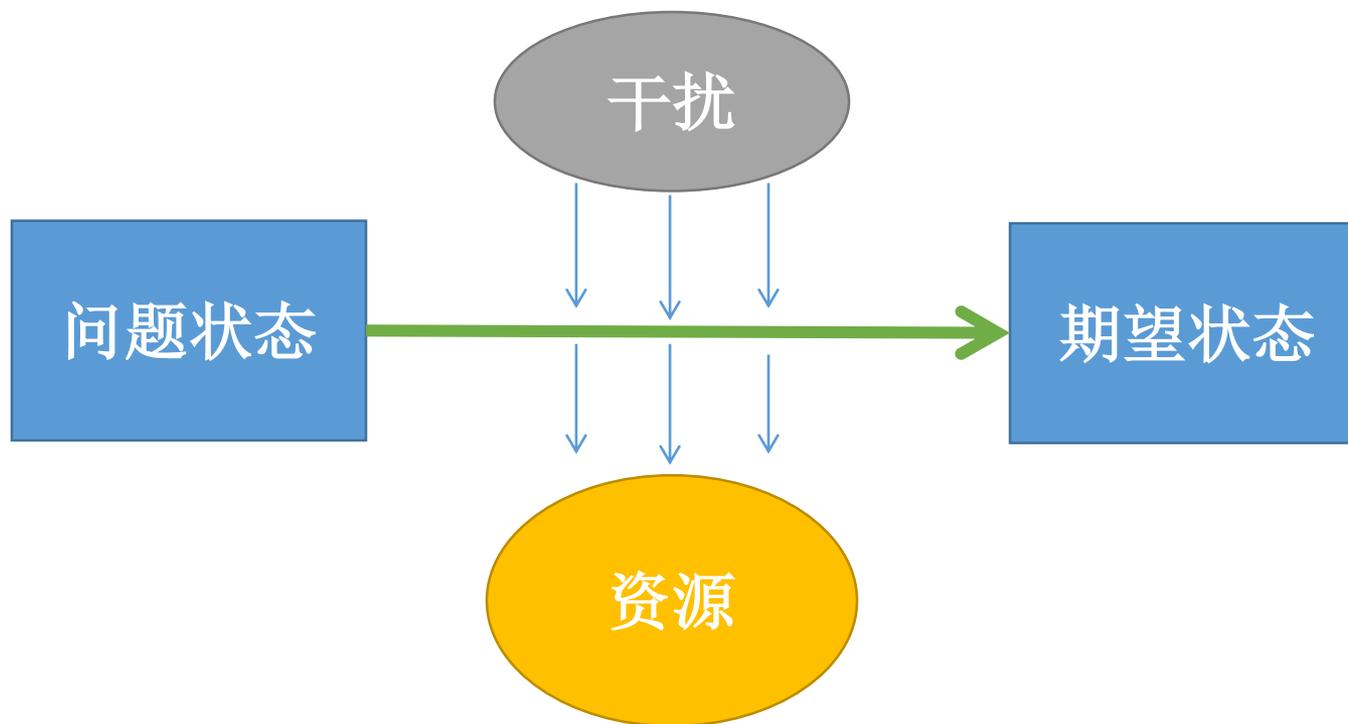
咨询师5:对于一个刚出校门的人，第一次找工作本来就比较困难，就是失败了，也不算什么。

* 哪个咨询师是共情回应？

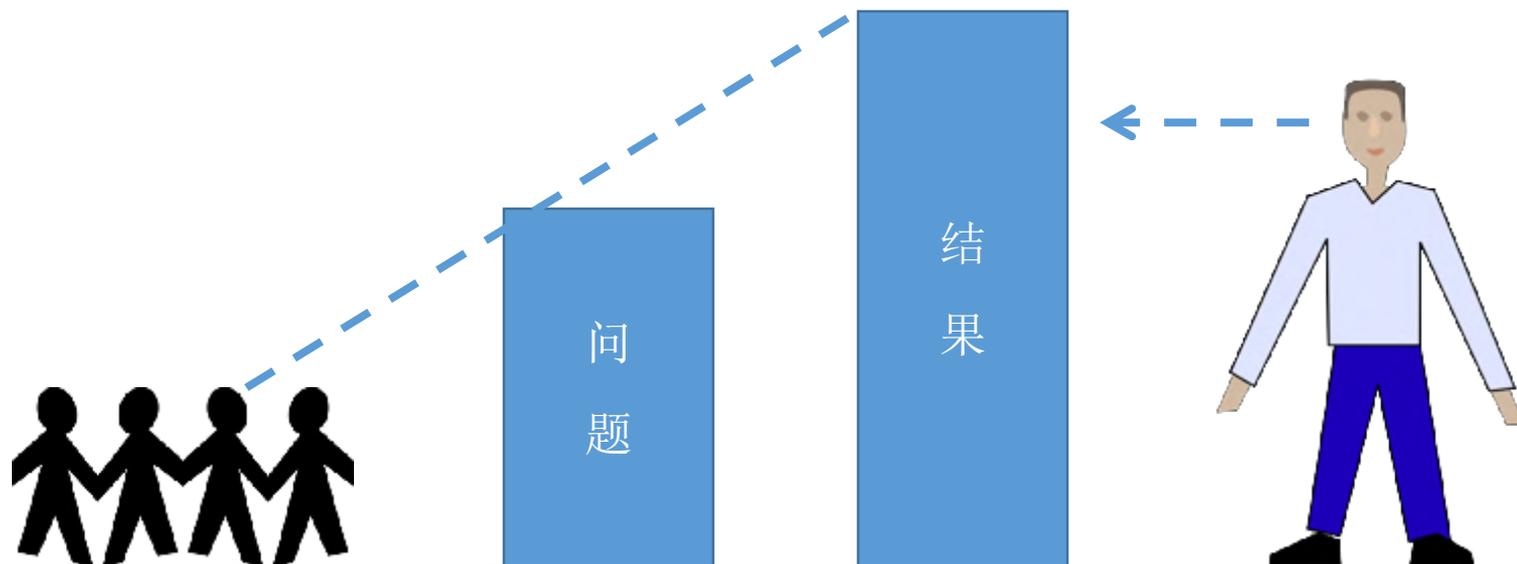
* 哪个咨询师不是共情回应？

- 咨询师1和5，咨询师没有跳出自己的参考框架去体验，是站在旁观者的角度进行鼓励和安慰，这和朋友之间的聊天没有区别。
- 咨询师3不仅没有表达共情，甚至有责难的意思，表达出对来访者感受的轻视和不信任。
- 咨询师2的反应是一种建议而不是共情，没有摆脱自己的参考框架。
- 只有咨询师4的反应比较恰当，能够进入来访者的参考框架去感受他的情绪、情感，并能用较准确的语言反馈给来访者。

NLP的基本改变模式

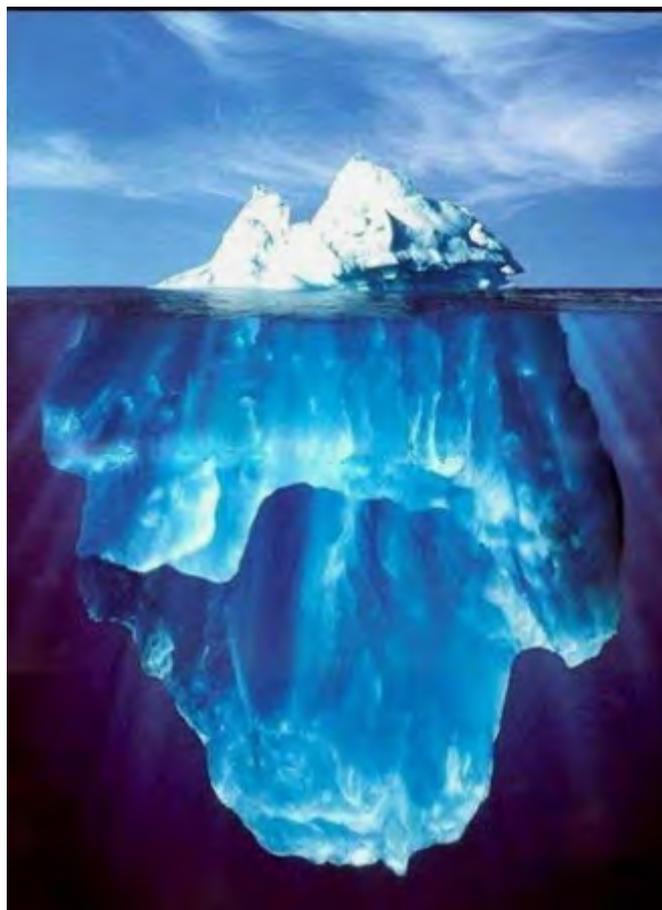


问题 vs. 结果



接近结果正向意图时的感觉是不一样的
找到正向意图，提供更多选择

正向意图



个人内在冰山的比喻

水平线

行为
(行动、故事内容)

应对方式
(姿态)

感受
(喜悦、兴奋、着迷、愤怒、伤害、恐惧、悲伤)
感受的感受
(感受的决定)

观点
(信念、假设、预设立场、主观现实、认知)

期待
(对自己的、对他人的、来自他人的)

渴望(人类共有的)
(被爱、可爱的、被接纳的、被认同、有意义的、有价值的、自由)

自我：我是
(生命力、精神、灵性、核心、本质)

设定结果五要素

1. 正向述词
2. 主控权在自己
3. 具体化
4. 可达成的
5. 正向意图

问题框

- 想一个当前的困境
 - 我的问题是什么？
 - 我为什么会有这个问题？
 - 这个问题何时产生？持续多久？
 - 这个问题给我带来什么困扰？
 - 这个问题对我有哪些限制，让我不能做想做的事？
 - 是谁造成这个问题？
 - 这个问题什么时候最严重？

结果框

1. 我要什么？我希望有什么改善？
2. 我怎么知道我已经得到我想要的？
3. 我希望在什么时机得到我想要的？
4. 当我得到我想要的，我的生活有什么改善？
5. 我有哪些资源可以帮我得到我想要的？
6. 我可以如何善用我的资源得到我想要的
7. 我现在可以开始采取什么行动来得到我想要的？

敏捷案例-现场练习

A:

请想到一个在敏捷实施过程中遇到的困难

B:

使用问题框中的问句来明确问题；
并使用结果框的问句引导A设定结果
结合感官测量

O:

观察员



谢谢！

古月, 敏捷教练及顾问
IBM大中华区敏捷及DevOps卓越中心

