

## 东方教练专栏 | 实践探索

# BANI 时代背景下融合禅宗智慧的创业团队领导者领导力教练实践

蒲觉

## 一、BANI 时代背景下，创业团队领导者的领导力教练实践存在的挑战

### （一）BANI 时代背景下创业团队领导者面临的挑战

随着全球化进程的持续深化与信息技术革命快速推进，全球格局由 VUCA 时代（充满易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity））的时代逐渐过渡至 BANI 时代（Brittleness（脆弱性）、Anxiety（焦虑感）、Non-Linear（非线性）、Incomprehensibility（无法解释性））。VUCA 时代已然考验了包括创业团队在内的领导者的敏捷性、决策力和战略适应性，而 BANI 时代的到来则进一步加剧了这种挑战，使得创业者不仅需要应对环境的脆弱性、社会的普遍焦虑，还要适应高度非线性的演化轨迹以及无法预知的深层次复杂性。

BANI 时代下创业团队领导者（以下简称“领导者”）面临前所未有的领导力挑战。在 BANI 时代，环境的脆弱性已成为常态，表现为多个维度的不确定性与快速变化。市场形势的

瞬息万变要求创业团队领导者拥有敏锐的洞察力，能够迅速解读并响应新兴消费趋势、竞争态势以及行业动态的变化。领导者需要有在不稳定、不确定条件下的战略远见，精准捕获环境变化的微妙迹象，更要能够在复杂的变量交织中，制定出具有预见性和适应性的战略决策。

在 BANI 时代，社会普遍的焦虑情绪对领导者的情绪调控与团队氛围营造带来了严峻挑战。领导者不仅要妥善处理自身的压力与情绪波动，更需具备敏锐的感知力，有效感知创业团队成员在焦虑情绪笼罩下的心理状态。领导者需要在微观层面营造一种能够缓解焦虑、增强团队安全感的文化氛围。

在 BANI 时代，领导者需要在非线性发展中及时捕捉和利用潜在机遇。这不仅要求他们拥有敏锐的市场嗅觉和对未来发展的精准预见，还要求具备在不确定环境中快速试错、灵活调整业务方向的能力。

在 BANI 时代，随着信息技术的飞速发展，信息环境的复杂性显著提升，领导者需要拥有深入挖掘信息内涵、把握潜在趋势与规律的智慧。在

这个过程中，他们的时间管理能力、压力应对能力以及对风险的敏锐识别和有效承受能力均遭受严峻考验。

### （二）创业团队领导者领导力教练实践面临的特殊挑战

创业企业是我国重要的经济力量。在我国，与高管教练技术在世界 500 强的运用环境有很多不一样的地方，创业企业领导者面临着发展与权责相匹配的心智复杂度的迫切需求。对于创业企业领导者而言，就需要用全新的方式和思维思考，调整团队的管理，让个体目标和团队目标保持一致。同时，个体也不能忽视组织，并需要对团队目标给予承诺，在团队中得到充分的成长，这对过往依靠个人能力实现商业成果的创业企业领导者提出了前所未有的挑战（埃德加·沙因，2017；阿德勒，2018；奥托·夏莫，2013；彼得·德鲁克，2018；陈春花，2016；陈春花，2017）。丁栋虹、张翔（2014）研究认为：企业家领导力是科技型创业企业成长的内在驱动因素，对科技型创业企业的战略、创业团队决策、组织运作管理等产生重要影响。

处于前所未有的发展中的、包括创业企业在内的中国民营企业领导者们面临的挑战更为明显，不确定性成为常态。在中国儒家文化“中道而行”的文化背景中的中国企业领导者，一方面容易接受量子理论（丹娜·左哈尔，2016）认为的主体和客体之间存在着某种隐秘的关联和相互作用，一方面对具体如何应对却只能意会不能言传。

同时，国外相对成熟的高管教练技术在本土化的过程中出现了新的挑战 and 契机，加上各流派的高管教练技术各有优势和偏颇，使得在复杂环境中被教练对象发生的改变难以持久。创业企业领导者对 BANI 时代环境有天然的应对能力，但意识化程度不高，难以让下属理解，特别是压力环境下，容易情绪失控，改变容易退行，这需要有更多研究，兼顾理论性和可操作性。

相当部分创业团队领导者作为个体在创业之前取得了优异的绩效，在创业团队领导者岗位上却经常表现出失常的领导风格。失常的领导风格严重阻碍了这些领导者的领导力发挥，影响了创业企业的绩效。

教练技术在国际上已经成为很多著名大学的热门课程。最近几年，随着我国经济与社会发展进入更高级阶段，企业家和企业高管的领导力开发逐渐成为企业竞争力的核心内容，领导力也成为受我国各种所有制企业广泛追捧的学习主题。但是，与规模企业的领导者领导力研究相比，创业企业由于其在企业发展的特殊阶段以及创业企业领导者个人心智成熟度水平的特殊性，接受企业教练服务的创业企业相对很少，适用的教练模型很少，教练技术研究成果及成功的教练案例也非常有限。

本文针对创业企业呈现失常领导

风格的领导者提出融合禅宗智慧的教练策略并做案例研究，这将丰富中国在该领域的理论研究，也对中国教练的本土化实践有实际指导意义。

## 二、文献综述

### （一）领导力教练理论及实践发展现状

实践研究证明，高管教练技术是发展企业领导者领导力的有效工具和途径，教练过程帮助被教练对象看到自己特有的思维模式和行为，促进被教练对象对目前仍然起作用的人生信念和行为模式的各种有意识和潜意识信念和基本假设产生觉察，实现“顿悟”或心智成长（道格拉斯·D. 里德尔，埃米莉·R. 胡尔，伊丽莎白·C.D. 格莱特，2017；约翰·惠特默，2018；詹姆斯·亨特，约瑟夫·维恩特劳伯，2004）。“高管教练”帮助企业高管实现积极正向、长期的、可衡量的转变，以实现个人潜能的最大化发挥并促进实现个人和组织绩效目标。（曾令华，2013；石好，吴元红，王丽音，2014；王雁飞，张静茹，林星驰，周良海，朱瑜，2016；殷海江，2023；吴士宏，2023；吴雁燕，胡丝雯，鲁兰，2023；吴雁燕，程敏，李沁厉，2025）

### （二）与本文主题相关的领导力教练技术研究现状

高管教练技术建立在管理学、心理学及行为科学、成人发展及成人学习等理论基础之上。在一对一高管教练中，教练需要清晰理解人类行为模式，目前教练技术的研究也在理解人类行为模式方面有很多进展。

MBTI 测评的结果既揭示出企业高管的局限，也同时告诉高管可以提升和突破的机会（伊莎贝尔·布里格



### 蒲觉

- 唯行堂东方教练传承人 0009 号
- 东方教练 ICF 认证课程教练导师
- 东方教练三星督导辅导，督导辅导 100+ 场
- ICF 认证 PCC 专业教练 教练小时数 1200+
- 生命实修与教练能力整合训练 [ 炼丹炉 ] 训练营导师

从工学博士、企业高管转型为职业教练、教练导师的 8 年间，蒲觉教练穿越了死亡恐惧，他的修学视角从专业教练到辅导督导，到个人实修实证者，再到探究众生烦恼解脱之门的求道者。他践行着作为一名生命启迪者的天命，助力教练中国化。

斯·迈尔斯，彼得·迈尔斯，2008）。埃里克·埃里克森指出：个体会致力于寻求工作与生活之间的平衡，或者渴望生活更富有创造性。随着职位晋

升或职能范围扩大，企业高管角色需要的心智复杂度也在增加，这部分人群和这个年龄阶段正是作者的教练和实践研究对象。

哈佛大学心理学家罗伯特·凯根创立了五层次的意识模型（凯根、拉海，2010），强调个体在生命中构建自身存在的意义。据此模型，为了应对高管职位挑战，企业高管最低限度需要处于第三层次的意识水平并有必要向第四层次的意识水平对应的心智复杂度发展。应对适应性挑战的唯一办法是转变思维模式，发展至更为成熟的心智水平。

迄今，领导力教练所涉及的成人发展理论表现出两个主要方向，一个强调以某些特点或某种生活方式为标记的生命周期中的年龄或阶段，另一个流派是建构式发展理论，其定义是基于一个假设：随着时间的推移，个体的处事方式会越来越复杂。第一个方向的以埃里克·埃里克森的八个系列阶段为特点的人类发展模型为代表。相反，建构式发展理论关注的是人对事物的独特的“意义建构”（meaning-making）过程，而非年龄或人生的阶段。该理论关注个体如何在生活中创建自己的世界，相较于年龄和人生阶段理论，建构式发展理论认为随着个体所走过的岁月和人生阶段，心智的发展不一定会发生。珍妮弗·加维·贝格（2017）解析个体心智层级，提出了帮助领导者意识进化以应对复杂世界的心智成长研究成果。

认知行为理论目前在教练技术的应用中得到充分发展。艾利斯（Albert Ellis）提出了认知的“ABC 情绪理论框架”。贝克提出了经常出现的十种认知扭曲。认知行为疗法（Cognitive Behavioral Therapy, CBT）注重人们在感受世界和采取行动时的认知和观点，着眼于现在和未来要面临的问题。

人们的思想（认知）对行为起着重要作用。要做出行为改变，获得新的应对问题的办法及技巧，人们需要学会识别和改变不合适的思维模式，教练需要帮助被教练对象把消极观念纠正或调整为积极的观念。上述研究成果对教练实践提供了有价值的启示。

曼弗雷德把心理动力学作为促进转变的概念模型的核心（曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯，2016）。相对于认知行为疗法，从心理动力学角度理解失常的领导风格的根源，就更有可能帮助企业高管摆脱旧有行为模式。

萨提亚模式（丛扬洋，2015；维吉尼亚·萨提亚，2018）给了我们另一个看待领导力的视角，企业领导者需要关注自身、被领导者以及情境的需要，也同时需要关注行为、心理。萨提亚“内在冰山各层面的转化”，可以在企业领导者自己的内在的管理及转化过程中得到运用。以心理剧（Psychodrama）（龚铤，2017）为代表的团体动力辅导正在一对一教练、团体教练中发挥重要作用。心理剧的一些方法，例如角色交换、角色训练、具象化等，都可以运用在教练实践中，帮助领导者去除行为固化，增强参与者适应环境和处理危机的能力（邓旭阳、桑志芹、费俊峰、石红，2009）。心理剧强调自发性，把它作为一切创造力的容器（龚铤，2018）。

与禅宗的核心理念“自性足具”、“自性能生万法”及与之高度相关的“自发性和创造性”成为本文理论创新的基础，在“创业团队领导者失常领导风格转变教练模型”中成为核心。我们认为所有领导行为风格的转变都是基于唤醒自性、自发与创造，这也是教练工作的目标和突破点。

禅宗认为人人“自性足具”、“自性能生万法”，“万法皆从自性启用”（释本光，1999；史幼波，2008）。因此，

自性（真如自性）本来就在，一点都不缺，体认本来面目是人们提升智慧的根本功课。禅宗历史上的三祖僧璨留下了《信心铭》（冯学成，2013），被称为禅宗的“心地法门”，直接从起心动念处指出了一条提升个人心性的路径。

“无住、无相、无念”是六祖惠能在《六祖坛经》（中华文化讲堂，2015）中主张的禅修宗旨。“若于一切处而不住相，于彼相中不生憎爱。亦不取舍，不念利益成坏等事，安闲恬静，虚融淡泊，此名一相三昧。若于一切处行住坐卧，纯一直心，不动道场，直成净土，此名一行三昧。”高度浓缩了禅宗智慧在社会中的具体践行方法，对领导者发展领导力有很大的指导价值。

目前尚未发现有融合禅宗智慧在领导力教练实践方面的应用研究。

综上研究文献，作者认为心理学和成人发展理论是教练创业团队领导者的重要视角，禅宗智慧、上述与高管教练相关的领域及方法为教练技术体系研究及实践提供了基础，但是目前缺乏这些技术和方法的运用策略研究成果，对这些技术和方法在创业团队领导者领导力教练实践中的案例研究也十分有限。

### （三）领导者领导力教练策略研究现状

被誉为职场教练先驱的约翰·惠特默创立了GROW教练流程模型（约翰·惠特默，2018年）。美国创新领导力中心CCL提出了RACSR教练模型（道格拉斯·D·里德尔等，2017）。RACSR教练模型对高潜力领导者也提出了“评估、挑战和支持”模型以及用经验教训开发这一类领导者的教练方法。CCL的顶层领导力（LAP）计划用于教练高层领导者，包括了多个层次的反馈、体验式学习、结构化

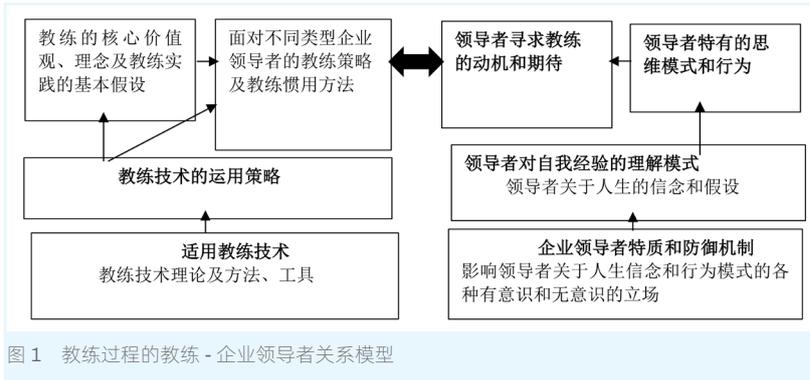


图1 教练过程的教练-企业领导者关系模型

反思以及自我的展示等步骤和方法，特别强调亲和关系的支持作用。

马歇尔·戈德史密斯（2013）在《领导力教练》一书中，提出了实施行为教练时要遵照的九个步骤。曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯（2016）融合心理动力学（特别是客体关系理论）、群体动力学、认知及行为干预以及管理理论提出了促进个体转变的领导力教练概念模型，基于该概念模型辅导了大量的企业领导者并取得了良好的效果（曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯，2016；）。凯瑟琳·桑德勒（2019）基于心理动力学视角开发了情绪行为三角形（EPT, Emotional Profiles Triangles）并运用它在高管教练实践中。企业领导者的失常领导风格会催生不良的组织氛围，严重时演变为神经质组织风格（曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯，丹尼米勒，2016；曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯，2019）。高管的失常领导风格往往源于个体在异常压力下的心理防御及适应不良的人际互动模式（曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯，2016；凯瑟琳·桑德勒，2019）。罗伯特·凯根提出了运用变革免疫X光片支持成人的心智成长。

领导者的领导风格往往与情绪风格相关，呈现出一定的独特性。凯瑟琳·桑德勒（2019）研究提出了可以用于评估企业高管领导风格的“情绪

行为三角形”模型。作为实用性的教练工具，EPT模型定义了三种不同的情绪行为风格。这个模型假定每个人都在领导力的功能正常和失常形式之间的范围内变动。在领导者可以承受的压力水平下，领导者表现出有效的领导力。在压力过大时，则会呈现出失常领导风格。

EPT模型认为，多数领导者倾向于在工作中发挥三种中其中一种（不是唯一的）领导风格。这三种领导风格分别是：a. 任务导向型领导风格，以高度的热情和目标驱动，为团队指引方向。b. 关系导向型领导风格，聚焦于关系、温暖、包容，喜欢构建团队并且帮助团队成员发展。c. 逻辑导向型领导风格，偏好客观冷静、逻辑和数据分析驱动的方式来完成任务。当来自工作中的压力越来越大时，领导者会产生巨大的焦虑并且逐渐转向领导风格中失常的形式，这些方式与动物世界的其他物种对巨大压力的应对方式一样，分别是：战斗（攻击活跃，表现出强大的被动攻击行为）、逃跑（恐惧活跃，被动性或操纵性的行为或回避冲突）或者僵住（关闭感受，隔断情绪接触，置身事外）。所有三种功能失常的风格对领导者自身及其团队都会产生巨大的破坏力。

现有研究分别涉及了国内外中大规模企业高潜力人才、高层领导者以

及具备神经质人格的企业领导者的教练策略概念模型和教练步骤。这些策略模型和方法得到了广泛采用及验证，具有较高的普适性和借鉴意义（玛丽莲·阿特金森，蕾·切尔斯，2019；马歇尔·戈德史密斯，2013）。国内对BANI时代背景下的创业团队领导者的领导力及教练实践研究成果都十分有限。

### 三、教练实践案例

#### （一）促进创业团队领导者失常领导风格转变的教练模型

本论文主要研究在中国国情下、BANI时代背景下适合于我国创业企业领导者领导力的教练技术，研究提出针对创业企业领导者失常领导风格的教练模型。

教练和被教练对象（领导者）之间的互动表现为教练陪伴企业领导者对自己特有的思维和行为模式觉察，并改变思维模式及行为模式。这种改变，又建立在教练运用的教练策略及教练技术基础之上，二者之间的关系模型也是本文的研究框架的范式。图1-1呈现了教练过程的教练-企业领导者关系。（图1）

经过理论探索、文献研究及教练实践，作者总结出唤醒自性重塑自我的教练模型。

教练技术自上个世纪70年代开始发展，目前已经形成了相对成熟的教练策略框架（玛丽莲·阿特金森，蕾·切尔斯，2019；马歇尔·戈德史密斯，2013）。若干被广泛采用的教练策略框架被实践证明极大提升了教练的效果，这在本文所论述的创业团队领导者失常领导风格转变的教练方法中都有所借鉴和整合创新。关于教练模型的架构及其内涵见图2：

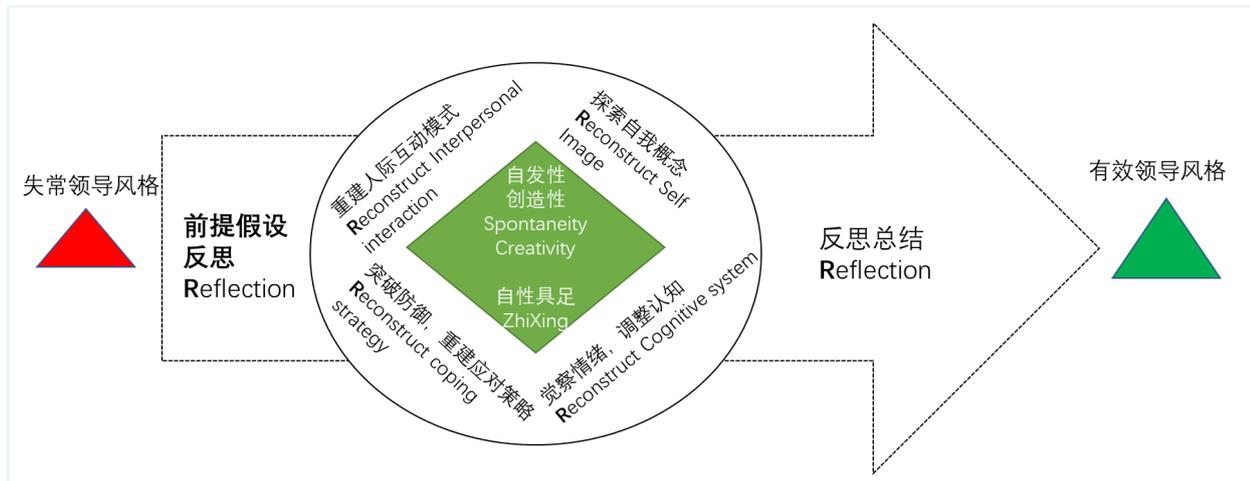


图2 促进创业团队领导者失常领导风格转变的唤醒自性重塑自我的教练模型

图2是促进创业团队领导者失常领导风格转变的、唤醒自性重塑自我的教练模型：

自性具足 (ZhiXing) 是“种子”，具备无限潜能、可以打开无数的生命版本；S&C指自发性创造性 (Spontaneity, Creativity)。Moreno认为人类社会化之后带来的问题是自发与创造能力被压抑，使人面对问题时不能创造出适当的反应。自发性是一种能量，也是创造活动的催化剂。只有自发性非常高时，创造力才会出现 (龚鈇, 2018)。

佛教的一个核心概念是“因缘和合”。“因地不真，果遭迂曲”。自性是本自具足的“因” (具备生命绽放的全部的资源)，通过教练辅导的“缘” (在教练的陪伴支持下，领导者对失常领导风格的觉察反思、实践等等) 才能转化为正“果” (有效的领导风格、高绩效团队形成、团队愿景实现等等)。

1R 假设反思 (Reflection)；2R 探索自我概念 (Reconstruct Self Image)；3R 觉察情绪，调整认知 (Reconstruct Cognitive System)；4R 突破防御，重建应对策略 (Recognize defense)；5R 重建人际互动模式 (Reconstruct Interpersonal Interac-

tion)；6R 总结反思 (Reflection)

“唤醒自性重塑自我”模型基于唤醒被教练对象的自性为根本核心，在教练对话场域中恢复他的自发性与创造性，促进客户内在系统的重构和更新，由内而外影响行为。据文献检索结果，它也是中国第一次提出较完整的针对创业团队领导者失常领导风格的整合教练模型。

此模型借鉴的理论研究、实践成果以及作者的教练实践整合，分别详述如下：

## (二)“唤醒自性重塑自我”教练模型内涵介绍

在这个模型中，处于核心位置的是自性具足 (ZhiXing) 以及自发性创造性 (Spontaneity, Creativity)，这是一个转变发生的容器和孵化器，所有的重构和反思，都是要基于被教练对象对自性的唤醒、自发和创造的基础之上，在这个基础之上的改变，才能发生内在的自主的变化，新的行为的发生更能持续。

珍妮弗·加维·贝格指出：成人的大脑和心理似乎有一个阻止我们学习 (耗费情绪和带来迷惑) 的小型工业设置。换句话说，情绪脑是优先于视觉脑来决策的。在教练的过程中，如

果没有调动情绪脑同步参与反思总结，那这些缺乏自发和创造的理智思考将很难稳定地发挥作用。

教练过程中，教练催化 (客户) 个人恢复天生的自发与创造能力，以自发的方式创造性地对旧有文化遗产做出新的反应，使个人更具弹性，改变得以发生。在自发性和创造性的基础上进行的反思，是自发和创造的体现之一，是从对过去模式的反思觉察到新的模式建立过程中的总结反思。

对有失常领导风格的创业团队领导者的教练，从下述的四个方面促进个体发生转变，这就是教练模型的其中四个R，另外两个R分别是贯穿始终的前提、假设反思以及每次服务之后的总结反思。

### 1、2R 探索自我概念 (Reconstruct Self Image)：

东方教练的教练导师、唯恒大师级教练在东西方智者实证研究基础上，结合自己的大量实修实证整合出了两张洞察人性的地图：人类三大核心习惯、九大心理防御机制。

第一张地图，人类三大核心恐惧 (见图3) (唯恒, 2025)。从种种外在的身心不合一的行为，顺藤摸瓜，

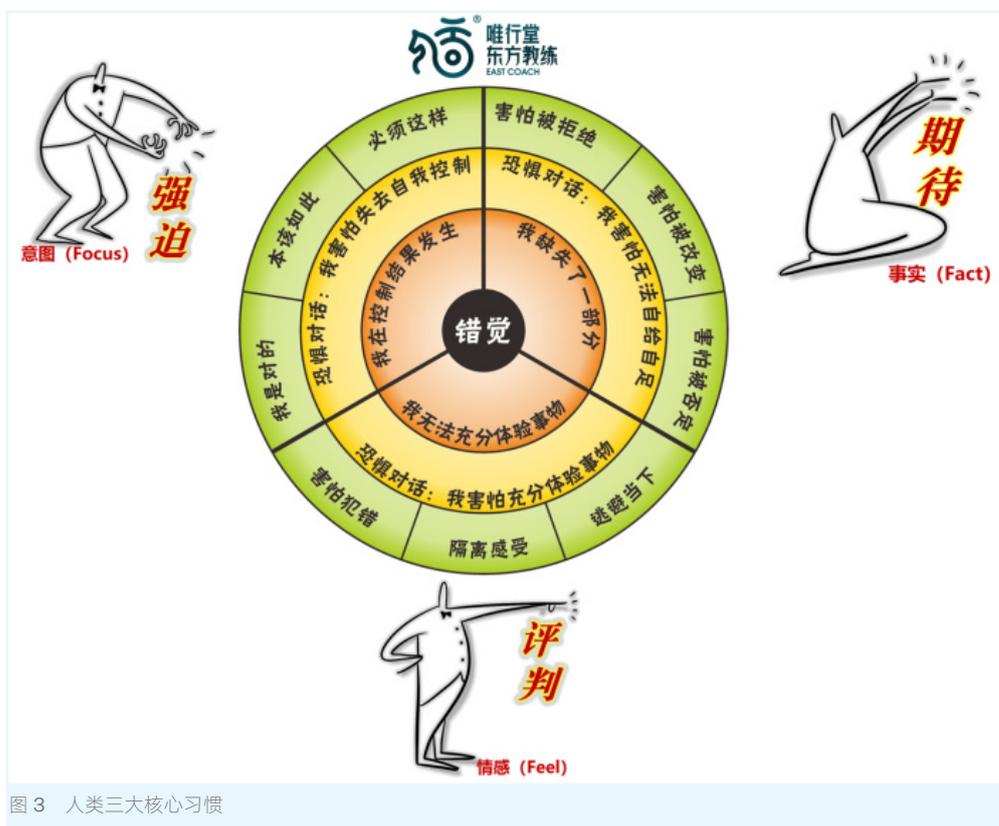


图3 人类三大核心习惯

找出操控提线木偶的“那个人”（核心恐惧及与之对应的执念），与“他”和解，放下了（错觉）执念，就接纳了真相，人人都足具的自性就会启用。这张地图对于教练支持领导者重塑自我有极其重要的指导意义。

### 2、3R 觉察情绪，调整认知 (Reconstruct Cognitive System):

寻找认知有最好的切入点，那就是情绪，但凡引起情绪背后都有一个对自己相对重要的认知。觉察情绪首先从觉察身体的反应和行为开始，然后分别觉察感受，再觉察念头三个层次。这些念头就是情绪所要表达的信念，对于这些信念的认知觉察和调整，才是情绪调整的关键所在。重定认知有两个入手，一个是识别扭曲的认知，二是基于新的自我概念，重新调整出具有适应性的认知系统。

在重定认知的过程中，变革免疫X光片的应用非常广泛，常常用于个

人和团体辅导，涉及对较深层信念的挖掘和调整。

### 3、4R 突破防御，重建应对策略 (Recognize Defense):

为了求得生存、繁衍，个体就会采取“自己认为有利”的个体存活策略、两性关系的策略以及社会生存策略。在这些外显的策略背后，是注意力焦点（习惯）、身份认同以及对应的防御机制，主宰命运的是：不被个体觉察的深层恐惧和业力。深层认知往往并不容易改变，源于受到早年身体记忆或防御模式的潜意识影响。九大心理防御机制（图4）（唯恒，2025），堪称洞察人性的X光机。业力和生命力也是一体两面，业力的另一面是个体本自具足的生命力。

教练熟悉并运用九大防御机制，就可以不被客户的表面议题迷惑，支持客户放下防御机制，真正面对深层恐惧，摆脱“业力”对命运轨迹的控

制，活出客户另一面——本自具足的生命力。有了这样的穿越，客户就会从真如自性中启用各种更具备调适性的选择以及方法。

### 4、5R 重建人际互动模式 (Reconstruct Interpersonal Interaction):

在自我概念的探索后，情绪情感调整并配合认知的改变，能提高觉察识别防御，突破旧有的行为模式。人际互动的新模式就可以促进领导者的失常行为风格的转变。

注意力运用是教练有意识或无意识响应的结果。行为、能力、注意力习惯和觉察组成了一个圆融合一的东方教练四大修学体系（见图5）（唯恒，2025）。东方教练从六个维度训练专业教练发展注意力习惯，提升意识的维度和宽度。这六大注意力习惯是：聚焦性、层次性、完整性、投射性、时空性、无常性。

除了教练自身发展上述六大注意



验证、实现团队营收上台阶的经营成果目标。涉及创业团队的打造，从愿景、目标到决策机制、沟通协作机制、团队规范则由教练以团队教练形式支持。以下教练议题是在 12 个月的教练服务过程中逐渐露出水面的。

**(1) 强目标导向，以评判、指责代替有效的沟通**

Tina 一开始对其他团队成员挑剔、充满指责，她想不通“她们怎么那样？”。在面对关系中的冲突时，总是力量外求的、操控的、充满了期待和要求的。Tina 对自己也不宽容，常常焦虑得睡不着觉，夜里吃东西减压。

Tina 开始有一个牢固的认知：难就是难，但难不是不做的理由，所以，凭着一腔孤勇，她在人生多次闯出过一方小天地。也是那些故事，让伙伴们带着敬佩跟着她。团队的项目会，常常会锁定在对事情的确定感、舒适度上去考量，而不是目标本身，加上 Tina 空有一腔孤勇，目标就显得有些假、大、空。

在一次教练对话之后，Tina 的这个认知得到了松动。人的常态总是想做最确定的事、舒服的事去拿成果，但是创业，做一个不怎么熟悉、又没什么市场对标的行业，就没有真正能确定的、舒服的事。

Tina 对评判、强迫习惯背后的深层恐惧有了觉察：她害怕面对创业路上的不确定感、创业可能失败背后的无价值感；同时，她想让创业进程在自己可控的方向和进程中发展。教练通过对东方教练的人类三大核心习惯地图的熟练运用，支持 Tina 觉察到了自己的负面情绪的源头，调整了自己的认知。

在教练的陪伴下，Tina 每天开始自我观察，开始写觉察日记，练习提醒自己“挺好的”，并带着旁观者视角观察、记录他人的生命学习模式。Tina 大大增加了突破冲突的勇气，提升了安全感。同时，她养成了自我觉察习惯，大大提高了修习一致性的效能。

**(2) 在冷启动期、没钱赚的时候，团队最先面临的挑战竟然是领导力**

更让 Tina 觉得为难的是，说好一起来“创业”的伙伴，似乎并不听“使唤”，不仅如此，还经常闹情绪。

在多次教练之后，Tina 深刻地认识到，创业团队和传统公司的巨大差异：创业团队里没有拿工资的员工，就都是要深度参与共创的老板。创造一个平台，需要的是高度的价值观、信念和目标的融合；创业团队里每个岗位的权责要比传统公司更加分明，因为创业公司是一人多岗，每个人都需要守住权力边界与责任边界。

在教练以团队教练服务形式介入的第一阶段，教练带着团队从愿景到目标到决策机制一样地建立起来。这使得团队开会更高效，所有人聚焦目标来合力工作，构建了岗位机制、工作流程，签到了一些 IP 项目，助力 IP 做一些产品发售、课程交付与优化的工作。

Tina 在教练陪伴与她的领导实践中逐步认识到，领导力的释放不是一种架在空中的气质、味道，不是一份强势的指令，而是一套能让团队成员不断共识的具体事件的碰撞。

**(3) 团队有项目、有事做，却每个人都动力、没能力，为什么？**

“过度负责，妈味太浓。”这是 Tina 在一次教练对话之后的深度自我觉察。领导者的权责边界模糊，这个模式导致 Tina 的团队常常既很少发挥主观能动性去学、去干、去试错，又在能力上不自信。Tina 像个妈妈一样，一边怕孩子觉得苦，自己能干就多干，一边又抱怨孩子啥也学不会，啥都不干。创业初期的 Tina，对创业伙伴有很多期待：希望她们更主动、更承担、更有经验，Tina 很难接纳和共情大家的“我不行”、“我不会”、



图 5 东方教练四大修学体系

“我不懂”。成员常常因为这份不接纳而感到工作的巨大挫败感。

“你好像害怕成为不被团队成员需要的那个人”，教练在一次对话中反馈。Tina 泪如雨下，正是这份最底层的恐惧：害怕成为不被需要的人，她的注意力焦点局限在团队成员的需要，采用了“自我压抑”心理防御机制，时刻想要自己成为“无所不能的人”。看到自己的深层恐惧，她的生命转化了，对话之后的一段时间，她一点点活出了谦逊的生命状态。

在跟教练的对话中发现，她在原生家庭里也曾是一个不被接纳“不行”的孩子。在长大的很多年里，努力证明自己“有多行”的过程中，她慢慢把内在“不行的小孩”藏起来。在创业的这个阶段，她不得不面对这个功课了。她开始学习如何表达“我也不行”，表达她是如何面对不行去“学习”的，同时鼓励伙伴们去做更多尝试，在行中学，成为为大家兜底的那个人。

团队内跟 Tina 交流最多的小米，最开始 Tina 听到她说“我不行”、“我不会”，Tina 会很愤怒的，内心充满嫌弃，无意识就要指责挑剔一番；但随着教练陪伴下的生命成长，Tina 慢慢收起了对其他成员的期待与不接纳，更多看到她们的优势，用好她们的优势，更多鼓励她们做尝试，然后自己悄悄做好补位、托举的准备。同时，团队内的人际互动关系也慢慢恢复了融洽，形成了积极的氛围。

到今年，AB 心理团队在项目上的契合度非常高，共识一个 3-6 个月的目标只需要 1 个小时的电话会，从指标到 PLAN-B，从岗位分工到决策机制，都非常顺利和流畅；当她们做短期学习成长计划的时候，线上的团队成员明显可以感受到从电话那边传递来的信心和力量，她们成为了彼此

前行的底气！

#### (4) 支持团队从“团伙”改变成“团队”

AB 心理是一支线上组成的团队，几个成员之前几乎都没见过面，更何谈工作磨合。这也使得这支队伍里的成员进进出出、分分合合。团队曾经的聚合是因为“讲义气”的 Tina，所以她总是无意识延用着这种“傻傻”的义气。Tina 成了一个哄着每个人、挽留每个人、迁就每个人、托举每个人的、却对这一切不自知的创业团队领导者。

在一次对话中，教练反馈了一个视角：似乎在决策过程中，在团队里，人的情感高于团队项目的利益。这个反馈对重情义的 Tina 无疑是当头一棒，她很难接纳“不是这样”。“这样的我无法带领团队达成目标，更不能成就想要通过平台合作成就自己的伙伴。”一次教练对话之后，Tina 对此有清晰而深刻的觉察。

教练分享给她一些他的创业经历和体验后，她发现：“我们终究是聚在一起“搞钱”的一群人，商业成果是我们锁定的第一目标。”

因为这个信念的调整和在对话中创造的各种落地行动计划，当团队成员因各种原因出离团队的时候，Tina 只带着依然在合作向前的伙伴看目标、拿结果，让成果一步步显化出来。Tina 重新定义了“在团队中我是谁？”这一自我身份。身份一旦清晰，她内在的心理状态回到了领导者和团队第一负责人的位置，她就依照创业团队组建的基本原则，用最短时间去接受、整理团队变动带来的影响和快速调整响应。

#### (5) 破除“选择—放弃”模式循环下的挫败感，唤醒本自具足的创造力

Tina 一直觉得自己是讨厌运动的，

而在对话中发现，她其实讨厌的是持续保持一种别人觉得有效、高效但自己不喜欢的运动方式。或者说，她讨厌把运动与减肥、健康等目标相关联。如果是单纯地体验不同的运动方式，记录感受，这个过程对她就是好玩的、享受的。由此深入，教练陪伴 Tina 看到了自己主宰过往命运轨迹的模式：恐惧的是自己这背后一系列选择—放弃模式循环下的挫败感，让她觉得自己的每次选择都无法持之以恒。

在教练对话中，她看到了自己更宏观的长期主义：我是个在生命历程中足够投入、充分好奇、敢于拿起和放下的人。在事情的层面，她做了很多不同的选择，也体验了很多。但在做人的方面，她始终是非常聚焦地关注着自己如何活出内在的真实感和使命感。当她知道她在更宏大的角度活出了真实、勇敢、好奇的一致性，她的体验、经历将成为全新的资源贡献给亲人、现在和未来的朋友们，让大家了解拿起与放下之美，体验探索之美、生命的整合之美，这是她做为 IP 真正要呈现出来的生命美感和影响力，也是她做平台可以去释放的部分。她破除了关于做 IP 的很多信念局限，唤醒了本自具足的创造力。

自我概念改变了，一切就变化了。

## 四、总结及展望

本文针对创业企业呈现失常领导风格的领导者提出融合禅宗智慧的领导者领导力教练策略和案例研究，并提出了失常领导风格的领导者教练模型。“唤醒自性重塑自我”模型基于唤醒被教练对象的自性为根本核心，恢复他的自发性与创造性，促进客户内在系统的重构和更新，由内而外影响行为。对有失常领导风格的创业团

队领导者的教练, 从重构自我、重定认知、识别防御、重建人际互动四个方面促进个体发生转变。

本文丰富了中国在该领域的理论

研究, 也对中国教练的本土化实践有实际指导意义。

后续需要积累运用该模型的更多教练实践, 以提升该模型的普适性和

指导价值。

本篇责任审校: 李明蔚

## 参考 / 注释:

- 曾令华. 应用教练技术构建人才培养新模式. 中国人力资源开发, 2010,(9):48-51.
- 丁栋虹, 张翔. 企业家领导力对科技企业成长的作用路径研究——基于扎根理论的分析. 西北工业大学学报(社会科学版), 2014,34(4):1-8.
- 埃德加·沙因. 企业文化生存与变革指南. 浙江人民出版社. 2017.
- 阿德勒·阿德勒心理学. 台海出版社. 2018.
- 奥托·夏莫. U型理论: 感知正在生成的未来. 浙江人民出版社. 2013.
- 彼得·德鲁克. 管理的实践. 机械工业出版社. 2018.
- 陈春花. 激活个体: 互联时代的组织管理新范式. 机械工业出版社. 2016.
- 陈春花. 激活组织: 从个体价值到集合智慧. 机械工业出版社. 2017.
- 丛扬洋. 找到意想不到的自己: 萨提亚治疗模式国内权威教程及解读. 武汉大学出版社. 2015.
- 丹尼尔·丹尼森, 罗伯特·霍伊博格, 南希·雷恩, 科林·利夫. 在全球性组织中领导文化变革. 化学工业出版社. 2018.
- 道格拉斯·D. 里德尔, 埃米莉·R. 胡尔, 伊丽莎白·C.D. 格莱特. 美国创新领导力中心(CCL)组织教练手册. 电子工业出版社. 2017.
- 邓旭阳, 桑志芹, 费俊峰, 石红. 心理剧与情景剧理论与实践. 化学工业出版社. 2009.
- 龚钰. 易术: 与改变共处的生活艺术. 世界图书出版广东有限公司. 2017.
- 凯瑟琳·桑德勒. 高管教练: 领导者的内在对话. 人民邮电出版社. 2019.
- 凯根, 拉海. 变革为何这样难. 中国人民大学出版社. 2010.
- 冯学成讲述. 信心铭. 北京. 东方出版社. 2013.
- 中华文化讲堂编著. 中华经典诵读教材之六祖坛经. 北京. 团结出版社. 2015.
- 丹娜·左哈尔. 量子领导者. 机械工业出版社. 2016.
- 玛丽莲·阿特金森, 蕾·切尔斯. 唤醒沉睡的天才: 教练的内在动力. 华夏出版社. 2019.
- 玛丽莲·阿特金森, 蕾·切尔斯. 被赋能的高效对话-教练对话流程实操. 华夏出版社. 2019.
- 马歇尔·戈德史密斯, 劳伦斯 S. 莱昂斯, 莎拉·麦克阿瑟. 领导力教练: 世界著名企业教练们的实践心得. 机械工业出版社. 2013.
- 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯, 丹尼·米勒. 神经质组织: 诊断并改变不良管理风格. 东方出版社. 2011.
- 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯. 组织的反思. 东方出版社. 2016.
- 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯. 正念领导力: 洞悉人心的管理秘诀. 东方出版社. 2016.
- 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯. 有毒的管理者: 高管教练的挑战. 东方出版社. 2019.
- 石好, 吴元红, 王丽音. “一对一”教练辅导技术在领导力开发中的探索. 中国人力资源开发, 2014,(14):49-53.
- 中华文化讲堂编著. 中华经典诵读教材之六祖坛经. 北京. 团结出版社. 2015.
- 释本光著. 禅与易——周易禅观顿悟指要. 巴蜀书社. 1999.
- 史幼波讲述中华传统文化的道统与法统—国学短篇讲演录(一). (内部资料)
- 维吉尼亚·萨提亚. 萨提亚家庭治疗模式. 世界图书出版公司. 2018.
- 珍妮弗·加维·贝格. 领导者的意识进化. 北京师范大学出版社. 2017.
- 王雁飞, 张静茹, 林星驰, 周良海, 朱瑜. 教练型领导行为研究现状与展望. 外国经济与管理, 2016,(5):44-56.
- 文茂伟. 一个当代美国组织领导力发展研究纲要: 意义、概念、路径与内容. 自然辩证法研究, 2010,26(8):49-54.
- 约翰·惠特默. 高绩效教练. 机械工业出版社. 2018.
- 伊莎贝尔·布里格斯·迈尔斯, 彼得·迈尔斯. 天资差异. 重庆出版社. 2008.
- 詹姆斯·亨特, 约瑟夫·维恩特劳伯. 企业教头: 如何在组织中开发顶级人才. 中央编译出版社. 2004.
- 殷海江. 私董陪跑就是战略实现: 由此踏上产业冠军之路. 北京. 电子工业出版社. 2023.
- 吴雁燕, 胡丝雯, 鲁兰编著. 成就卓越: 领导者的第一本高管教练书. 北京. 北京联合出版公司. 2023.
- 吴雁燕, 程敏, 李沁厉等编著. 击穿组织的本质: 千里江山长卷的高管教练道与术. 北京. 北京联合出版公司. 2023.
- 何巧著. 绩效跃升地图: 改变世界的28个关键对话. 北京. 华夏出版社有限公司. 2020.
- 唯恒. 唯行堂东方教练大师班课程电子讲义. (内部资料) 2025.
- 蒲觉. 从三十而立到从心所欲, 如何搭建自己心智成长的梯子? 微信公众号“一束光高管教练”, 链接: <https://mp.weixin.qq.com/s/lrsymF-1NH3vD-VQjQQMrg>.