

教练精进 | 独立教练

快速创造客户觉察，加速客户成长蜕变

九型人格在企业高管成长教练中的创新应用

李明蔚

什么是正念蜕变教练？

现在的企业大多都很内卷，很多高管在压力下出现“魔鬼”行为而不自知。

在企业高管教练中，我经常听到公司老板、高管们脱口而出：“我为什么要考虑员工的家庭？我又不是她妈”、“我只关心工作结果，我们的关系就是雇佣关系”、“你能做就做，不能做就滚蛋”……他们无意识地把员工看成帮助自己完成绩效目标的工具。

这种类型高管的九型人格通常处在不健康层级，他们如果接受了教练辅导，一旦改变，会为自己以及利益相关者创造更美好的价值。

但是，成年人的改变是很困难的，所谓江山易改，本性难移。而企业主为高管付费则期待高管在短时间内发生改变，而且最好是持久性的改变。这种情形下，正念蜕变教练是一个很好的选择。

什么是正念蜕变教练？教练作为

摘要：在企业中做高管教练，企业主期待高管在短时间内发生改变，而且最好是持久性的改变。但是，成年人改变很难，正念蜕变教练则是一个有效手段。没有觉察就没有改变，高管的改变必须从创造觉察开始。九型人格是一个帮助客户自我觉察的有效工具。教练如果知道自己和客户的九型人格三元能量定位之异同，在教练辅导的过程中，将会更易建立信任，加速客户的自我觉察，更快进入深度探索，促进客户改变的发生。本文将基于九型人格为觉察起点的正念蜕变教练，提供一个创新的运用，让教练辅导效果更快呈现。

关键词：成长教练；创造觉察；正念；蜕变；九型人格以及创新

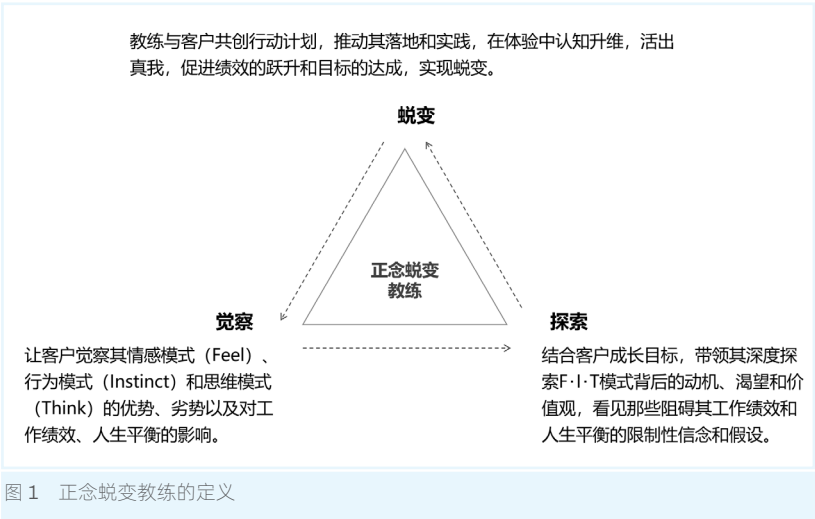


图 1 正念蜕变教练的定义

各个主型的名称和主要特征

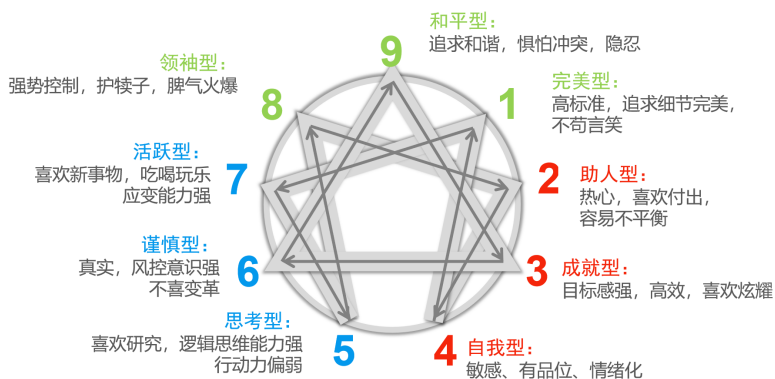


图2 九型人格主型的名称和主要特征

客户的伙伴, 令客户从觉察惯性模式开始, 通过深度的探索从而重构认知、激发潜能、促进转变、实现目标, 这种辅导就叫做正念蜕变教练 (见图1)。

九型人格概览

在教练辅导之初, 我们就需要帮助客户创造觉察。九型人格是非常实用的一种工具, 它将人格分为九种基本类型, 每种类型都有其独特的特点、动机、恐惧、渴望和价值观。

它源自古希腊毕达哥拉斯学派, 经历 2000 多年的演变, 在全球各个领域都有广泛的应用, 并进入美国高校商学院、清华大学、北京大学的 MBA、EMBA 课堂。

目前影响最大的流派是帕尔默体系 (口传派) 和里索体系 (理论派)。里索的动态人格观不像 PDP (动物性格测试)、MBTI (职业性格测试) 等测评工具, 仅仅将人进行分类, 容易贴标签, 它具有更强的发展性。

确定九型人格的主型可凭借九型人格的测试结果作为参考 (见图2), 考虑到所有主观测评都存在一定的认知偏差, 教练还需要再结合对客户言谈举止的聆听与观察进行判别。如果没有机会让对方完成测评, 主型的准确判定会更难一些。也可以先识别客户是心中心人、脑中心人, 还是腹中心人, 这个要容易很多。

心中心人 (主型为 2/3/4 号): 这类人理解世界的角度往往从感情、感觉和感受出发, 通过承载感情的人际关系来影响周围的人和事, 很走心, 容易活在过去。

脑中心人 (主型为 5/6/7 号): 这类人喜欢通过理性思考来解读世界, 运用智商来减少内心的焦虑, 以缜密的观察分析能力来解决生活中的麻烦, 很走脑, 容易活在现在。

腹中心人 (主型为 8/9/1 号): 这类人喜欢通过“存在感”来体察世界, 行动力更强, 做事比较有毅力, 拥有直觉力和愤怒的能量, 本能驱动, 容易活在未来。

Katherine Chernick Fauvre 和 David W. Fauvre 提出的“Tritype 理论”认为: 尽管每个个体都有一个主型, 但他们在九型人格的三个中心 (即心中心、脑中心和腹中心) 中各有一个主导类型。这三个类型共同构成了个体的 Tritype (见图3)。

也就是说, 一个人同时具备三个维度: 心中心、腹中心和脑中心的不同智慧能量。为了方便中国人记忆, 可以把 Tritype 翻译成三元能量定位。

快速识别客户的三维能量定位

如何识别客户的三维能量定位? 以下是经过实践总结出来的简易而有效的识别和定位方法。

心中心能量由 2/3/4 号主导。以下哪个数字的描述与客户最为接近, 它就是其情感模式的主导数字 (见表1)。

脑中心能量由 5/6/7 号主导。以下哪个数字的描述与客户最为接近, 它就是其思维模式主导数字 (见表2)。

腹中心能量由 8/9/1 号主导。以下哪个数字的描述与客户最为接近, 它就是其行为模式主导数字 (见表3)。

通过以上的识别方式, 可以比较容易找到客户的九型人格三元能量定位。每个中心的数字代表了客户在情感、思维和行为方面的策略和偏好, 而排列顺序则代表着优先级。

例如, 科技型公司的创始人常见的三元能量定位是 316: 主型是 3 (心

中心人)，但同时具有 1 型（腹中心能量）和 6 型（脑中心能量）的特征，优先以心中心的强 3 号主导：目标导向，追求高效，尤其主导其情感，感情让位于目标，在绩效压力下会展现冷酷无情的一面。腹中心由 1 号主导其行为：追求完美，精益求精，微观管理，高标准严要求等；脑中心由 6 号主导其思维：忧患意识强，关注风控管理，追求稳健发展。

里索提出的动态人格观——“九型人格发展层级”理论指出：同一个人的主型尽管不变，但是人格的健康程度或心理成熟度会随着时间、经历、修行而改变。最高的健康层级被称为“第一层级”，也叫“解放的层级”。如果发展到这个层级，1-9 主型的人几乎没有什么不同：

“人格依然存在，但强迫症很弱，在反应性和适应性之间可以动态平衡。因为个体能觉察到自己在以特定

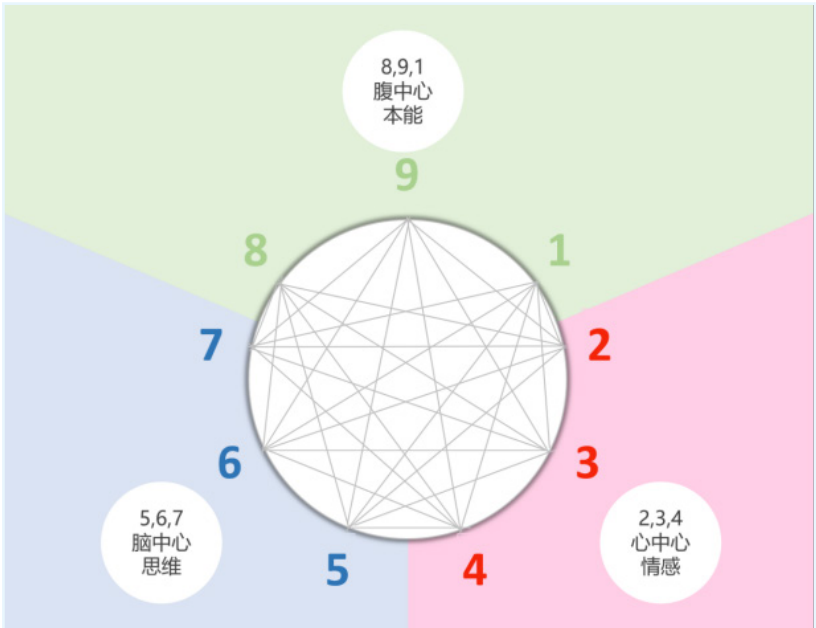


图 3 个体的三元能量定位 (Tritype)

的视角去看待事物，是可能有局限性的，因此很容易跳出当前的视角，从其他角度去重新看待问题。”这个时候，蜕变就发生了！

在他人看来，去到“解放的层级”的这些企业高管们思维极度灵活，能够以积极、适应性强的方式行动，极具创造力，同时能从他人角度去理解、

表 1 心中心能量定位数字对照表

| 识别维度 | 2 号 | 3 号 | 4 号 |
|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| 外表特征 | 脸型偏圆，皮肤细腻。表情柔和，笑容可亲。 | 眼神有神，喜欢穿戴名牌，打扮得光鲜亮丽。 | 眼神忧郁，气质阴柔，打扮与众不同。 |
| 表达习惯 | 喜欢说：让我来吧，好呀，可以，不要紧，没问题，你还好吗？需要帮忙吗？ | 语速很快，语言和动作夸张，喜欢过度承诺：可以，没问题，最好，绝对，顶级。 | 语调柔和，速度偏慢，在人群中习惯保持沉默，但一对一的深度沟通能力强。 |
| 行为习惯 | 关心自己人和陌生人，对人不对事，喜欢与人在一起、愿意与人有身体接触。 | 目标感强，为了实现目标可以全力以赴，工作效率高，喜欢一心多用。 | 批评容易绝对化，待人疏离，生活中很有品味，小心翼翼、慢。 |
| 主要情感模式 | 同理心强，爱恨分明。如果付出没有得到回报会情感失衡，因爱生恨。 | 喜欢被重视，被肯定，好面子，但会压抑真实情感，不关注人。 | 多愁善感，情绪变化无常，经常怀念过去，疏离感，容易嫉妒。 |
| 在企业高管中的分布 | 服务型公司的女老板、高管大都有高 2 号能量。 | 创始人、营销总监、公关总监较多有高 3 号能量。 | 高 4 号能量在国企和制造型企业中很少见。 |

表 2 脑中心能量定位数字对照表

| 识别维度 | 5 号 | 6 号 | 7 号 |
|-----------|---|---------------------------------------|------------------------------------|
| 外表特征 | 眼神冷静深邃，表情冷漠。体型偏瘦，温文儒雅，怀疑的时候皱眉头。 | 与人说话时避免眼神接触，目光游离闪烁，很警惕。 | 表情柔和，眼神灵活，左右转得很快，笑容夸张，能说会道。 |
| 表达习惯 | 不主动表达。富有逻辑、喜引经据典，言简意赅。喜欢说：我想，我认为，我的意见是。 | 不主动发言，习惯表达担忧、对失败的恐惧。说话不直接。喜欢说：失败了怎么办？ | 说话声音偏大，语不惊人死不休。喜欢说：最重要好玩，干嘛那么认真呢？ |
| 行为习惯 | 待人疏离，要有独立空间，在自认为的专业领域容易鄙视他人。 | 行动力被动，待人亲密，不喜欢变革，念旧，不喜欢断舍离，决策慢。 | 喜新厌旧，喜欢吃喝玩乐。遇到严肃、认真的事时易逃避。 |
| 主要思维模式 | 理性，注重逻辑，喜欢深度研究，找到事物的本质，注重结构化思考。 | 重视风险因素，追求安全，钟情自己熟悉的事务，不喜欢变革。 | 喜欢有多种选择，思考新的可能性，应变能力强。 |
| 在企业高管中的分布 | 专家型管理者、产品研发总监、投顾总监很多都有高 5 号能量。 | 很多经营公司长达 10 年以上的公司老板、资深高管都有高 6 号能量。 | 年轻高管高 7 较多，60/70 后的管理者大多数 7 号能量很低。 |

表 3 腹中心能量定位数字对照表

| 识别维度 | 8 号 | 9 号 | 1 号 |
|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|
| 外表特征 | 盯人看的时候具备攻击力和威慑力。体格大，大多很壮实，动作大。 | 无力，似乎有点木讷，眼神朦胧，一副睡不醒的样子。 | 眼神锐利，不怕对视。偏瘦，不苟言笑，苹果肌僵硬。 |
| 表达习惯 | 声如洪钟，说话直接、肯定，喜控制。喜欢说：我告诉你、为什么不能？跟我走。 | 说话很慢，声音偏小，不主动发言。喜欢说：都可以，你说呢，随便啦，嗯嗯。 | 说话不婉转，直接。喜欢说的关键词：应该 / 不应该、对 / 错，不，不是的。 |
| 行为习惯 | 不喜欢被安排、被控制，容易有对抗性，行事独断，喜欢罩着小弟们。 | 害怕冲突，不容易融入团队，慢动作，效率低。难以拒绝他人。 | 关心事情，爱批评。认为对方违背自己原则的时候易发火。 |
| 主要行为模式 | 冲动，不屈服，急躁易怒，独断，喜怒溢于言表，不怕权威。 | 动作和反应偏慢，不爱说话，不爱发脾气，但是忍无可忍时会火山爆发。 | 自律、对己对人高标准，关注对错，擅长提出优化型创意方案。 |
| 在企业高管中的分布 | 很多老板、资深高管都具备高 8 号能量。 | 在国企当中，高 9 号能量的管理者很多。 | 很多女性高管都具有高 1 号能量。 |

体谅他人，非常包容和慈悲。

这种境界其实与正念蜕变教练所追求的结果殊途同归。

正念蜕变教练的流程和注意事项

基于九型人格为觉察起点的正

念蜕变教练辅导流程如下（见图 4）：

教练面谈阶段：如果教练和客户

第一印象彼此感觉不好，通常是双方

的三元能量差异很大：你的高能量是对方的低能量，或者你的低能量是对方的高能量。这样的关系不容易快速建立连接，也不容易同频共振。

如果教练与客户第一次见面就很容易发生化学反应，通常是因为双方的三元能量比较相似，所以容易识别出对方的优点，自然彼此欣赏，连接就可以快速地建立。

九型人格的主型和三元能量定位：可用九型人格的测试结果作为参考（只能作为参考，因为人们在测试中，会有意无意地粉饰自己的选择，把理想的样子当成现实的选择，以满足潜意识中我要看起来很好/很不错），教练再通过对客户言谈举止的观察进行判别。

一个人的主型在其一生中一般不会变化，除非遭遇巨大的人生变故，其他的数字能量高低可以改变。教练需要围绕客户的成长目标进行相关解读，目的是让他们对自己有新的觉察，而不是像算命先生一样泛泛而谈，失去焦点。

F·I·T 模式教练辅导：关注教练对象的 F（Feel 情绪）模式是为了让他们通过惯性情緒反应看到内在的渴望；关注 I（Instinct 本能）模式是为了让他们通过惯性行为看到背后的信念；关注 T（Think 思维）模式是为了让他们看到各种深信不疑的观念背后可能的局限性。

如果教练和客户的三元能量定位差异较大，教练可以采取的策略是先跟后带，先追随客户的风格，建立基本的信任之后再挑战。教练需要展现更多的好奇心，偏重于“为什么是

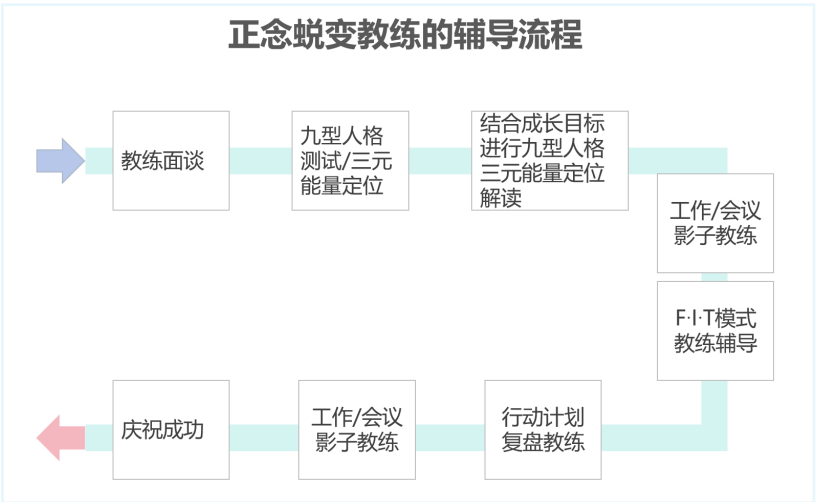


图 4 正念蜕变教练的辅导流程

这样呢？”

如果教练和客户比较类似，容易出现“一来一回打乒乓球”的现象，看起来似乎进展很顺利，但容易在客户现有的认知框里打转而没有突破。教练需要对此保持警惕，并展现出好奇心，可以更多偏向于“为什么不那样呢？”

行动计划复盘教练：上一次教练与客户共创的行动计划在实践中有三种结果：一种是顺利进行或者完成，教练要及时给与正向反馈，强化客户的改变；第二种是没有行动，第三种是行动结果不理想，教练均要及时干预，让客户看到没有行动或者行动结果不理想背后的学习是什么？新的发现是什么？F·I·T 模式中行动的障碍和动力在哪里？

除了以上所说的教练之术以外，还有更重要的正念蜕变教练之道：**心念素质（Mental Quality）**，比如不评判、好奇心、勇气等。教练自身需要具备这些心念素质，也需要培养被教

练对象拥有。

不评判：评判是一个人无意识地将人、事件与自己的个人标准进行比较，而做出的臆测、诠释和判定。

不评判作为一种心态，就是有意意识地放下自身的个人标准、偏见、刻板印象，尽可能客观、中立、如实地观察当下他人呈现出来的认知、看法、价值观、外貌等，眼里没有对与错、好与坏、积极与消极、美与丑、优与劣等等，只有不同。当教练觉察到自己在评判的时候，要放下评判，还有对评判的评判。

好奇心：指了解或者学习某些东西的强烈欲望，包括对外在人和事物的好奇，还有对自己内在的好奇。保持好奇心，让我们更加包容，可以看到更多的可能性，有机会找到最佳的替代模式，或者创建新的行为。

好奇不仅是对事情好奇，更需要对人好奇，对人的需求、渴望、情绪、感受、动机等等有好奇。

勇气：勇气是指足够勇敢去做

那些应该去做却害怕去做的事，是一种无论是否害怕，都能勇敢面对危险 / 痛 / 风险 / 不确定性 / 恐吓的能力。

比如，教练是否有勇气在面对他人挑战的时候，保持中立的状态？面对咄咄逼人的教练对象，能否提供强有力的反馈？在发现自己出现错误的时候，能否敢于坦承自己犯错？

在企业高管的成长教练实践中，三元能量定位为 638 的客户很多，非常难改变。他们很谨慎、害怕变革、不容易信任教练（6 号主导）又强势、喜控制（8 号主导）、好在有目标感（3 号主导）。有次，一个 638 的高管只与我签订了三次辅导的合同，为了

在 100 天内让他发生改变（其上司要求他在工作中更加积极，能带动团队；他本人希望提升团队目前的绩效）。我采取的策略是：第一次辅导重点根据客户的目标有针对性地进行三元能量定位解读，以客户痛点（部门绩效遇到瓶颈）为抓手，直接反馈其妨碍结果实现的模式，钉死教练辅导目标（通过他的 F·I·T 模式调整——从关注事到关注人、从管控到激励、从害怕变革到引领变革，从而带领团队提升绩效），并拿下客户的承诺；第二次先参与客户部门会议，观察客户如何开会，结合他的领导风格和模式，反馈 F·I·T 模式的调适情况，植入正念

心念素质（好奇心和评判），让客户强化好的改变，继续认知重构。第三次抓复盘教练，跟进客户的行动计划完成情况，及时干预和反馈，让客户突破行动障碍（害怕冲突妨碍其影响团队成员拿到结果）。三次教练完成后，再观察客户如何开会，并对客户呈现的变化进行肯定，对其需要改变的惯性模式直接反馈，鼓励其带着成长思维继续改变。最后，客户的上司对我反馈说“他发生了肉眼可见的改变，超出我的期待。”

不足与展望

成年人的蜕变并不容易，作为教练我也在不断地学习、试错和在实践中摸索和总结。期待更多的教练和企业高管朋友一起来探索和共创蜕变之道，优化辅导的流程，让更多的高管接受更加有效的教练辅导，获得工作和生活的平衡，实现人生的美好蜕变。

责任审校：李明蔚



李明蔚

- 中国 500 强企业的企业教练
- 正念领导力培训导师
- ICF 国际教练联合会认证 PCC 教练
- EMCC 欧洲导师教练协会认证团队教练
- “半山进修荟”青年管理者成长社发起人
- 共生领导力体系创始人

- 广州明君之道企业发展有限公司总经理

专业擅长：为需要升级或者转型的企业，提供定制化的（核心高管团队教练 + 领导力培训 + 品牌营销咨询 + 管理者一对一成长教练）的企业增长综合解决方案。

10 年来支持 40 多家企业绩效增长，助力 1000 多名创始人、CEO、管理者和企二代领导力和管理力提升；20 多年品牌战略顾问，擅长品牌、产品以及企业家个人 IP 的定位策划。20 多年企业经营管理经验，具有带领公司成功转型经验。连续创业者，共生领导力体系创始人。

联系方式：



参考 / 注释：

1. 《九型人格心理学》马北编著，2018 年，民主与建设出版社
2. 创衡正念企业教练公众号文章：《正念心念素质：不评判》、《正念心念素质：勇气》、《正念心念素质：好奇》
3. 《九型人格 2：发现你的人格类型》（美）唐·理查德·里索、拉斯·赫德森著，南海出版公司