

## 领导力提升 | 独立教练

# 聆听生命的耳语

领导者内在转化与组织跃迁的捷径

李玉梅

**摘要：**在商业成功的光环之下，领导者内在生命力枯竭的“成功悖论”日益凸显。为应对此挑战，本文基于作者亲历的生命转化与深度教练实践，提炼并构建了一个整合性框架——“耳语螺旋”（Whisper Spiral）模型。该模型深度植根于国际教练联合会（ICF）大师级教练（MCC）层面的“积极倾听”核心能力，并融合存在主义心理学、深度心理学与系统思维，旨在系统性地促进领导者的个体转化与组织的适应性跃迁。模型将领导者的进化解构为三个螺旋式上升的阶段：聆听之耳（Hear）——对个人与系统层面的微弱信号进行深度觉察；突破之心（Break）——在混沌与不确定性中重构核心身份与心智模式；进化之场（Resonate）——通过领导者自身“存在频率”的改变，引发组织场域的集体共振。本文论证，真正驱动组织可持续发展的核心动力，并非管理工具的叠加，而是一种回归生命本源的深度“聆听”能力。尤其在人工智能（AI）日益普及的时代，这种根植于人性的领导力特质，是引导组织穿越不确定性、实现长期价值创造的关键路径。

**关键词：**领导力发展；ICF 核心能力；积极倾听；组织跃迁；心智模式；耳语螺旋

### 一、引言：黑暗中的凝视

近年来，商界数位声名卓著的企业家在事业顶峰选择结束生命，这一现象揭示了当代商业环境中一个残酷的警示：外在的巨大成功与内在的

生命枯竭形成了致命的“成功悖论”。正如管理思想家曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯（Kets de Vries, 2003）所描述的——许多高管外在成功，内心却陷入“安静的绝望”（quiet desperation）。当所有人都在为成功喝彩时，

领导者内心微弱的求救信号，往往被自己和他人所忽视。

笔者同样经历过一段生命中的至暗时刻。至亲的离世让我直面存在的终极问题：“从当下走向生命的终点，这一段路程应如何度过？”那一刻，外界的喧嚣与成就失去意义，一个清晰而不可辩驳的“耳语”从心底浮现，直指身份与意义的核心。这正是一种典型的“觉醒经验”（awakening experience），如存在主义心理学家欧文·亚隆（Yalom, 1980）所言，直面死亡的意识，能赋予生命以深度。

这段经历让我深刻理解到：真正的领导力并非始于外部的建功立业，而是源于向内的深刻探索。带着这份被淬炼过的信念，笔者在 2020 年新冠疫情期间，以教练身份进入一家业务锐减、陷入迷茫的企业。面对一个充满防备与质疑的“黑暗房间”，我选择从“推动者”转变为“聆听者”，静观其变，聆听其中未被言说的声音。这次艰难的转变及由此引发的组织巨变，构成了本文研究的核心。



基于此，本文提炼并构建了“耳语螺旋”(Whisper Spiral)模型，旨在系统化地阐释一种深刻的“聆听”如何成为驱动领导者自我突破，乃至整个组织实现跃迁的核心动力源。这不仅是一套理论框架，更是一条回归内在、于至暗时刻发现真实力量的实践路径。

## 二、“耳语螺旋”(Whisper Spiral)模型：一场向内探索的英雄之旅

在无数次高管教练会谈中，一个反复出现的时刻是，当外部战略讨论穷尽后，领导者会转向内在，发出关

于身份与意义的终极追问——我称之为“生命的耳语”。“耳语螺旋”模型描绘的正是这样一幅领导者生命轨迹的地图：从听见内心最微弱的声音开始，勇敢穿越内在的黑暗与混沌，最终以一种全新的生命频率与整个组织同频共振。

该模型深度植根于 ICF 大师级教练 (MCC) 层面的“积极倾听”(Active Listening) 实践，并将其与存在主义心理学、深度心理学及系统思维理论创造性地结合。模型揭示了一个核心事实：领导者真正的力量，并非源于掌控与答案，而在于聆听、破裂与重建的勇气。耳语螺旋包含三个螺旋式上升的阶段：聆听之耳 (Hear)、突破之心 (Break)、进化之场 (Resonate)。

### 1. 聆听之耳 (Hear)：听见那些未被言说的声音

变革的起点，是向内捕捉微弱信号的能力。大师级的聆听，是去感受那些未被言说的部分：会议室里意味深长的沉默、邮件背后隐藏的焦灼，或是自己深夜闪过的一丝倦怠与不安。这些声音往往关乎脆弱、恐惧和迷茫，但唯有承认它们，转化才能真正开始。

亚隆 (Yalom, 1980) 警示，我们内心都涌动着被压抑的“存在焦虑”(existential anxiety)——对死亡、孤独、无意义的深层恐惧。这种焦虑不会大声疾呼，而是以“耳语”的方式浮现。同时，领导者未被解决的内心冲突会无意识地投射到组织中，形成系统性的“组织症状”。因此，教练或领导者必须具备穿越表象、直面根源的“聆听”能力。

“聆听之耳”要求领导者和教练创造一个心理安全空间，让那些被日常事务所压抑的、模糊的内在体验得以浮现并被清晰地命名。这需要非凡的勇气去“凝视”黑暗与模糊，捕捉并承认这些以隐喻、身体感受或重复行为模式呈现的“耳语”。当我们能听见这些微弱却真实的声音时，转化的第一步才真正迈出。

### 2. 突破之心 (Break)：在身份的废墟上重建

真正的突破，往往不是一次光明的顿悟，而是一场在黑暗中发生的“破裂”(break)。它可能源于外部危机或内在失落，让领导者突然意识到，那个曾带来荣耀的核心身份，已成为前行的枷锁。这正是亚隆所描述的“觉

醒经验”当被迫直面生命的有限性时，最根本的问题会浮现——“剥离所有角色和成就，我是谁？”

从成人发展理论来看，这场“破裂”是罗伯特·凯根（Kegan & Lahey, 2009）所说的，从“被心智模式所掌控（Subject）”到“拥有并审视自己的心智模式（Object）”的关键跨越。在心理动力学视角下，这是旧有防御机制失效、内在剧本瓦解的瞬间。此时，领导者曾极度依赖的“永远正确”、“掌控一切”的身份认同被打破，暴露出内在的脆弱与不确定。

“突破之心”的核心，是发展出一种诗人济慈所说的“负面能力”（Negative Capability）——一种在不确定、神秘和怀疑中安住的能力，无需急于寻找事实和理由。当领导者学会在教练的支持下，承受这种破裂感，并聆听其中的深层渴望时，才有可能在废墟之上，重建一个更真实、更整合、更广阔的自我。

### 3. 进化之场 (Resonate): 你的存在，就是组织的未来

当一位领导者穿越了内在的黑暗，完成了身份的重构，他的“存在方式”(way of being)会发生根本改变。他的“频率”——即其信念、情绪与行为模式的总和——已然不同。他走进会议室，不再携带“我必须解决一切”的焦虑，而是带着“我们可以一起探索”的开放。他的眼神、语调，甚至沉默的方式，都在传递一种平静而有力的共鸣。

这正印证了凯茨·德·弗里斯的洞见：组织，是领导者内心的投射。一

个被恐惧驱动的领导者，会制造内耗；一个整合而笃定的领导者，则能创造信任的场域。最终，领导力的本质，不在于你能“做”什么，而在于你“是”谁。

系统思维告诉我们，领导者是组织这个生命体中最具影响力的节点（Senge, 1990）。当领导者的内在频率从“焦虑控制”切换到“笃定信任”，这种改变会自然地引发组织层面的共振。一个能够展现脆弱和真实的领导者，会创造出一个让员工敢于试错、敢于创新的高心理安全感“场域”。这种全新的个体频率，通过共振（Resonance），重塑了整个组织的能量场域和运作系统。

## 三、模型比较与学术对话：承继与延展

“耳语螺旋”模型并非凭空创造，而是植根于领导力、教练学与心理学等领域的沃土之上，并与之展开了一场承继与延展的对话。

### 1. 与 ICF 教练核心能力的对话：

ICF 将“积极倾听”定义为教练的基石。“耳语螺旋”从此出发，进一步探索当倾听超越“技巧”，成为一种深刻的“存在状态”(way of being)时，为何能成为引爆个体转化与组织共振的“第一推动力”。它融合了一行禅师（Thich Nhat Hanh, 1991）“正念倾听”的智慧，将倾听视为一场从个体觉察到系统回响的完整旅程。

### 2. 与成人发展理论的对话：

罗伯特·凯根（Kegan & Lahey, 2009）的理论为我们提供了宝贵的“认知地图”。“耳语螺旋”则更关注旅途中那些发生在“裂缝”中的时刻。它认为，真正的“阶段跃迁”往往发生在充满脆弱与身份破裂的“突破之心”（Break）瞬间。如果说凯根的理论是成长的结构龙骨，那么“耳语螺旋”就是流淌其中的血液与情感。

### 3. 与存在主义及心理动力学的对话：

欧文·亚隆与凯茨·德·弗里斯等大师为我们揭示了领导者内心世界的深层动力。“耳语螺旋”扮演了“翻译者”的角色，将这些深刻的哲学与心理学议题，转化为领导者在组织情境下可以触及和练习的动作，为其提供了“应用接口”。

### 4. 与系统思维及未来趋势的对话：

从彼得·圣吉到奥托·夏默，系统思维教导我们要“从未来涌现中去聆听”。“耳语螺旋”引入“频率与共振”的隐喻，更具体地描述这种涌现的生成机制。这恰与未来的领导力趋势不谋而合。在 AI 日益取代重复性认知工作的今天，领导力的核心价值正向那些无法被算法复制的“人性深度”转移。美世、德勤等机构的报告均指出，未来的关键在于构建“以人为本的生产力”和释放集体智慧所依赖的“心理安全”与“信任”。“耳语螺旋”提供了一条在喧嚣中回归宁静、在复杂中寻找真实连接的实践路径。

## 四、实践应用：从聆听到共振的路径

理论的价值在于实践。以下案例浓缩展示了“耳语螺旋”在不同情境下的应用，揭示了当领导者或教练敢于聆听、破裂与共振时，组织如何发生跃迁。

### 案例一：疫情中的奇迹——在黑暗房间里点亮一盏灯

领导力的转变，最终要体现在组织的行动上。这是我作为教练的一个真实案例，生动地展示了“耳语螺旋”模型（Hear -> Break -> Resonate）如何帮助一位领导者带领企业在绝境中实现逆转。

#### 第一阶段：聆听(Hear)——承认脆弱，正视现实

2020年初，因疫情冲击，很多企业都面临降薪、裁员，甚至消失。此时，我作为教练加入到这家企业，也正面临业务停滞与团队恐慌。一向稳如泰山、被员工视为“定海神针”的领导者，在全员大会上宣布不得不对管理层降薪时，十年来第一次在公众面前落泪。这一刻，他放下了盔甲，勇敢地聆听（Hear）并承认了内心最真实的“耳语”——面对困局，他同样感到无力且没有明确答案。这个看似示弱的举动，反而打破了笼罩团队的消极氛围，为组织带来了直面现实的转机。

#### 第二阶段：突破(Break)——在悬崖边上做出勇敢决定

真正的突破（Break），来自随后那场被誉为公司“遵义会议”的领导

层核心决策会。会上，一个看似“疯狂”的商业豪赌被提出：在年末最后50天内，完成全年50%的业绩目标。这个计划意味着要彻底颠覆公司十多年来稳健的运营模式，转向一场高强度、结果未知的闪电战。在巨大的不确定性与多数反对的内部阻力面前，这位领导者毅然决定：“试一下！”这个在悬崖边上做出的勇敢决定，正是领导者打破旧有身份和成功惯性的关键一跃。

#### 第三阶段：共振(Resonate)——领导者的决心引爆组织能量场

这个勇敢的决定，成为了引爆团队潜能的导火索，整个组织开始共振（Resonate）。领导者的决心迅速转化为整个组织的行动共识，一股强大的凝聚力油然而生。团队仅用三天时间，便完成了过去需要数月才能完成的周密部署与全员集结。作战期间，组织彻底打破壁垒，不分岗位与层级，全身心投入共同目标。销售人员在大雪纷飞的街边处理合同；技术团队为紧急需求通宵攻关，在凌晨4点交付方案。办公区灯火通明，高铁、车站、酒店都成为移动战场。这种不分彼此、不舍昼夜的奋斗，这正是整个组织与领导者同频共振后最直接的证明。

五年过去了，那场大战至今仍被亲历者津津乐道，成为他们职业生涯中一段光辉的印记。

最终，这场看似“疯狂”的豪赌，以“50天冲刺，完成全年业绩目标99.6%”的惊人成果收官。更深远的影响在于，这场“闪电战”彻底打破了团队“不敢想”的思维禁锢，演化为一种深入骨髓的“干就完了”的

DNA。五年过去了，这种“大作战”模式已固化为公司的年度冲刺传统，成为组织在不确定时期随时可以启动的高韧性能力。

回顾这场奇迹，教练的角色是关键的催化剂。在此过程中，教练的价值并非“给予答案”，而是作为一个多维度的“赋能者”：作为领导力1v1教练，支持领导者和高管们在脆弱时刻（Hear）真正完成了自我觉察与身份突破；作为团队教练，护航了那场“遵义会议”（Break）的高风险决策过程，确保了核心层的战略共识；并作为运营教练与顾问，协助团队将决心落地为“闪电战”的可行部署（Resonate）。最终，教练的价值在于极大地加速了领导者从“个人突破”到“组织共振”的传导效率，将一场生存危机，转化为了组织能力的系统性跃迁。

### 案例二：纳德拉与微软的重生——当身份破裂，组织重塑

2014年，萨提亚·纳德拉接任微软CEO时，公司文化僵化，内耗严重。他没有从宏大战略切入，而是从分享个人经历开始，坦诚面对家庭挑战时的脆弱与转变。这个过程打破了他作为“完美掌控者”的旧身份，让他转变为一个“学习者”和“陪伴者”。在此基础上，他提出了“从know-it-all（无所不知者）到learn-it-all（渴望学习者）”的文化转型宣言。这是一场集体的身份破裂（Break），动摇了微软数十年的防御机制，让“不完美”成为学习的起点。当最高领袖敢于聆听（Hear）内在的声音并展现脆弱，整

个系统才敢于放下盔甲，最终引发了组织文化的集体共振 (Resonate)，使微软重焕生机。

### 简案集萃：从恐惧到爱的频率转换

硅谷传奇教练比尔·坎贝尔的秘诀，在于他总能在一个安全场域中，聆听 (Hear) 到乔布斯、贝索斯等商业巨人内心深处被伪装的孤独与恐惧，帮助他们破裂 (Break) “永远正确”的身份认同。而一位习惯将认可放在心里的董事长，在深夜战略会上，聆听 (Hear) 到年轻团队对情感认可的渴求后，勇敢地录下视频说出“我爱你们”。这句话破裂 (Break) 了他旧有的情感表达模式，瞬间点燃了团队的集体共振 (Resonate)，将组织从制度的集合，转变为彼此深爱的生命体。

**这些案例共同揭示：**领导力不是控制，而是频率。当领导者的存在方式从恐惧和掌控，转向爱与真诚时，他所释放的频率就会改变整个系统。

**一份呼吁：**愿每一位领导者与教练，都能成为“耳语的守护者”。当世界愈发喧嚣，请为团队留一点安静；当组织被指标裹挟，请敢于注入人性的温暖；当自己快要迷失，请停下来，听见那最微弱、却也最真实的声音。

最终，真正的领导，不是“让

别人听你”，而是“让别人听见自己”。在未来，那些敢于守护耳语的人，终将成为点亮黑暗房间的火种。

## 五、结论与未来展望

本文提出的“耳语螺旋” (Hear -> Break -> Resonate) 模型，旨在为领导者提供一条“从内在转化到组织跃迁”的实践路径，其核心是从旧范式的“控制”转向新范式的“频率”。在 AI 加速、全球不确定性加剧的时代背景下，这一转变不仅是理论上的必要，更是实践中的必然。

综合 DDI、德勤、美世及麦肯锡等机构的全球趋势报告，未来领导力呈现出三大呼唤，与“耳语螺旋”模型高度契合：

### 1. 韧性与存在感 (Resilience & Presence):

DDI 数据显示，71% 的领导者压力剧增，心力枯竭风险凸显。这要求领导者首先要能“安住于不确定”，具备在混沌中保持清明与临在的能力。这正是 Hear 阶段的现实诉求：训练对自身与系统微弱信号的敏感度，构建个体与组织的韧性。

### 2. 以人性回应技术 (Humanity with Technology):

麦肯锡报告指出，AI 可带来 4.4 万亿美元的生产力增长潜力，但必须平衡技术与人性，避免效率牺牲意义。这与 Break 阶段同频：领导者要敢于“按下暂停键”，倾听技术带来的焦虑与伦理挑战，重构人机协作的边界。

### 3. 共振式系统领导力 (Resonant Systemic Leadership):

德勤报告强调，信任与使命感是 Z 世代人才留任的关键。未来领导者的核心能力不再是“指挥”，而是通过真诚在场与价值对齐，创建一个能激发集体共鸣的“高能场域”。这正是 Resonate 阶段的实践：通过领导者频率的改变，促发团队“我们化”，驱动信任与创新。

期待有兴趣的领导者和教练在“耳语螺旋” (Hear -> Break -> Resonate) 模型的应用中，继续完善其理论诠释，进行更深入的实践探索，启迪更多的领导者在这个追寻意义的时代激发生命的能量，引领组织的进化。

责任审校：李明蔚

## 参考 / 注释：

1. ICF. (2021). Core Competencies. International Coaching Federation.
2. Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Harvard Business Press.
3. Kets de Vries, M. F. R. (2003). Leaders, fools and impostors. iUniverse.
4. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency.
5. Yalom, I. D. (1980). Existential psychotherapy. Basic Books.
6. DDI (2025). Global Leadership Forecast 2025 – China Report. Development Di-

- mensions International.
7. Deloitte. (2025). Global Human Capital Trends: Thriving in a boundless world. Deloitte Insights.
  8. Mercer. (2024). Global Talent Trends Study: The Eco-nomics of People.
  9. MIT SMR. Leadership and AI Insights for 2025.
  10. Harvard Business Review. (2025). Leadership in the Post-AI Era [Special Issue]
  11. Scharmer, O. (2016). Theory U: Leading from the future as it emerges (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
  12. Thich Nhat Hanh. (1991). Peace is every step: The path of mindfulness in everyday life. Bantam Books.
  13. John Mackey、Steve McIntosh、Carter Phipps. Conscious Leadership Elevating Humanity Through Business. Penguin Publishing Group.
  14. Osman, S., Lane, J., & Goldsmith, M. (2023). Becoming coachable: Unleashing the power of executive coaching to transform your leadership and life. Amplify Publishing.
  15. Zink, H. (2023). Team coaching for organisational development: Team, leader, organisation, coach and supervision perspectives. Routledge.
  16. Swart, J., & Guirguis, C. (2023). The coach's casebook: Skills, tools and techniques for effective coaching. Kogan Page.
  17. Goldsmith, M., & Reiter, M. (2022). The earned life: Lose regret, choose fulfillment. Currency.
  18. Greiner, N., & Davis, B. (2024). The executive coaching playbook: How to launch, run, and grow your business. ATD Press.
  19. Steinwedel, J. S. (2021). The golden key to executive coaching...and one treasure chest every coach needs to explore. Chiron Publications.
  20. Silsbee, D. (2010). The mindful coach: Seven roles for facilitating leader development (New and revised ed.). Jossey-Bass.
  21. Goldsmith, M., & Reiter, M. (2015). Triggers: Creating behavior that lasts—becoming the person you want to be. Crown Business.
  22. Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). What got you here won't get you there: How successful people become even more successful. Hyperion.
  23. Dilts, R. (2003). From coach to awakener. Meta Publications.
  24. Bandler, R. (2021). The secrets of self-transformation. Real People Press.
  25. Bloch, M. (1998). How we think they think: Anthropological approaches to cognition, memory, and literacy. Westview Press.
  26. MacLean, P. D. (1973). A triune concept of the brain and behaviour. University of Toronto Press.
  27. Underhill, B. O., McAnally, K., & Koriath, J. J. (2007). Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders. Berrett-Koehler Publishers.
  28. Berger, J. G. (2011). Changing on the job: Developing leaders for a complex world. Stanford University Press.
  29. Biswas-Diener, R. (2023). Positive provocation: 25 questions to elevate your coaching practice. Berrett-Koehler Publishers.



李玉梅

组织跃迁教练 | 领导者的思考伙伴  
使命：让改变发生

#### 专业资历：

- ICF 认证 PCC 教练 (MCC 大师级教练申请中)

- 高管教练：服务于董事长 /CEO/ VP 及高管团队，一对一教练 2500 小时以上
- 盖洛普 Gallup 优势教练
- 盖洛普 Gallup Q12 敬业度专家
- 富兰克林柯维认证绩效教练
- PMP 资格认证

#### 教练领域：

科创企业教练：战略落地执行，运营体系搭建及机制优化，组织效率提升，企业文化及高管领导力。

#### 教练成果：

- 生物医药科技集团企业 4 年：企

业文化变革，战略落地，实现业绩规模翻番（疫情期间创造 50 天完成全年业绩 50%），运营高效顺畅，管理队伍成长迅速

• 某生物医药企业，企业使命愿景澄清，业务 / 产品 / 人才战略清晰，组织文化变革，运营体系优化，销售团队 60 天完成全年业绩 56%

• 销售大区一年内业绩飙升 56%，由从未完成业绩成为集团第一

所服务企业已全面建立想“赢”的高效机制。