

"I" TOOLBOX

FOR AGILE COACHES

Ethan Huang, CST and Agile Coach
Regional Scrum Gathering® Hangzhou 2016



Ethan Huang

黄方

Agile coach for 50 - 100 people



cn.linkedin.com/in/ethancst
me@ethanhuang.net
WeChat @ethanhuang0922



引子

教练的核心是影响和改变他人

而这通常是极端困难的

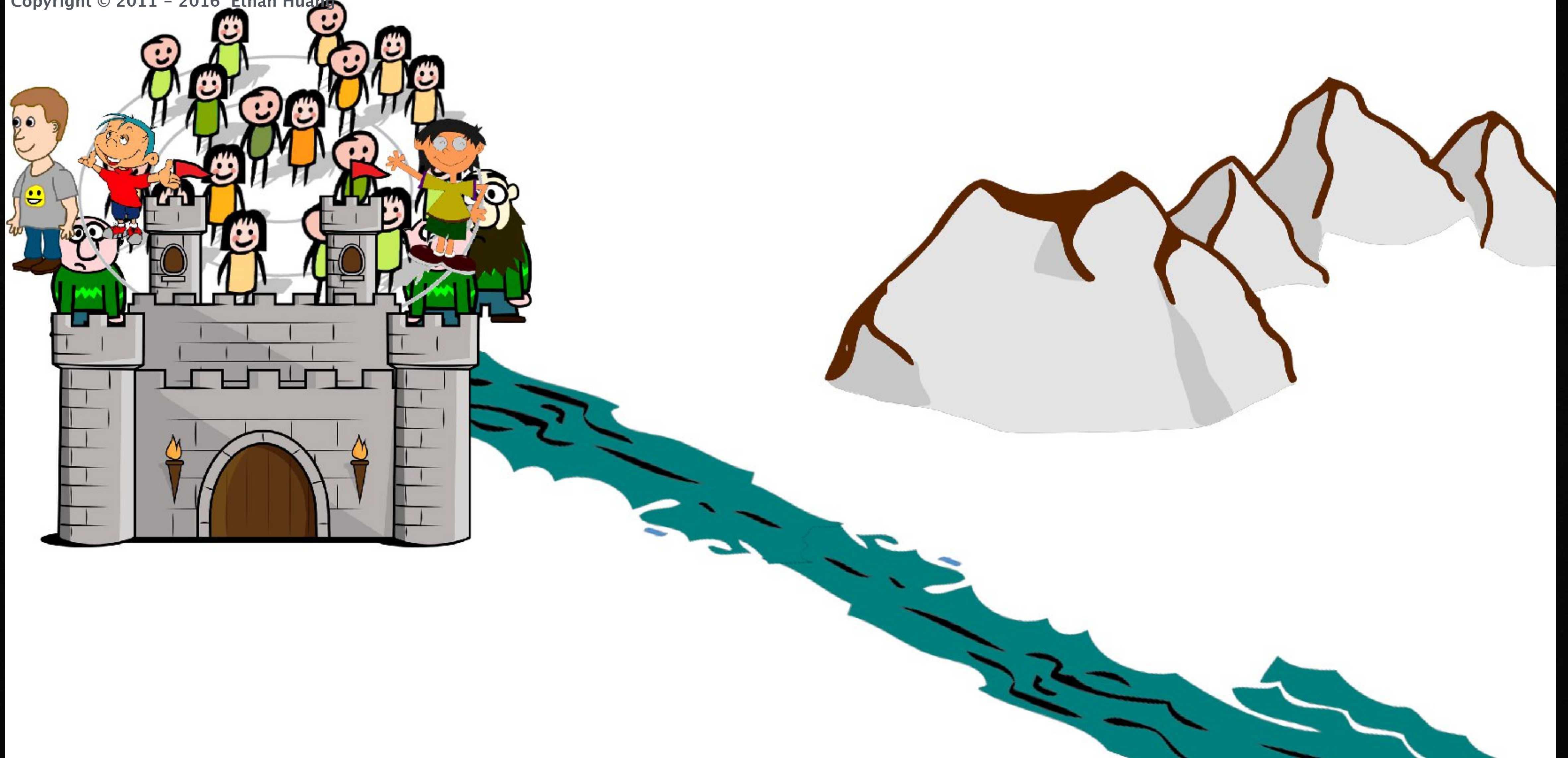
我们无法改变他人的人格和性格

但是我们可以改变人的思想、理念、习惯和行为

作为教练，我们的服务对象是谁？

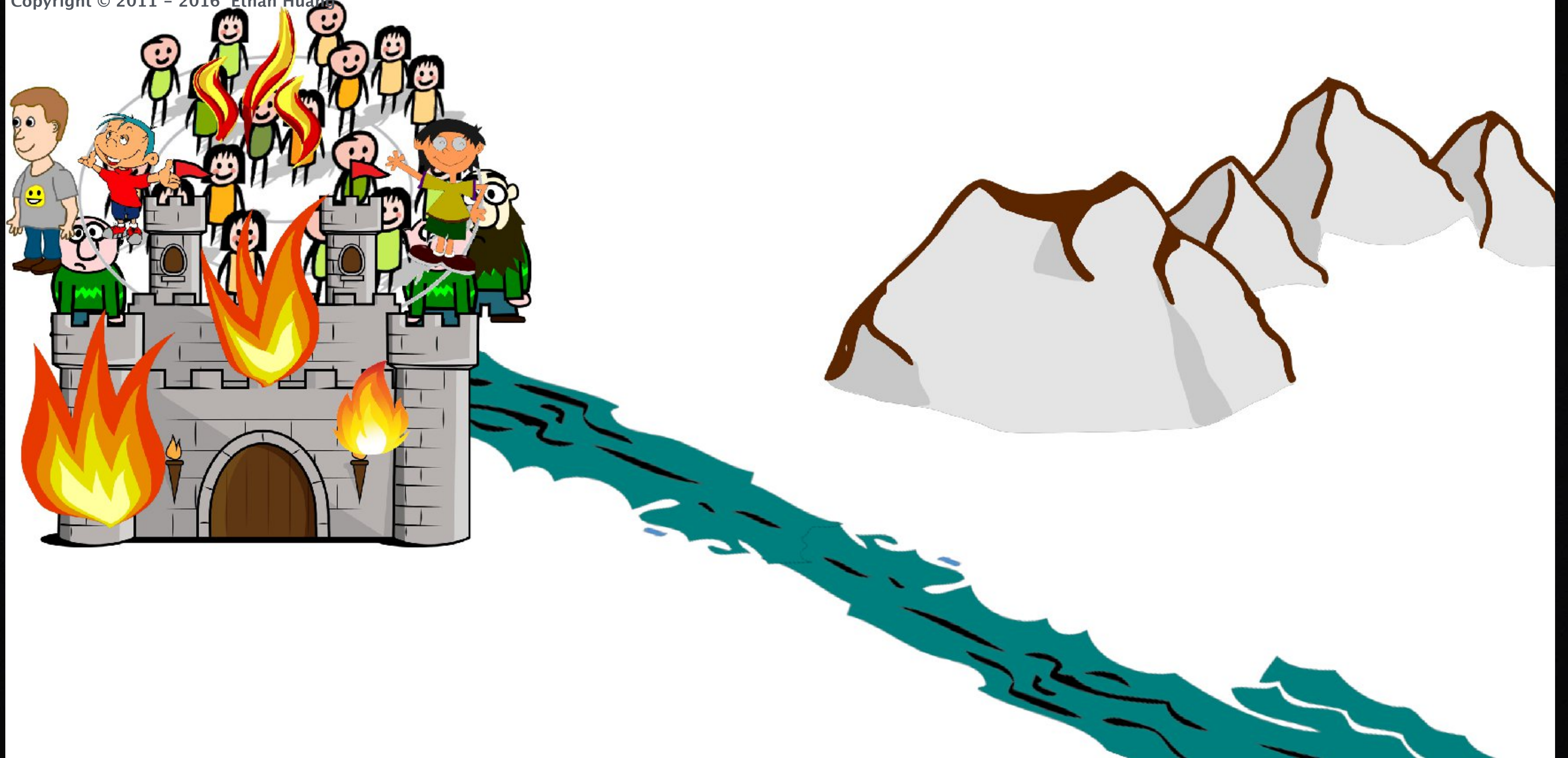
Regional Scrum Gathering Hangzhou 2016

Copyright © 2011 - 2016 Ethan Huang



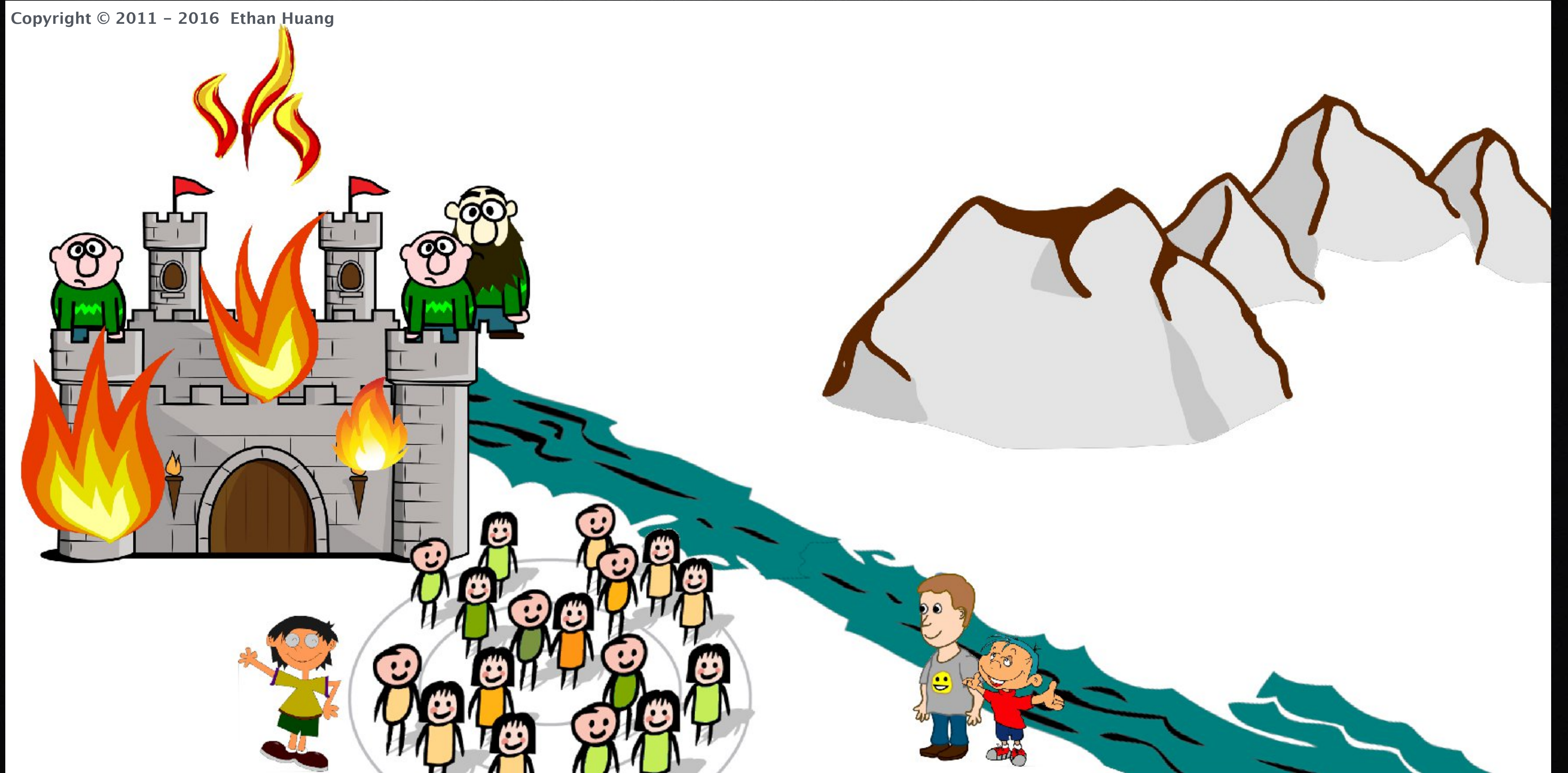
Regional Scrum Gathering Hangzhou 2016

Copyright © 2011 - 2016 Ethan Huang



Regional Scrum Gathering Hangzhou 2016

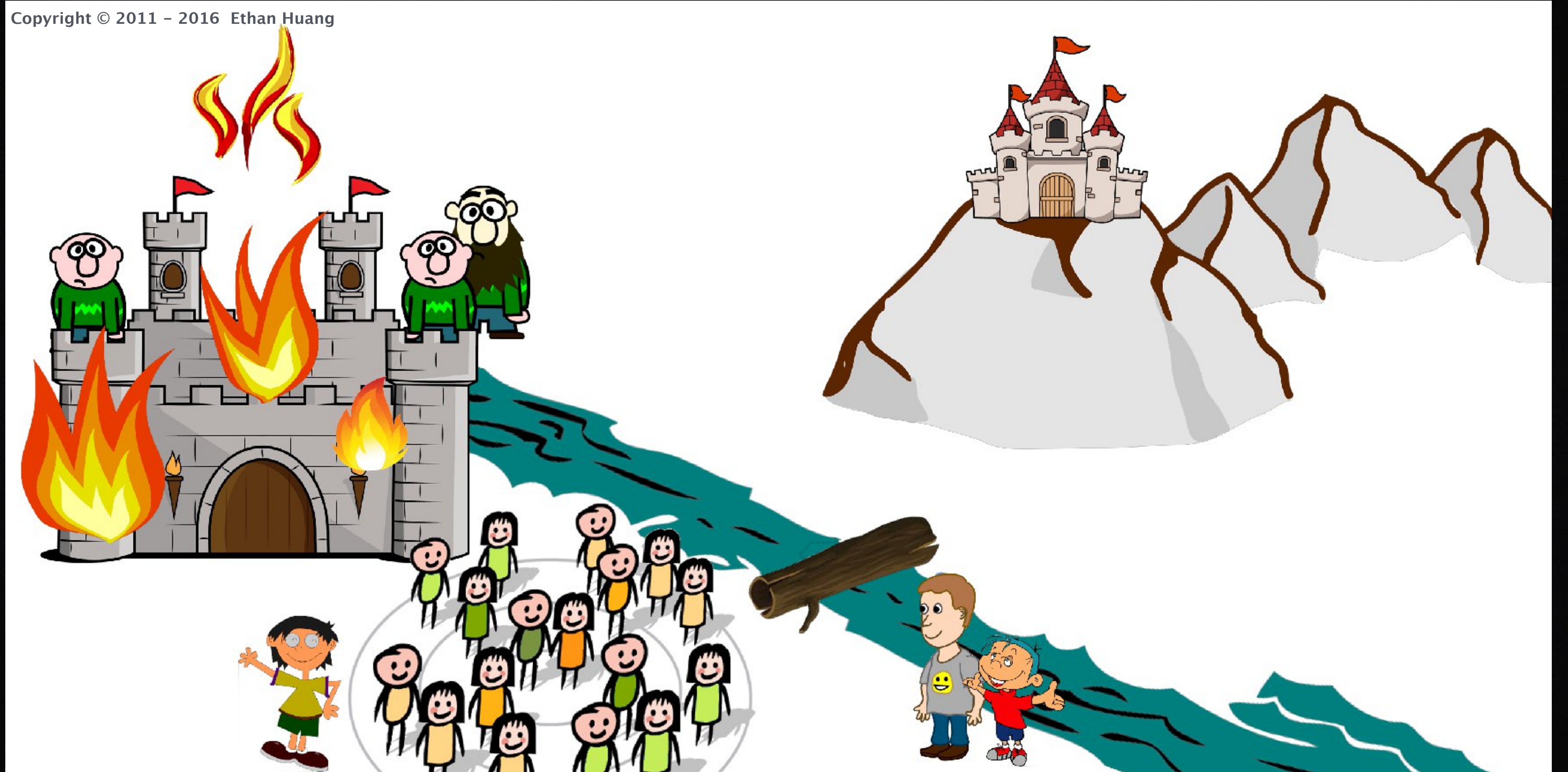
Copyright © 2011 - 2016 Ethan Huang



Copyright © 2011 - 2016 Ethan Huang

Regional Scrum Gathering Hangzhou 2016

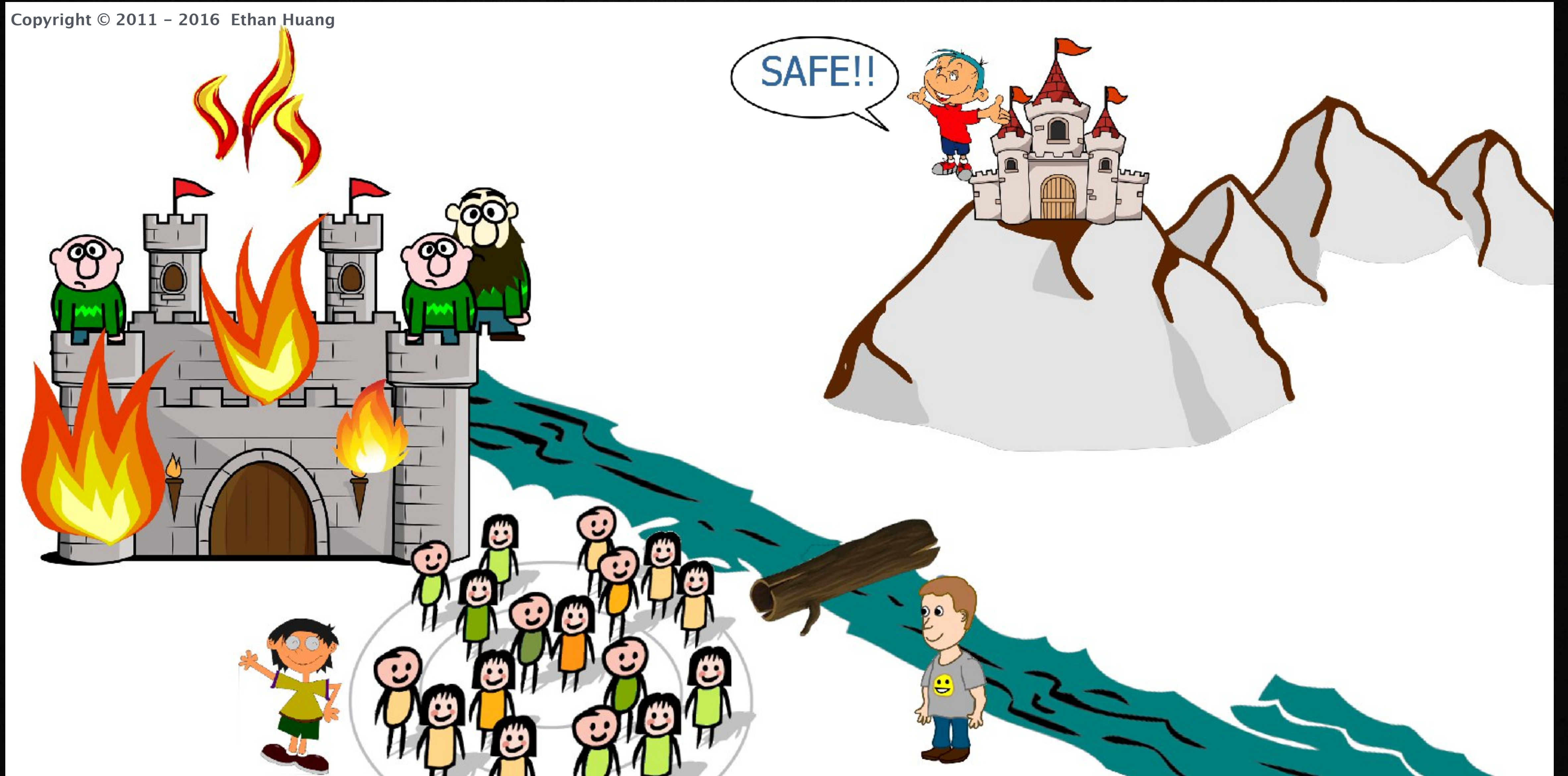
Copyright © 2011 - 2016 Ethan Huang



Copyright © 2011 - 2016 Ethan Huang

Regional Scrum Gathering Hangzhou 2016

Copyright © 2011 - 2016 Ethan Huang



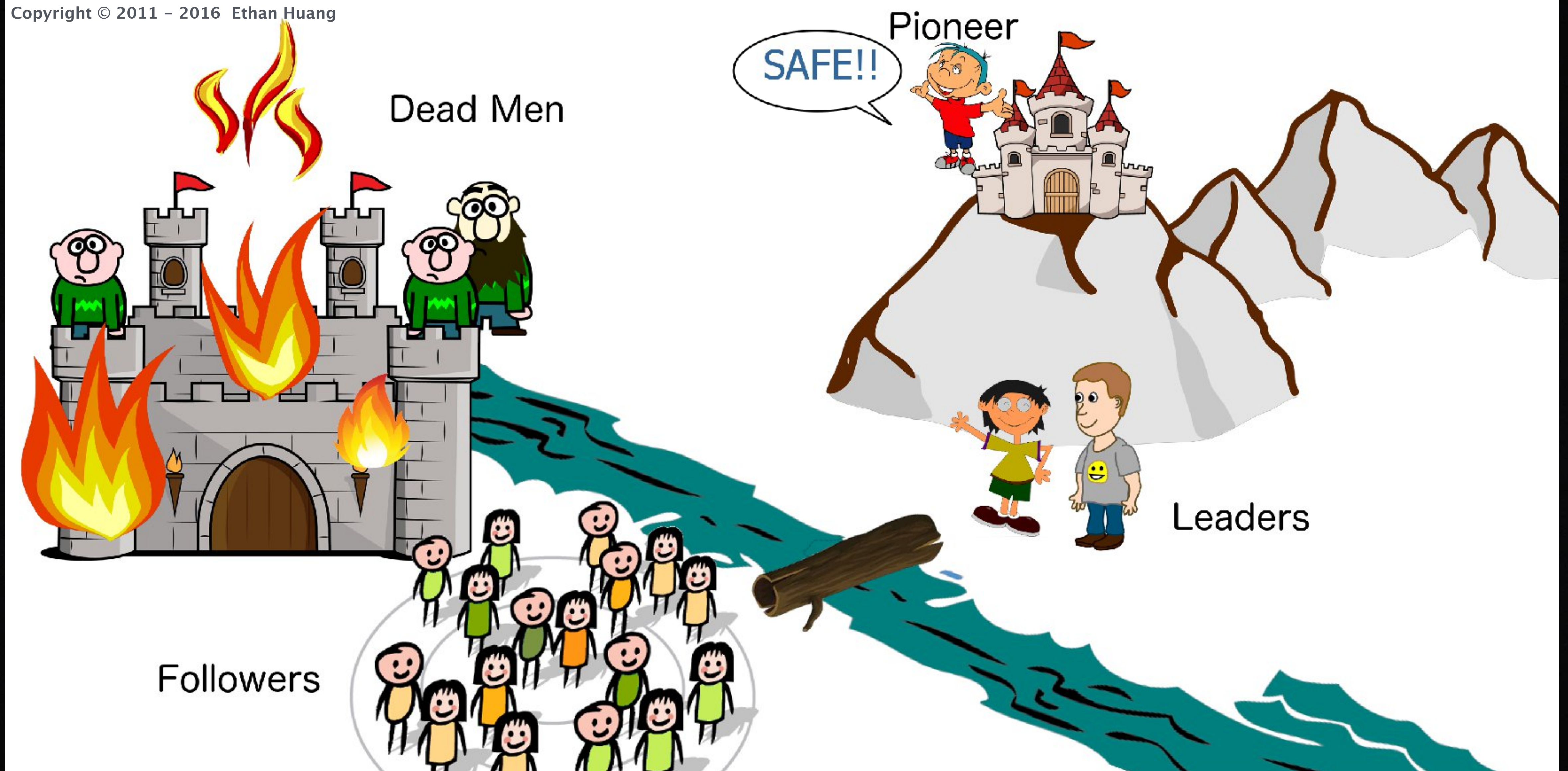
Regional Scrum Gathering Hangzhou 2016

Copyright © 2011 - 2016 Ethan Huang



Regional Scrum Gathering Hangzhou 2016

Copyright © 2011 - 2016 Ethan Huang

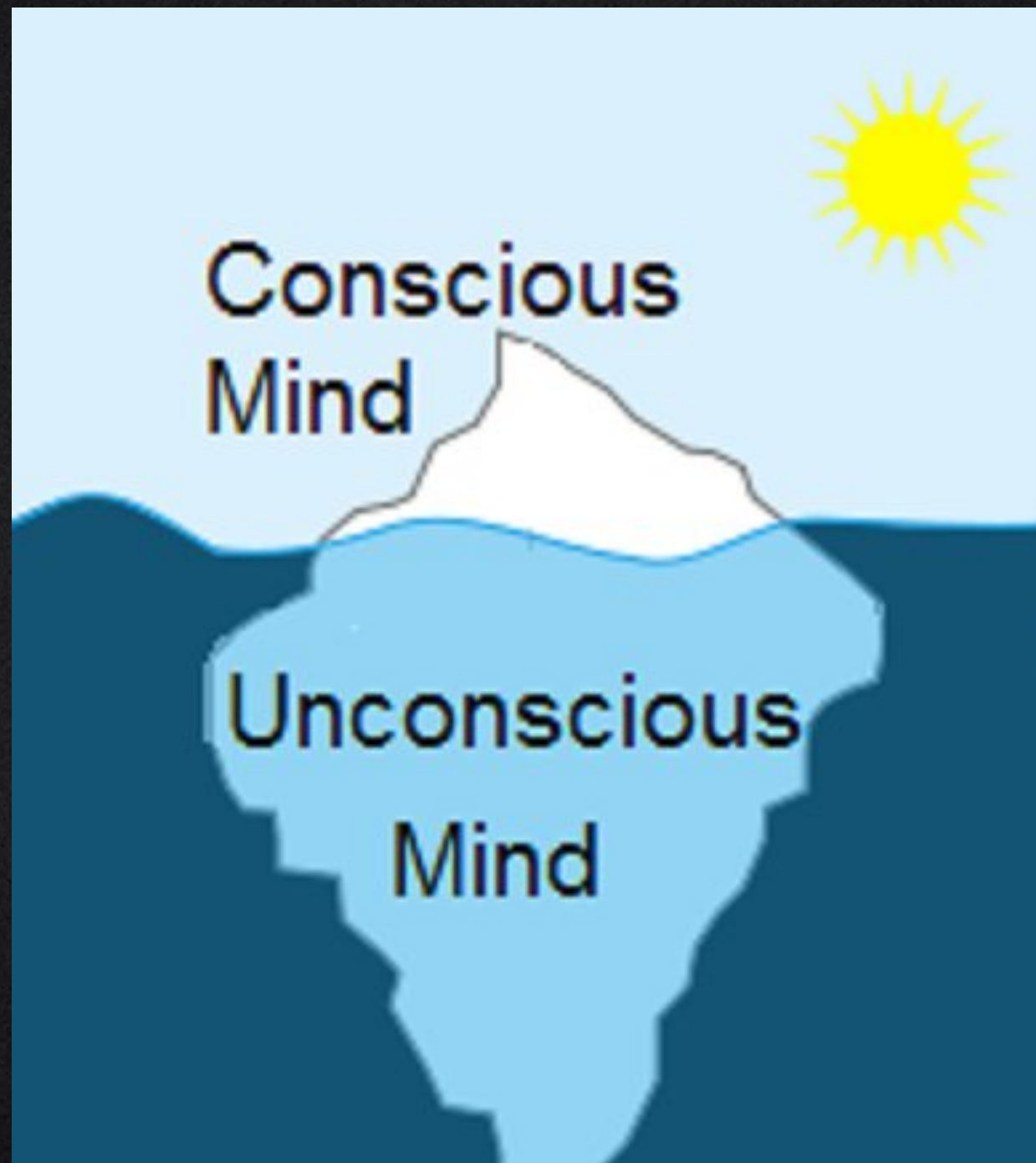


level 1

获得认同



人是如何做决定的



Sigmund Freud

<http://study.com/academy/lesson/unconscious-mind-definition-lesson-quiz.html>

不要尝试以理服人，以德服人也是后话

在当下应唤醒对方潜意识中的**情怀**

工具1: 不攻

人很健忘，他们会很快忘记你对他们做了什么，但是永远会记住你带给他们的感觉

案例：失败的ScrumMaster，失败的我

道理：你没有办法隐藏自己的好恶，所以在彼此获得认同之前，不要coach

招式：具有正直心，不隐藏自己的观点，也不用自己的尺度和喜好评价对方

技巧：呵呵



FOR AGILE COACHES

工具2: 倾听

人很多时候是自己有答案的，他们只是希望借助你的嘴说出答案

案例：微信coaching

道理：不要急于做自己的判断，学会聆听

招式：不打断，少提问，不发表意见，畅所欲言，控制时间

技巧：哦？是吗？然后呢？你觉得呢？



FOR AGILE COACHES

工具3: 肢体语言

人遇到困难时，需要行动的支持，更需要心理上的支持

案例：自己找到答案的PO

道理：人天生对说教反感，同理心和同情是重要的支持，帮助别人自己解困

招式：心理的高点和低点

技巧：位置感，坐姿，手的位置，陪伴



FOR AGILE COACHES

工具4: 激励

当别人喜欢你时，他们会更乐意听你的意见

案例：Your welcome!

道理：作为一个coach，你可以不是头狼，但应该是精神领袖

招式：发自内心的赞扬，私下的 vs. 公开的

技巧：未必需要和当前遇到的问题直接相关



FOR AGILE COACHES

工具5: 共患难

当别人发觉你遇到一样的困境时，会心心相惜

案例：给一个非常复杂的工作流分解用户故事

道理：当对方感觉不再孤单时，会产生更大的直面问题的勇气

招式：一起面对问题，分析并尝试解决，哪怕你自己并不知道解决方案

技巧：不要害怕你陌生的领域，结对工作并不要求你一定比对方强



FOR AGILE COACHES

level 2

传授知识



人适应小步快走的学习方式，而且大脑记忆新知识的最好的手段

是由大师在实操中教授知识的**师徒**关系

工具6: 强力问题

不要试图打开对方天灵盖把知识放进去，要引导对方自己找到答案

案例1：500人的敏捷教练

案例2：微信coaching

道理：在你展现才能时，你在强调“我”，在你引导对方时，你在强调“你”

招式：问题要有技巧，有营养，有引导性

技巧：尽可能避免陈述句



FOR AGILE COACHES

工具7: 20分钟快打

如果真需要直接传授知识，记住对方一次可以接受的信息有限

案例：我的阅读习惯、大仙的授道方式

道理：贪多嚼不烂

招式：一次一个知识点，不发表演说，举重若轻

技巧：20分钟讲明白一个道理，精炼、不啰嗦，反射式学习（from Daniel）



FOR AGILE COACHES

工具8: 段子手

人是感性的动物，故事带来的同理心和代入感强于枯燥的理论

案例：韩剧的威力

道理：听故事时人会产生代入感，从而用第一人称的视角和感性的方式去理解

招式：多听郭德纲的相声，学习抖包袱的技巧

技巧：记录你的案例



FOR AGILE COACHES

工具9: TTT (from Rachel Kot)

人是善忘的动物，我们需要重复多次才能记住

案例：Chennai的60个ScrumMaster

道理：重要的信息，重复、重复、再重复

招式：Tell them what you are going to tell them
Tell them

Tell them what you have told them

技巧：反射式学习



FOR AGILE COACHES

工具10: 明白了? 讲一遍!

人带有偏见的接受信息, 请对方讲解给他人 (或你自己) 以排除误解

案例: Ethan说需求需要先签字才可以开始开发

道理: 人听他们爱听的部分, 忽略不爱听的部分, 所以不能简单的做论述题

招式: 设问式教学, 有机会的话师生呼唤, 或请对方讲解给他人

技巧: 直拳刚猛但命中率低, 太极刚柔并济并留有后手



FOR AGILE COACHES

编外：导师和教师的区别：你很可能是错的

人贵 **自知之明**,

了解自己的短处, 了解什么时候应该给建议而不是指导

工具11: 录像

通过第三方视角，观察自己的行为，你会有一个惊叹：哎呦我去！！

案例：我在埃及的CSM的录像

道理：第三方视角容易看到自己的短处

招式：录下自己的教练、培训过程，仔细看不(man)怕(man)吐

技巧：GoPro很好，小米的小蚁也不错



FOR AGILE COACHES

工具12: 20个形容词

了解其他人眼中的你

案例：缺乏自信的ScrumMaster

道理：狗眼看人低，人眼看自己低

招式：邀请10个同事，给他们各10分钟时间盒，写出20个形容你的词

技巧：不要都选和你关系好、熟悉你的人



FOR AGILE COACHES

工具13: 建议 vs. 指导

当面对不擅长的领域时，给不了指导也可以给建议

案例：GE班加罗尔在医疗设备硬件产品线的敏捷转型

道理：知之为知之，遇到自己短板时不要给指导，但是还是可以给建议

招式：博文广志，建立自己的知识索引

技巧：用Google不要用Baidu



FOR AGILE COACHES

level 3

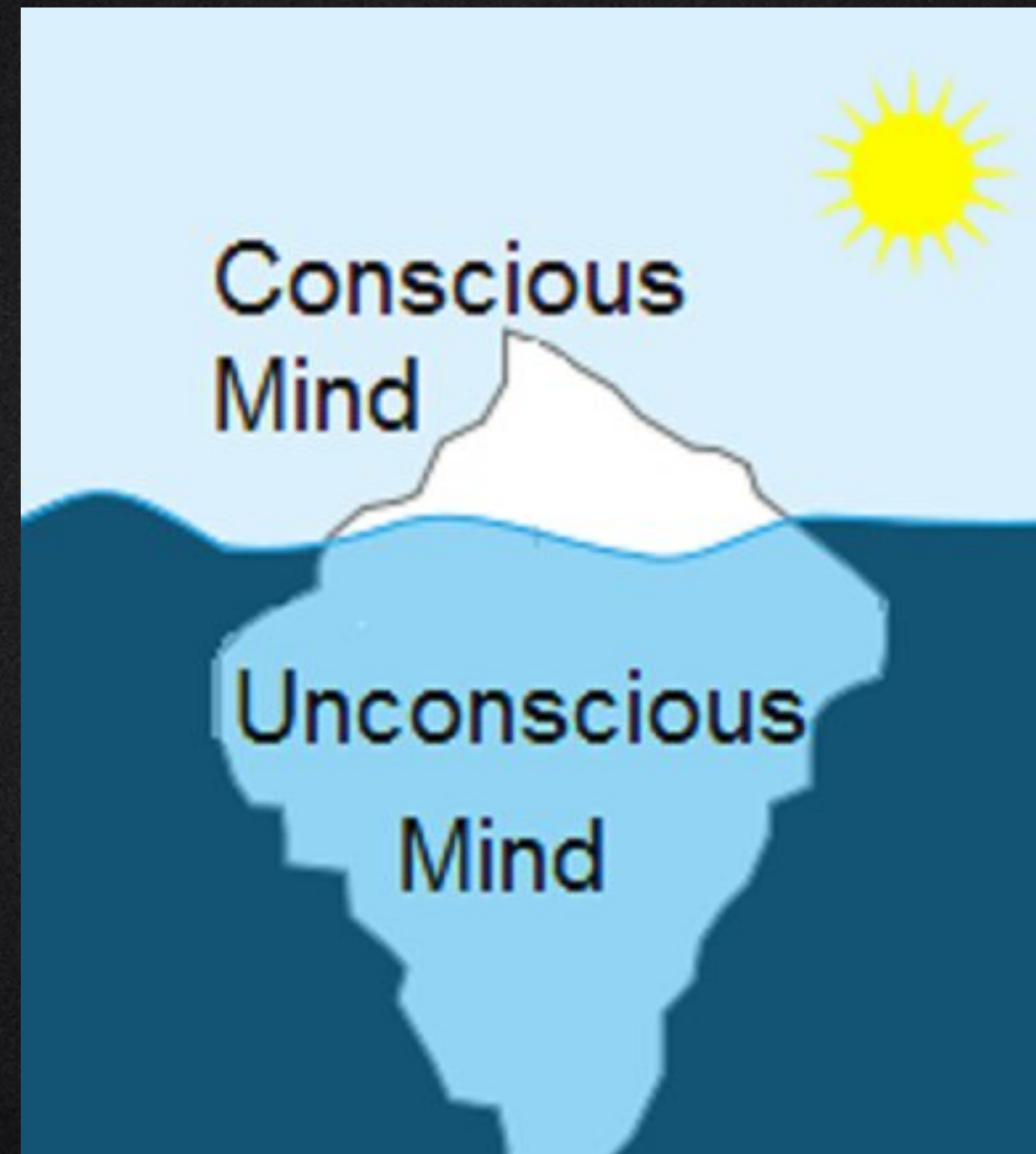
改变行为和习惯



接受现实，你不可能改变一个人的**人格和性格**，

你或许可以改变一个人的**行为和习惯**

回顾：人是如何做决定的



Sigmund Freud

<http://study.com/academy/lesson/unconscious-mind-definition-lesson-quiz.html>

人脑的感性部分很复杂，受到
个人对美的定义、人生经验、价值观、和社会环境的影响

案例1: 机械美 vs. 艺术美

不同人追求的“**美**”不一样，不要鸡同鸭讲

案例2: 单亲环境长大的项目经理

人生经验会导致不同的心理需求

案例3: 印度的荣誉处决

不同的**价值观**会导致不可思议/不可理喻的行为

案例4: 希特勒的成功

社会环境对人的三观有很大的影响

尝试说服一个和你不同类的人是**极其困难**的

作为教练，我们不 **CONVINCE**,

我们 **DRIVE**

人的七种驱动力

- 从众 / The need to belong
- 习惯
- 胡萝卜和大棒 (胡萝卜已cover)
- 幻觉
- 故事的力量 (已cover)
- 求知欲 (部分已cover)
- 本能 (没经验)

工具14: Peer Pressure (从众心)

人身边人都在做某事时，你不做会觉得有压力

案例1：刺头开发工程师的单元测试之路

案例2：Chennai某公司的TDD变革之路 - 只赚吆喝的Coding Dojo

道理：要想驱动少数人，则先营造多数人的大环境

招式：先2对1，再3对2，以此类推

技巧：首先找到你的支持者做托



FOR AGILE COACHES

工具15: 仪式感 (从众心)

仪式感满足从众心

案例1：纳粹党卫军的崛起

案例2：道富银行的奖牌（某公司的小红花）

道理：小小的制服、道具，满足大大的从众心

招式：仪式感有时看上去很弱智

技巧：精美的设计 - 已经很便宜了，就不要再省钱了



FOR AGILE COACHES

工具16: 不用名词用动词/人格面具 (从众心)

人对于别人要求做的事往往心生抗拒; 对于加入某个团体倒是颇感兴趣

案例: 大咖俱乐部

道理: 当你想要驱动别人做某事时, 先把那个对应的人格面具戴上

招式: 人格面具最好是有型的 (有样板, 最好有组织)

技巧: “要不要试下TDD?” vs. “想不想加入极限编程怪咖组?”



FOR AGILE COACHES

工具17: 锚/Anchor (习惯)

要养成一个新习惯，把新习惯和另一个老习惯锚接起来

案例：中午开站会的团队（站会前提交代码）

道理：养成习惯难，锚接习惯相对容易

招式：先养成一个容易的习惯，再锚接一个难的习惯

技巧：合理选择“锚地” - 够稳定才好



FOR AGILE COACHES

工具18: 舒适区快乐区矩阵 (习惯)

人的舒适区很顽固, 破除旧习惯很难

案例: 结对编程为什么要经常换搭档?

道理: “流 (Flow) 状态” 不是最理想的, 不让自己陷入舒适区

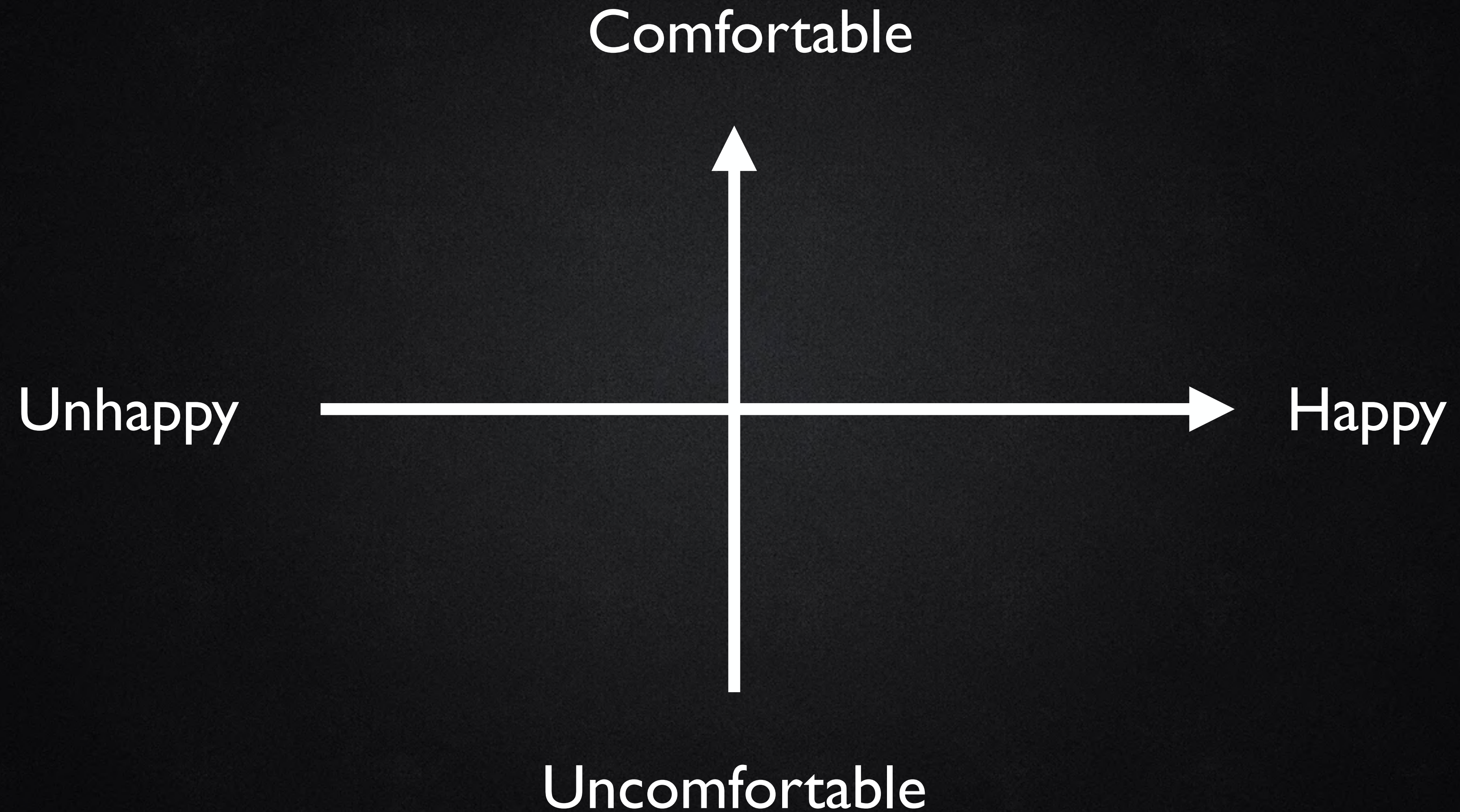
招式: 见下图

技巧: 可用作回顾会实用练习



FOR AGILE COACHES

Regional Scrum Gathering Hangzhou 2016



工具19: 釜底抽薪 (习惯)

人的舒适区很顽固, 破除旧习惯很难

案例: 卸载ScrumMaster的开发环境

道理: 当人发觉遵循旧习惯已断无可能时, 心也就死了

招式: 不破不立 - 断除旧行为的根源

技巧: 不要用强, 不要冒犯



FOR AGILE COACHES

工具19: 背水一战/釜底抽薪加强版 (胡萝卜与大棒之大棒)

背水一战时, 人 (和其他动物) 的潜能会爆发

案例: Chennai某公司的新兵集训营, 每半天重build开发用虚拟机

道理: 科学研究: 仓鼠在极端环境下通过频繁练习可以拿到不可能拿到的食物

招式: 断除几乎所有的可能, 只留一线生机

技巧: 需要仔细设计和大量准备

问题: 猜猜是谁在城堡上放的火?



FOR AGILE COACHES

工具20: 心理暗示 (幻觉)

心理暗示具有强大的力量, 你觉得它难, 它顿时变得更难了

案例: 一周搭建CI / Selenium/jUnit的实习生

道理: 想要鼓励对方做某事, 不要刻意强调它的难度, 做就是了

招式: 不要太刻意, 不要强调难度, 飘过就好

技巧: 需要买通身边的其他人



FOR AGILE COACHES

level 4

“做”教练和“做”教练

Doing Coaching vs. Being a Coach



工具21: 以身作则, 为人师表

以身作则才能以德服人; 事必躬亲方可为人楷模

案例: Vernon Stinebaker

道理: 做教练是做leader, 要想成为对方心中的佛, 你要先成自己心中的佛

招式: 无

技巧: 无



FOR AGILE COACHES

Thanks!

Ethan Huang, CST and Agile Coach
Oct 21, 2016

Q&A