



《亚太教练联盟之声》 | 亚太教练联盟官方通讯（中文版）

A photograph of several hands of different skin tones (dark brown, light brown, and fair) stacked on top of each other in a supportive gesture, set against a dark wood-grain background. The hands are positioned in the center of the page, behind the main title text.

归属感与联结感： 打造让人蓬勃成长的 职场空间

第11卷第3期 || 2026年7月

《亚太教练联盟之声》是亚太教练联盟的数字季刊，通过邮件发行，并同步刊登于[联盟官网](#)。

主编：索纳利·巴塔查里亚 (Sonali Bhattacharya)

设计排版：莉安娜·克鲁兹 (Lyanna Cruz)

中文翻译：陈远芳博士 (Dr Sandy Chen)

目录

主席寄语

03

编者寄语

04

1 构建归属感

07

归属感无关情绪：赋能亚太多元团队构建
联结共生的协作环境

09

归属感：教练型文化的根基

14

2 归属感落地实践

17

归属感与联结感：教练如何助力管理者打
造跨代际职场包容空间

19

仅做到包容远远不够

23

3 信任与领导力

26

服务弱势群体：信任为先，支持方有价值

28

TR²UST信任框架：信任、尊重与责任，
协同赋能共赢成功

32

与自然共生：一份共同的责任

35

你是哪类领导者？

39



亚太教练联盟 (APAC) 社群：公 告与动态

42

社区亮点

43

社区参与渠道

43

近期重磅活动预告

44

APAC线上年度静修营

45

新成员欢迎公告

47

会员整体概况

48

商务合作与广告

49

官方联络渠道

50



主席寄语



亲爱的亚太教练联盟全体同仁：

2026 年已然过半，回望一路走来的历程，我愈发体悟到教练工作背后一条朴素且深刻的真理：人唯有拥有归属感，方能蓬勃成长；唯有建立联结，方能持续精进；唯有身处一个看见、尊重、包容完整自我的环境，方能全然绽放活力。

本期《亚太教练联盟之声》围绕核心主题——**归属感与联结感：打造让人蓬勃成长的职场空间**展开深度探讨。这一主题，既契合亚太地区多元包容的文化特质与深厚底蕴，也承载着我们共同的愿景：构建尊重差异、以人为本的社群生态。同时，这更是一份行动倡议，呼吁每一位教练躬身自省：在每一次沟通、每一场合作、每一个工作场景中，我们是否都在主动、用心地为他人培育归属感。

深耕学习，聚力协作

今年6月，我们正式推出首期联合共创课程——《原型罗盘：人工智能时代的领导之道》。本课程开创性地融合东方智慧、荣格原型理论与人工智能时代的职场现实，为新时代领导力发展提供了全新的探索路径，也成为亚太教练联盟发展进程中的重要里程碑。

最令人动容的，不仅是课程专业扎实的内容，更是学员之间缔结的深度联结。大家开展真诚且深刻的思辨对话，重新探寻自我、补足内在缺失的部分，探索传统原型智慧如何赋能现代领导力发展。所有人都真切体验到：社群的成长从不源于竞争，而来自共同的求知欲与集体智慧的碰撞。这门课程正是「归属感」的生动实践，它印证了：携手学习，方能共同成长；众人共进，方能赋能周遭、革新未来。

回归本真，向内深耕——2026亚太线上研修会

今年10月末，我们将开启年度亚太线上研修会，本次活动主题为**回归本真：奔赴自我核心之旅**。研修会的核心主旨凝练为一句温暖且深刻的话：

专注当下是入口，接纳自我是修行，心怀大爱是终极觉悟。

本次线上研修会旨在打造一处静谧治愈的心灵栖息地，让全体教练同仁回归本心、坚守本真。我们以「专注当下、全然接纳、心怀大爱」为三大核心支柱，助力大家脱离繁杂事务、重置身心状态、重拾内在清醒与专业初心。

本次研修会以「焕新精神内核、提升当下觉察、深化社群联结」为核心目标，精准回应社群当下的核心需求。喧嚣时代，我们为大家守住静谧；碎片化时代，我们为大家搭建联结；功利绩效的职场时代，我们倡导回归本心与专注。

未来展望：2027年亚太教练联盟峰会

在此欣然告知大家，2027年9月亚太教练联盟峰会筹备工作已正式启动。本次峰会将选址特色异域场地，具体细节暂未公开。但我可以笃定，这场盛会将充分彰显亚太地区的多元文化、深厚智慧与蓬勃活力，为区域内同仁带来一场极具感染力、令人难忘的行业盛会。

敬请期待，一场非凡的行业盛会即将启幕。

共生社群，赋能成长

展望未来，我由衷致敬每一位同仁在教练工作、团队管理与社群建设中的赤诚坚守。亚太教练联盟绝非单纯的行业机构，而是一个鲜活共生的成长生态，汇聚着一众坚信「人际联结拥有变革力量」的专业教练。

感谢大家与亚太同行，坚守成长初心、深耕专业智慧、践行服务初心。正是因为你们，我们才能持续打造一个有归属感、有温度联结、人人皆能蓬勃发展的教练社群。

心怀感恩，笃定前行。

Suyin Ong

SUYIN ONG

亚太教练联盟主席

编者寄语



归属感与联结感——打造让人蓬勃成长的空间

在领导力、企业辅导与组织管理的相关探讨中，“归属感”是一个高频词汇。但归属感绝非一项短期举措、一套落地项目，或是一句空洞的愿景宣言，它是一种真切的身心体验。归属感体现在：员工是否感觉自己被看见、被倾听、被重视，是否拥有参与贡献的机会，是否能安心地在核心工作沟通中展现真实的自我。

当下职场环境愈发多元、联动性不断增强，打造团队归属感，既是人文管理的必然要求，也是管理者的核心履职要务。企业辅导从业者拥有独特的专业优势，能够助力管理者与团队搭建优质环境，让信任逐步沉淀、让团队差异在包容探索中共生，让真诚深刻的人际联结持续生长。

本期多篇文章从多元视角切入，深度解读归属感与人际联结的核心内涵。内容涵盖企业辅导文化的培育路径、信任如何构筑团队支撑的核心根基、管理者如何弥合代际差异，以及如何运用系统思维搭建赋能个人与组织长效发展的良好环境。各位撰稿人虽视角各异、见解独到，但秉持着统一的核心认知：归属感从不会凭空产生，它依托优质的人际关系、真诚的沟通交流与科学的管理引领，被用心构筑而成。

作为主编，我有幸与亚太地区各行各业的撰稿人携手合作，感谢他们无私分享专业认知、实战经验与深度思考。在此，我向每一位撰稿作者致以诚挚谢意，同时衷心感谢审稿专家与编辑部全体成员的鼎力支持，本期刊物的顺利面世离不开每一个人的付出。

我也希望本期刊物不仅能为大家提供新思路、新方法，更能让大家停下脚步、静心反思。阅读之际，不妨静心思考：

在你所处的各类组织体系中，人们能在哪些场景中真切感受到归属感？而你又能为发挥怎样的作用，为他人搭建成长成才、蓬勃发展的优质环境？

谨代表亚太教练联盟，感谢每一位深耕教练与领导力领域的从业者，感恩大家携手构筑这个持续成长的专业社群。愿本期内容能够催生更多深度交流、深化行业联结，为大家的教练实务工作注入全新灵感与动力。

祝阅读愉快。

Sonali Bhattacharya

SONALI BHATTACHARYA

《亚太教练联盟之声》主编

领导力与系统思维教练 | 新加坡团体关系协会创始人、主席



构建归属感



“归属感不是我们对外宣称的结果，而是人们切身感受到的体验。”

——谢恩·沃伦
(Shane Warren)



归属感无关情绪：赋能亚太多元团队构建联结共生的协作环境

作者：谢恩·沃伦 (Shane Warren)

编者导语

归属感不止是一种主观感受，更是领导者主动搭建、用心维系的组织状态。谢恩·沃伦在文中阐述，企业教练应如何打造适配环境，让亚太地区结构多元的团队实现深度联结、主动赋能、长效发展。

包容常被企业奉为核心价值理念，而归属感是员工真实感知的客观状态。

员工总能比企业更早清晰地感知自己是否拥有归属感。从谁能参与团队对话、谁的沉默会被关注、个体差异是被视作独特视角还是无端干扰，到发表异议是否会遭到隐性打压，这些细节共同构筑了员工的归属感知。

鲍迈斯特与利里的研究指出，归属需求是人类的核心底层动机，直接影响人的身心健康、生

活幸福感与认知能力（鲍迈斯特、利里，1995）。当员工缺乏归属感时，便会选择缄默保留、被动观望，不再主动投入团队工作。

在亚太地区，教练对接的几乎无一例外是多元复合团队，而非单一文化团队。这些团队兼具文化多样性、语言多元化、成员代际差异，且普遍采用混合办公模式；团队成员对权威层级、人际和谐、冲突处理、面子文化、沟通直白度、个人抱负与人文关怀的认知截然不同。因此，对企业教练而言，归属感绝非空洞的组织愿景，而是一套需要落地践行的专业工作方法。

我们需要探讨的核心问题，不止于“如何让员工获得包容感”，更具深度的教练议题是：**需要搭建怎样的团队环境，才能让所有成员真诚、得体、高效地参与协作？**包容或许只是被动受邀进入他人设定规则的场域，而归属感的核心命题是：谁有权定义团队的协作规则与发展生态？

部分团队表面氛围和睦、成员谦和顺从、行事谨慎，看似凝聚力十足，但表象之下往往隐藏着文化顾虑、职责模糊、身心倦怠与职场焦虑。在亚太文化语境中，追求和谐并非单纯回避冲突，更是一种高阶的人际相处智慧。但无真话的和谐，只会催生表面敷衍的团队氛围；无温度的真话，只会造成人际伤害与团队内耗。

这正是**心理安全感**的核心价值所在。埃德蒙森将心理安全感定义为团队的共同认知：团队包容人际层面的适度冒险，成员可以自由提问、坦诚认错、提出尚未成熟的想法，无需担心遭受羞辱或惩罚（埃德蒙森，1999）。心理安全感并非意味着沟通毫无压力，其核心价值不在于让所有对话变得轻松顺遂，而在于为棘手、尖锐的深度沟通提供可行空间。

谷歌“亚里士多德项目”研究证明，团队的协作模式远比成员构成更能决定团队效能，而心理安全感是区分高效团队与普通团队的核心关键（罗佐夫斯基，2015）。但敢于发声、保持沉默、主动试错的行为逻辑，并不具备跨文化的统一性。

在跨文化教练工作中，教练的倾听不能局限于话语表层内容，更要捕捉沟通节奏、层级氛围、表达迟疑、隐性幽默、团队忠诚度、情绪克制，以及所有未被言说的潜台词。同样的沉默，在不同团队中含义截然不同：可能代表消极懈怠，也可能代表尊重倾听、深度思考、审慎观望，或是未获许可的隐性异议。霍夫斯泰德、霍尔、梅耶的研究均表明，权威体系、沟通语境、社交规范，深刻影响着人们的表达、停顿、赞同与反驳方式（霍夫斯泰德、霍夫斯泰德、明科夫，2010；霍尔，1976；梅耶，2014）。若教练以单一标准解读所有团队行为，必然会误判团队的真实状态与内部关系。

培育团队归属感，要先怀揣好奇之心，再做出

客观判断。同时需打破固有二元认知：直白沟通不等于勇敢，委婉表达也不等于逃避。布朗与列文森的面子理论指出，委婉的沟通方式既能完整传递核心观点，又能保全人际尊严、维系团队关系（布朗、列文森，1987）。专业的教练工作，不会将某一种沟通风格奉为唯一标准，而是引导团队觉察自身的沟通模式，看清其带来的正向价值与潜在阻碍。

对管理者而言，归属感是具象可落地的工作，贯穿于会议开展、决策制定、反馈沟通、失误处理、成员参与等所有职场场景。管理者不能仅靠一句“人人皆可发声”的口号，就默认所有员工都敢于主动表达。权力结构、文化背景、团队过往经历，都会彻底改变团队的沟通氛围与表达边界。

管理者可通过两个核心问题跳出形式化包容的误区，打造真实的团队联结，杜绝标签化多元：团队中，哪些群体需要付出更多努力，才能让自己的声音被团队听见？团队成员会默认哪些表达是安全、可被接纳的？

坎特的研究表明，企业对待标签化的少数群体，往往更看重其差异化的身份标签，而非其实际工作贡献（坎特，1977）。仅停留在人员结构层面的表层包容，不仅无法保障员工权益，反而会让小众群体承受更大的职场压力与孤立感。

归属感与团队韧性紧密绑定。当团队人际关系兼具真诚坦诚与人文关怀时，员工更愿意突破舒适区、持续学习、灵活应变、快速从挫折中恢复。当团队信任足够稳固，能够包容观点差异、承接工作压力、修复人际矛盾，团队便会拥有强大的韧性与生命力。

这一点在混合办公模式下尤为重要。线上协作容易让团队联结变得功利化、浅层化，弱化情感羁绊。盖洛普2024年全球调研显示，全球近五分之一的员工在大部分工作时间内饱受职场

孤独感的困扰（盖洛普，2024）。澳大利亚西澳大学的研究证实，同事间的情感支持是抵御职场孤独最有效的方式，而屏幕媒介的线上沟通，正在不断侵蚀这种珍贵的人际联结（奈特、奥拉鲁、李、帕克，2022）。混合办公赋予了工作极大的灵活性，但团队归属感不再自然生成，需要主动设计、刻意营造。

这也为教练工作指明了实操方向：助力团队优化会议流程、完善信息确认机制、识别隐性排斥行为、建立冲突处理机制、优化新人融入体系、搭建矛盾修复流程；让多元差异的观点能够自由表达、充分探讨，同时无需让单一员工代表整个群体发声。

真正拥有归属感的团队，绝非全员同质化、一味附和、情绪高度捆绑。优质的归属感，是允许差异存在却不产生孤立排斥，允许质疑挑战却不滋生羞辱打压，允许个体彰显独特身份却不被标签化利用。员工能够全身心投入工作、展现真实自我，团队的决策与创新能力也会随之升级。

归属感兼具人文价值与商业价值。多元团队无法自动实现高效赋能。埃德蒙森2019年的研究证实：只有在心理安全等优质环境的支撑下，团队的多元差异才能转化为创新与绩效优势；若缺乏配套环境，文化差异只会加剧团队内耗，导致员工消极避世、被动躺平（埃德蒙森，2019）。多元是团队的潜在优势，而团队环境决定这份潜力能否转化为实际业绩。

在全球教练行业的研究体系中，亚太地区的实践有着独特价值：我们深知，深度联结未必喧嚣外放，信任建立未必一蹴而就，高效领导力绝非强势掌控，真知灼见也往往藏在沉静内敛的表达之中。

归属感的培育，要求我们精准洞察人际与团队系统，主动搭建优质协作环境，释放多元团队

的核心价值，让团队更善于表达、倾听、思辨、修复、包容、适应，实现更有觉知、更有温度的管理与协作。

归属感从来不是一时的情绪、墙面的标语、固化的制度或空洞的口号，而是一套需要持续打造、反复维系的团队生态。当这套生态成型，员工不再只是勉强融入团队，更会主动贡献价值、敢于试错创新、持续学习成长、实现自我赋能、与团队共生共赢。

参考文献

1. 鲍迈斯特·R·F, 利里·M·R. (1995). 归属需求：人际依恋作为人类基本动机. 《心理学报》, 117(3), 497-529.
2. 布朗·P, 列文森·S·C. (1987). 《礼貌：语言使用的普遍准则》. 剑桥大学出版社.
3. 埃德蒙森·A·C. (1999). 工作团队的心理安全感与学习行为. 《行政管理科学季刊》, 44(2), 350-383.
4. 埃德蒙森·A·C. (2019). 《无畏组织：打造职场心理安全感，赋能学习、创新与成长》. 威利出版社.
5. 盖洛普咨询. (2024). 《2024全球职场现状报告》.
6. 霍尔·E·T. (1976). 《超越文化》. 安可道布尔戴出版社.
7. 霍金斯·P. (2017). 《团队领导力教练：打造集体变革型领导力（第三版）》. 科根佩奇出版社.
8. 霍夫斯泰德·G, 霍夫斯泰德·G·J, 明科夫·M. (2010). 《文化与组织：思维软件（第三版）》. 麦格劳-希尔出版社.

9. 坎特·R·M. (1977). 《企业中的男女》. 基础图书出版社.
10. 奈特·C, 奥拉鲁·D, 李·J·A, 帕克·S·K. (2022). 混合办公员工的孤独困境. 《麻省理工斯隆管理评论》, 63(4), 10-12.
11. 梅耶·E. (2014). 《文化地图：突破全球商业的隐形壁垒》. 公共事务出版社.
12. 罗佐夫斯基·J. (2015-11-17). 谷歌高效团队的五大核心要素. re:Work工作平台.



作者简介

谢恩·沃伦 (Shane Warren) , 资深企业教练、心理咨询师、督导及领导力咨询顾问, 深耕心理健康、组织发展与专业人才培养领域。依托扎实的韧性心理学研究基础, 专注探究个体如何在复杂环境、身份迭代与组织变革中实现成长, 致力于构建兼具人文温度与伦理准则的团队发展体系。



“教练型文化的构建，
从来不靠项目机制，
而靠维系学习安全感
的人际联结。”

——阿卜杜勒·哈立德博士（Dr Abdul Kahlid）

归属感： 教练型文化的根基

以归属感赋能个体、团队与组织长效发展

作者：阿卜杜勒·哈立德博士（Dr Abdul Kahlid）（国际教练联盟专业认证教练）

编者导语

教练型文化落地的核心关键是什么？阿卜杜勒·哈立德博士提出全新观点：归属感并非教练文化建设的最终成果，而是教练模式得以蓬勃发展的核心前提。

先筑归属感，再做教练赋能

众多企业都希望搭建教练型组织文化，为此大力投入教练技能培训、体系搭建与资质认证。这些举措固然重要，但远远不够。教练模式能够真正落地生根、发挥价值，前提是员工先拥有归属感。当个体身处心理安全、被尊重、被重视的环境，才愿意敞开心扉、直面不足、真诚反思、主动求助，并助力他人共同成长。因此，**归属感不是教练文化培育的结果，而是构建教练文化的先决条件。**

截然不同的领导力挑战

我曾任职于新加坡共和理工学院，负责助力院校教学与学习专家团队的建设与发展。该团队的核心职责不止于输出专业教学知识，更需要**在无行政职权的前提下**，带动其他讲师成长、搭建专业学习平台、开展 peer 同伴教练辅导。

彼时我们面临的**最大难题**，并非团队成员的**专业能力不足**，而是**身份认知的转型困境**。他们



需要打破“答疑解惑的专家”固有定位，转变为“陪伴他人思考、赋能他人成长的合作伙伴”。

搭建赋能成长的良性空间

为助力团队完成身份转型，我们搭建了双周专业交流复盘机制。该机制区别于常规业务会议，核心聚焦深度反思与思想交流。团队成员在此分享工作成果与实践困境，探讨教练辅导中的疑难场景，复盘自身与他人的成长与不足。

活动主持人的核心职责并非单向授课、输出知识，而是营造开放式的探究氛围。整场交流严格遵循教练核心原则：深度倾听、开放式提问、善意思辨、共同复盘，让每一次沟通都具备赋能价值。

扎根心底的归属感

久而久之，常态化的交流复盘不再是简单的工作会议，更沉淀为一个高质量的专业成长社群。团队成员敢于主动复盘工作失误、坦诚沟通问题。主持人率先放下姿态、展现真实自我、接纳不完美，为全员营造了绝对安全的沟通氛围。

在这个社群中，单向的经验说教逐渐被好奇心与探索欲取代，主观评判彻底转化为集体共创、共同学习的氛围。每一次被倾听、被尊重的体验，都在持续夯实团队信任的基石。

依托社群重塑职业身份

此次变革最核心、最深远的价值，并非团队成员教练技能的提升，而是全员**职业身份认知的重塑**。他们不再将自己定义为“额外承担教练工作的讲师”，而是全新定位为：助力他人反思成长的陪伴者、赋能他人成功的教练伙伴。

真正的职业认同感，从来不由岗位头衔决定，而是源于一次次真诚的共事体验、一段段有温度的职业联结。

辐射全域的赋能影响力

随着团队成员的自信心与专业能力持续提升，他们的赋能影响力也不断向外辐射。在与其他讲师的沟通协作中，他们不再局限于直接提供解决方案，而是更多创造反思、实践、自主探索的空间，引导员工主动承担工作责任、自主成长。

至此，教练辅导不再是孤立的专项工作，彻底融入日常协作、成为团队常态化的工作方式。

组织建设的核心启示

这场教育领域的实践，也为所有组织的文化建设提供了通用启示：多数企业误以为，依靠专项培训课程，就能搭建起教练型文化。但事实

恰恰相反，真正的教练文化，源于一次次真实的实践练习、深度复盘、反馈迭代，源于与可信伙伴并肩成长的每一段经历。

组织文化依托常态化的互动节奏生根发芽，绝非单次活动、短期培训所能造就。

结语思考

身为管理者与企业教练，我们常常执着于思考：如何提升员工绩效、助力员工成长。但我们更需要反问自己：是否为员工搭建了足够安心、足够有温度的归属空间？

先有归属感，方能滋生信任；信任沉淀越深，学习成长越扎实；学习成长常态化，教练文化才能真正融入组织血脉、落地生根。

或许，教练工作最质朴也最珍贵的价值，从不在于刻意改变他人，而在于搭建包容共生的成长空间，让每一个人都愿意携手同行，发掘自身与团队的无限可能。



作者简介

阿卜杜勒·哈立德博士 (Dr Abdul Kahlid)，国际教练联盟 (ICF) 专业认证教练、欧洲导师与教练协会 (EMCC) 高级从业者，资深成人学习顾问与教育学者，拥有35年教育、领导力发展、企业教练与组织能力建设领域从业经验。深耕组织教练文化搭建，专注助力企业打造兼具归属感、职业认同感与协同学习氛围的组织生态。

BACK BY POPULAR DEMAND!

**WE'RE COMING BACK
AND EXPANDING OUR FACILITATION
ACROSS ASIA!**

Don't miss the chance to join us in 2026!



INTERNATIONAL RESILIENCE INSTITUTE SYDNEY

REGISTER NOW!

BOOST YOUR TEAM COACHING IMPACT AND COMMERCIAL RETURNS

JOIN THE META TEAM ASIA ACCREDITATION PROGRAM

Earn 20 ICF Coach Continuing Educations (CCE) units
(13.5 hours in Core Competencies and 6.5 hours in Resource Development)

The Meta Team accreditation program is all about creating consistent professional and commercial excellence. It is highly experiential and commercially practical. Its primary purpose is to help you build your expertise and confidence to deliver Meta Team to your clients.

- 3 x 3.5-hour facilitated plenary sessions followed by personal 1-to-1 guidance and support when you land your first client.
- 1 hour preparatory session in advance of your first team leader debrief, using the team data from your first sale.
- 1 hour preparatory session to debrief the team leader debrief, and to get ready for the first team debrief.
- 1 hour preparatory session to review your team debrief session and to get ready to deliver your first 90-minute micro-habit workout.



MetaTeam



ABOUT META TEAM

Meta Team combines 360-degree insights with high-impact development, moving teams from awareness to practice and embedding habits of high performance into daily work.

Meta Team helps teams understand themselves, collaborate, build better inner and outer habits, and accelerate growth - fast-tracking solutions to their biggest business challenges.

Meta Team is based on extensive work with Harvard and McKinsey, and with verification from YSC.

Meta Team is Asia's first inclusive and democratic digital 360 team diagnostic tool.

MEET THE TEAM

ADRIAN LIM, PCC, ITCA



AILEEN CHEE, PCC



Sign up now! Limited places available!

9am to 12:30pm

Tue, 7 Jul to Thu, 9 Jul 2026

Tue, 11 Aug to Thu, 13 Aug 2026

Tue, 8 Sep to Thu, 10 Sep 2026

Scan the QR code to book a discovery call





归属感落地实践



“真正的挑战从来不是管控不同代际的员工，而是创造包容空间，让每一代职场人都能发挥价值。”

——芬妮·昂 博士
(Fenny Ang)

归属感与联结感： 教练如何助力管理者 打造跨代际职场包容 空间

作者：芬妮·昂 博士（Fenny Ang）、国际教练联盟专业认证教练、欧洲教练与导师委员会高级认证分析师

编者导语

人们往往将代际差异简单归为年龄差距或工作方式的不同。芬妮·昂则带我们穿透表层差异，深入剖析权力层级、岗位职责、边界规则与归属感，如何影响职场跨代协作的核心逻辑。

如今的职场管理核心命题，早已不再是单纯“管理不同代际员工”。教练工作的深层核心问题变为：如何搭建包容空间，让不同年龄、不同阅历、不同职场诉求的员工，都能安心突破固有思维、持续学习、共同成长？

在为亚洲企业高管提供教练辅导的过程中，我经常听到相似的诉求：如何让Z世代员工更从容地接纳工作反馈？如何帮助千禧一代管理者真正扛起管理职责？如何让团队中不同代际的员工实现有效倾听、彼此理解？

这些职场矛盾，本质并非单纯的代际偏好差异，而是折射出多元化职场中，信任、话语权、权力分配与归属感的深层问题。对职场教练而言，跨代际协作早已不是小众研究课题，而是领导力培育的核心工作。

从代际对立矛盾，转向全员共建的领导力课题



当下职场的代际多元性达到前所未有的程度。年轻员工普遍更看重心理安全感、个人成长、工作生活平衡与职场归属感。而在众多亚洲职场环境中，层级秩序、尊卑礼仪与“表面和谐”的职场潜规则，进一步左右着员工的表达意愿、质疑勇气与自我表达的尺度。

Z世代员工崇尚自主工作模式；千禧一代管理者刻意摒弃传统的专制型管理方式；而X世代与婴儿潮一代的资深管理者，常会对后辈拒绝指令式管理的行为感到困惑——这套曾行之有效的管理模式，为何不再适用？

职场管理的核心难题，不在于判定哪一代员工的工作理念“正确”，而在于引导每一代职场人，审视自身对权力层级、工作反馈、团队协作与责任担当的固有认知偏差。

先筑归属感，再谈多元化包容

所谓“先归属感、后包容性”，意味着职场包容绝非简单的形式化举措，不是单纯让不同种族、性别、性格的员工出现在团队中。真正的包容是一种真实的职场体验，依托管理者日常的管理行为落地，让每一位员工都能发自内心地认可自己的职场身份、拥有归属感。

想要打破固化的代际刻板印象，教练可借助系

统视角解读职场代际矛盾，跳出单一的个体视角。

塔维斯托克分析模型：聚焦边界、权力、角色与核心任务

塔维斯托克团体关系理论，为职场教练工作提供了完善的分析框架。我们无需将“Z世代对立资深员工”视为核心问题，而是引导管理者从四大系统维度，审视自身管理风格的底层逻辑与影响。

一、职场边界

核心思考：哪些人能够参与沟通与决策？职场规则的边界是过于模糊，还是过于僵化？

职场代际冲突，大多集中在边界争议场景：晋升决策、绩效反馈、混合办公模式等。边界界定的失衡，是代际矛盾爆发的关键诱因。

二、权力层级

核心思考：管理者如何定义自身的管理权力？能否坦然接纳年轻员工的质疑与建议？

资深管理者往往将权力等同于绝对掌控与决策权威；年轻管理者则容易过度畏惧层级权力，或过度融入同辈圈层、弱化管理身份。

三、岗位角色

核心思考：不同代际员工承担着哪些正式与非正式的团队角色？职场中是否存在固化标签：Z世代是“数字原住民”，资深员工是“经验前辈”，部分员工被贴上“难沟通”的标签？

四、团队任务

核心思考：团队的核心工作目标是什么？各类代际矛盾，是否正在分散团队精力、阻碍目标落地？

当工作任务难度较高、目标模糊时，团队极易陷入内耗：相互指责、怀念旧模式、形成“年轻员工vs资深员工”的对立圈层。

依托这套分析模型，教练能够打破固化的代际偏见（如“Z世代太敏感”“老管理者跟不上时代”），转化为可落地的管理思考：当前团队的边界、权力、角色、任务存在哪些问题？管理者该如何调整管理方式？

教练赋能跨代际团队协作的核心路径

教练服务为管理者提供了深度反思的空间，助力其审视权力分配、层级关系、沟通模式与倾听方式，对跨代协作产生的影响。教练不会将代际差异视为固定不变的性格特质，而是引导管理者发现职场关系与系统的底层规律，打造让全员敢于发声、乐于贡献的安全职场环境。

一、解读权力距离，平衡职场层级

霍夫斯泰德的权力距离理论，是解读亚洲职场权力动态的核心工具。该理论指职场或社会中，弱势层级对权力分配不均等现状的接纳与包容程度。在多数亚洲职场中，层级秩序、资历辈分、尊卑脸面，直接决定了员工的发言权限、质疑尺度、请示习惯与权力执行方式。

教练的核心工作，并非简单定义职场为“高权力距离”或“低权力距离”，而是引导管理者审视自身团队的权力运行模式：层级、权威、顺从的职场规则，是否阻碍了跨代员工的归属感建立？

配套反思问题：你对“优秀管理”的认知源自哪里？这些固有认知如何影响团队的发言氛围、沉默群体，以及员工的职场归属感？

二、适配代际差异，优化沟通模式

职场沟通方式深受文化与代际影响。多数亚洲职场崇尚委婉表达、顾全面子、尊重前辈，这

使得员工的反馈表达、信息接收与意见保留都带有鲜明的层级特征。一代人眼中的“尊重得体”，在另一代人看来，可能是模糊敷衍、刻意回避甚至漠视忽视。

配套反思问题：你自认为得体、清晰的沟通方式，在不同代际员工眼中会产生怎样的解读？如何灵活调整沟通风格，让新老员工都能兼顾体面、清晰接收工作要求？

三、秉持好奇倾听，打破认知壁垒

教练辅导的第三个核心重点，是重塑管理者的倾听思维。很多代际矛盾持续升级，根源在于管理者的倾听目的出现偏差：倾听是为了反驳纠错、巩固权威，而非接纳不同代际的多元视角、补齐认知短板。

配套反思问题：若将每一次跨代沟通都视为一次认知学习，而非对自身权威的挑战、对员工忠诚度的考验，团队沟通会发生哪些改变？

当管理者放下执念、带着好奇心倾听员工心声，而非急于反驳回应，就能传递出核心信号：不同年龄、不同资历的视角，都具备价值、值得被重视。这是打造跨代归属感最有效的方式。但这种倾听模式，往往需要管理者突破自我ego，放下“绝对正确”“维持体面”的固有心态。

分层教练辅导：赋能新老管理者转型

针对资深高管的教练辅导，核心是帮助其摒弃自上而下的管控式管理惯性，将权力认知从“掌控管控”重构为“责任赋能”。部分资深管理者固守权威，本质是恐惧被时代淘汰、失去掌控力、被年轻员工否定。教练助力其完成思维转型：从管控团队转向联结员工，从彰显权威转向搭建平台，让员工敢于突破、主动贡献。

针对新生代新锐管理者，教练则助力其精准塑造个人管理风格、大胆发声。核心不是全盘否

定资深前辈的经验体系，而是在尊重企业沉淀、传承资深经验的基础上，输出创新的管理思路。新老代际的相互认可、彼此赋能，正是职场从代际对立走向共同成长的关键。

归属感：持之以恒的管理修行

打造跨代共生的优质职场，绝非简单学习代际差异知识即可实现。它要求管理者持续反思权力使用方式、清晰传递工作预期、包容跨代认知差异，将归属感建设落地为日常管理动作。

作为职场教练，我们助力管理者完成三重核心转型：从管控思维转向联结思维，从权威霸权思维转向责任赋能思维，从形式化包容转向沉浸式归属感建设。

由此，跨代际协作不再是某一代员工的单向妥协与适配，而是让职场中的岁月沉淀、青春活力、资深经验、新锐视角相互融合，携手共创团队未来。



作者简介

芬妮·昂博士（Fenny Ang）、专业认证教练、欧洲教练与导师委员会高级认证分析师，是深耕领导力与系统思维的专业认证职场教练，拥有20余年亚太地区企业管理咨询、教练辅导与人力资源实操经验，服务覆盖企业与非政府机构。其持有国际管理学博士学位，现任新加坡管理大学兼职讲师。目前核心研究与教学方向为：文化智力在跨代团队信任构建中的作用，同时持有欧洲教练与导师委员会颁发的高级认证分析师与认证分析师资质。



“我们不必纠结”谁开口说了话”，更要审视“这个空间鼓励什么、限制什么”。

——埃迪特·福特
(Edit Ford)

仅做到包容远远不够

融入与有效发声的差距

作者：埃迪特·福特 (Edit Ford)

编者导语

包容决定了谁能走进会议室，而真正值得深究的问题是：身处其中的人，谁的观点能真正被听见？

很多关于包容的讨论，都只聚焦于“谁被邀请参与其中”。这一点固然重要，但绝非全部。

一个团队或许吸纳了不同文化背景、专业领域、年龄层级和职级身份的成员，却依然只接纳极少数风格的发声。人们或许受邀参会、被征询意见，却会暗自权衡：开口表达是否值得。

归属感，往往诞生于个人表达之后。自己的观点是否会被深入探讨？不同意见是被接纳包容，还是被视作扰乱秩序？一个人的发言，是否必

须足够笃定、敏捷、老练、贴合主流，才能获得重视？

每个群体都会形成一套不成文的隐性规则，定义何为“优质表达”。这些规则从未被明文规定，却在一次次互动中深入人心。有的团队推崇率先发言者，认为主动开口就是积极投入；有的团队将态度笃定等同于认知透彻；直言不讳被视作领导力，沉稳审慎却被当成犹豫不决；沉默不语则会被判定为消极懈怠，即便这份沉默背后，是深思熟虑、尊重场合、审慎严谨，或是对当下氛围是否真正开放的迟疑。

这些表达风格本身并无优劣之分。真正的问题在于，当某一种风格成为唯一评判标准，所有人都被迫以此对标时，包容就会在无人刻意为之的情况下悄然失效。



擅长深度思考、需要缓冲时间梳理思路的人，往往还未准备好发言，讨论就已推进至下一环节。尤其在层级分明、公开异议需要承担压力的环境中，很多人本身就对当众发言心存顾虑。审慎的顾虑会被贴上“消极挑剔”的标签，直率的表达会被定义“强势难沟通”。久而久之，人们摸清了团队的奖惩偏好，学会了自我调整、刻意克制，最终彻底隐藏自己的真实观点。即便团队始终标榜自己开放协作，成员也早已不再坦诚发声。

主观观察如何沦为刻板定论

对于教练而言，区分“客观观察”与“主观解读”是一项核心能力。客户常会说：“我需要在会议中多主动发言。”管理者常会认为：“我的团队太过沉默被动。”团队也会轻易判定：部分成员缺乏自信、责任心不足。这些结论或许属实，但切勿草率下定论。

教练需要追问背后的深层原因：当成员尝试表达观点时，是否决策早已敲定、讨论流于形式？团队是否更偏爱即兴快答，而非深思熟虑的观点？是否有人无需佐证就自带可信度，而有的人却需要反复证明自己的专业性？

团队互动中，主观解读极易固化为刻板标签：沉默=懈怠、审慎=懦弱、直率=强势、观点差异=制造矛盾。一旦成员被贴上固有标签，团队便不再愿意探究行为背后的真实缘由。标签简化了一切问题，也让变革的责任从“团队整体”转嫁到“个体成员”身上。

这正是教练工作的核心价值所在。教练无需评判对错，核心工作是帮助团队看见所有人共同塑造的互动模式与隐性问题。

很多团队嘴上倡导开放包容，实际却只追捧反应最快的发言者，压制不同意见；管理者要求员工主动上报问题，可当问题真正出现时，却

下意识抵触辩解；团队渴望吸纳新想法，却只认可契合核心圈层固有表达风格的观点。这些并非刻意为之的失职，本质都是认知缺位导致的问题。

教练的核心工作：让隐性互动模式显性化

很多人会向教练求助，希望变得更自信、更果敢、更善于表现自我。这类自我提升固然有益，但自信从来不是问题的全部。很多时候，人们并非不够勇敢、不够主动，而是身处一个错位的评价体系：团队将反应速度等同于思维能力，管理者将不同意见等同于权威挑战。

这并非要降低团队标准、回避争议沟通，而是帮助团队清晰看清：自己真正推崇什么、忽视什么。

在团队管理、组织建设和社群运营场景中，教练可以引导所有人审视互动背后的固有认知：团队如何定义自信？将哪些行为误判为敬业？哪些观点需要反复重申才能被重视？异见出现时，团队会作何反应？这些问题没有标准答案，却能打破团队的固有认知，让大家明白：当下的相处模式，并非天然合理、无可挑剔。

教练还能敏锐察觉“过度共识”的隐患。全员一致看似高效顺畅，实则可能意味着部分成员早已学会顺从、不敢质疑。能够包容观点分歧、愿意深度探讨差异的团队，才能在决策前吸纳更多信息、多元视角与真实顾虑。这一点在多元化团队中尤为重要——文化背景、语言习惯、层级认知、性格特质、专业阅历的差异，都会影响成员的参与方式。我们无需消除这些差异，只需避免让差异成为观点被忽视、被否定的理由。

归属感，决定团队思考的深度

归属感不仅是人类的基本心理需求，更是团队高效协作、深度思考的基础。当人们感受到的是包容好奇，而非仓促评判时，才敢于抛出不成熟的想法、主动预警潜在风险、提出他人不敢发问的疑问、提前质疑固有假设，避免团队陷入重大决策失误。

构建归属感，绝非要求所有人统一表达风格、均等发言频次，而是让每个人无需刻意迎合主流表达模式，就能平等参与、自由发声。

正如教练行业的核心思辨：我们不必纠结“谁开口说了话”，更要审视“这个空间鼓励什么、限制什么”。相较于各类价值宣言，这份答案，更能真实映照团队的归属感底色。



作者简介

埃迪特·福特（Edit Ford）是资深创业者、商业导师与营销策略专家，拥有15年行业服务经验，长期为职业教练、企业创始人及各类组织（从小微企业到大型跨国团队）提供专业支持。她持有工商管理硕士学位，是“卓越教练工作室”创始人。

埃迪特曾在四大洲生活与工作，其中在亚洲深耕超22年，现定居新加坡。她致力于助力职业教练打造兼顾专业价值与个人初心的优质事业。目前，她正在攻读国际教练联盟专业认证，持续深耕教练、辅导与咨询的核心差异与专业边界。这份持续学习，让她的赋能服务愈发专业、细致、秉持初心。



信任与领导力



“只有当人们确信足够安全时，所获得的支持才具备真正的意义。”

——Kevin Chow



服务弱势群体：信任为先，支持方有价值

作者：Kevin Chow

编者导语

唯有当人们足够信任一项支持服务、愿意主动使用它时，这份支持才真正具备意义。周凯文将在本文中阐释：为何信任是心理咨询、辅导指导及心理健康服务起效的前提，唯有建立信任，各类帮扶举措才能真正助人成长、产生实效。

“只有当人们确信足够安全时，所获得的支持才具备真正的意义。”

谁是需要被帮扶的弱势群体？

谈及需要帮扶的弱势群体，我们通常会联想到那些难以获取各类支持资源的人群。但还有一类群体常常被大众忽视：他们渴望自我成长，却不知如何寻求帮助、该从何处着手，甚至犹豫自己是否应该求助。

这类亟待被关怀、帮扶的群体主要包括：

- 渴望获得支持，却无从下手、不知求助渠道的人；

- 拥有成长诉求、积极进取，却在职场中错失机遇、不被关注的员工；
- 因害怕被评判、被误解，而不敢主动求助的人；
- 蕴藏巨大潜能，只需他人先行认可、便能自我赋能的人。

这类人群的困境，从来不是能力不足。更多时候，阻碍他们成长的是内心的迷茫不确定、有限的发展机遇，以及缺失信任氛围的成长环境。

帮扶弱势群体，绝不只是简单提供支持资源，更关键的是让人们拥有安全感，敢于迈出自我成长的第一步。

信任在心理咨询与辅导工作中的核心力量

人们常认为信任是长期相处、逐步建立的结果，但在心理咨询与专业辅导领域，**信任是一切有效工作的开端。**

人们在袒露自身困境之前，首先需要确定：自己的倾诉会被认真倾听，不会遭受评判。在直面内心负面情绪、正视难以释怀的现实之前，人们需要确信：所处的空间安全、私密、充满尊重。

真正的改变，始于人们敢于放下顾虑、坦诚作答的那一刻。

信任，为自我反思、坦诚示弱、个人成长筑牢了基础。倘若缺失信任，即便最科学的心理疗法、最完善的辅导体系，所能产生的效果也微乎其微。

没有信任扎根，所有帮扶支持都难以落地生根、发挥价值。

信任先行，帮扶后置

在员工心理健康关怀领域，存在一个普遍的认知误区：很多企业认为，只要推出帮扶支持服务，员工就会主动使用。但现实是，绝大多数员工都会再三犹豫、迟迟不愿求助。

究其原因，主要有以下几点：

- 部分员工担忧个人隐私无法得到保障；
- 部分员工害怕被同事、领导贴标签、区别看待；
- 还有员工认为，主动求助会被视作能力不足、表现不佳、无法胜任工作的软弱表现。

这些顾虑往往深藏心底、不为人知。这也导致企业常常误判：员工很少使用帮扶服务，是因为没有需求。

但事实往往恰恰相反，**使用率低的核心原因，是信任缺失。**

“人们不会只因服务存在，就主动寻求帮助。人们唯有确信环境安全，才会愿意求助。”

打破沉默的桎梏

如今，社会对于心理健康的讨论愈发开放包容，这无疑是可喜的进步。

但诸多根深蒂固的固有认知，依然在潜移默化影响着人们对待帮扶服务的态度：

- 很多人秉持“咬牙硬扛”的心态，不愿示弱求助；

- 不少人认为，独自消化情绪、解决问题才是理所应当；
- 还有人暗自自我说服：一定有比自己更需要帮助的人。

想要扭转这种消极的职场心态与文化氛围，仅靠号召员工“主动倾诉、大胆发声”远远不够。

更重要的是打造包容的环境，让求助成为一种常态。

让人们明白，主动求助是自我清醒、懂得自爱，绝非软弱无能。

让心理咨询、专业辅导被视作投资身心健康、提升个人韧性、助力自我成长的方式，**而非自身出现问题的佐证。**

不止于服务项目，更根植于企业文化

企业员工心理健康水平，从不取决于企业推出的帮扶项目数量多少。

也不能单纯以服务使用率作为唯一评判标准。

真正有价值的心理健康建设，体现在员工日常身处的企业文化之中。

优质的职场环境，应当具备充足的心理安全感：员工敢于提问、敢于承认失误、敢于寻求支持，能够坦诚沟通，无需惧怕任何评判与指责。

这一理念，始终贯穿于瀚海之心（Ocean Within）的每一次心理咨询、专属辅导及企业心理健康定制服务中。

我们始终坚信：

- 心理咨询、一对一辅导、企业心理健康项目，从来不是单纯的商业化服务；
- 它们是搭建安全氛围、赋能员工成长的重要载体。

未来的企业心理健康建设，核心或许不在于增设更多帮扶项目，而在于构建更深层的团队信任。

因为当信任先行扎根，各类帮扶支持将被员工欣然接纳、主动拥抱，而非被默默抵触、刻意回避。



作者简介

Kevin Chow为国际教练联盟认证专业教练，拥有十余年行业从业经验，深耕全球人才招聘、初创企业运营、人才发展、领导力培养及商业拓展领域。职业生涯中，他长期助力职场从业者、新锐管理者及各类企业应对职业转型难题、搭建人才培养体系、挖掘人的核心潜能。

Kevin擅长打造包容、共情、引导式的辅导氛围，让客户能够从容梳理思绪、剖析困境、明晰人生愿景。他不做单向的道理灌输与建议输出，而是引导客户自主探索、拓宽认知维度、建立内在自信，朝着核心目标稳步践行、实现有效成长。

咨询联系方式

如需了解瀚海之心（Ocean Within）企业员工心理健康定制项目，可联系Kevin Chow：

电话：+60 16 209 2345

邮箱：kevinchow@oceanwithin.life



“良性的人际关系与
可持续的成果，皆始
于信任。”

——亚历山大·特罗
斯特 (Alexander
Trost)

TR²UST信任框架： 信任、尊重与责任， 协同赋能共赢成功

作者：亚历山大·特罗斯特（Alexander Trost）

编者导语

稳固的人际关系与可持续的成果，拥有同一个核心基石——信任。本文中，亚历山大·特罗斯特提出TR²UST信任框架，详解信任、尊重与责任三者如何相辅相成，赋能领导力、团队协作与工作效能的全面提升。

在纷繁复杂的职场与个人生活中，所有事务最终都可以归结为两大核心维度：**人际关系与成果产出**。

实现可持续的成果，属于偏智商驱动的效能维度，依托流程体系、专业能力与知识素养，保障结果稳定落地。而构建良性的人际关系，属于偏情商驱动的行为维度，依托沟通表达、协作意识与共情能力维系联结。成果的范畴十分广泛，小到晨起整理仪容、采购物资、撰写邮件，大到敲定重大商业合作、搭建理想事业蓝图，皆属于成果产出。

人际关系涵盖所有人类互动行为，从日常闲聊、挚友交往到各类合作共赢的伙伴关系，无一例外。优质的人际关系不仅能显著提升工作效率，更是个人与事业长久发展的关键核心。

“简言之，包容多元的一切活动，最核心的共性便是人性。”

——亚历山大·特罗斯特



良性的人际关系，最终必然会催生优质的成果，但反之却未必成立。然而在日常生活与工作中，我们往往更专注于通过任务管理、效能管控追逐成果，却忽视了以身作则、用心经营人际关系。究其根源，追逐成果的过程中，我们拥有掌控感，且能快速获得结果反馈与正向认可；但经营人际关系不同，我们常会陷入被动、心生脆弱，且人际经营的价值难以量化、无法即时显现。

但无论是人际关系维护，还是成果高效产出，其底层根基皆是**信任**。由此延伸出信任的两大核心维度：对应人际关系维度的**品格信任**，以及对应成果产出维度的**能力信任**（详见原文图示）。

品格信任，源于人与人之间价值观与处事原则的契合，包括正直坦荡、谦逊自持、心怀善意等优良品质。当品格信任与相互尊重相辅相成，便能构筑牢不可破的人际关系。

能力信任，是他人对你执行事务、完成工作的能力认可，主要依托个人知识储备、专业技能、职业素养及先天天赋等综合维度评判。

值得注意的是，唯有搭配高度的责任心，个人的专业能力才能充分发挥，转化为卓越的落地成果。

因此，无论是团队协作、职场发展还是个人生活，想要实现多方共赢、解锁持续成功，关键在于主动搭建自身的信任体系、赢得他人信赖。一方面，明确并践行个人价值观与处事准则，真诚尊重身边每一个人，沉淀自身的**品格信任**；另一方面，认清自身天赋优势，持续精进专业能力，主动承担责任、全力发挥自身价值，筑牢**能力信任**，同时始终保持自我信任。

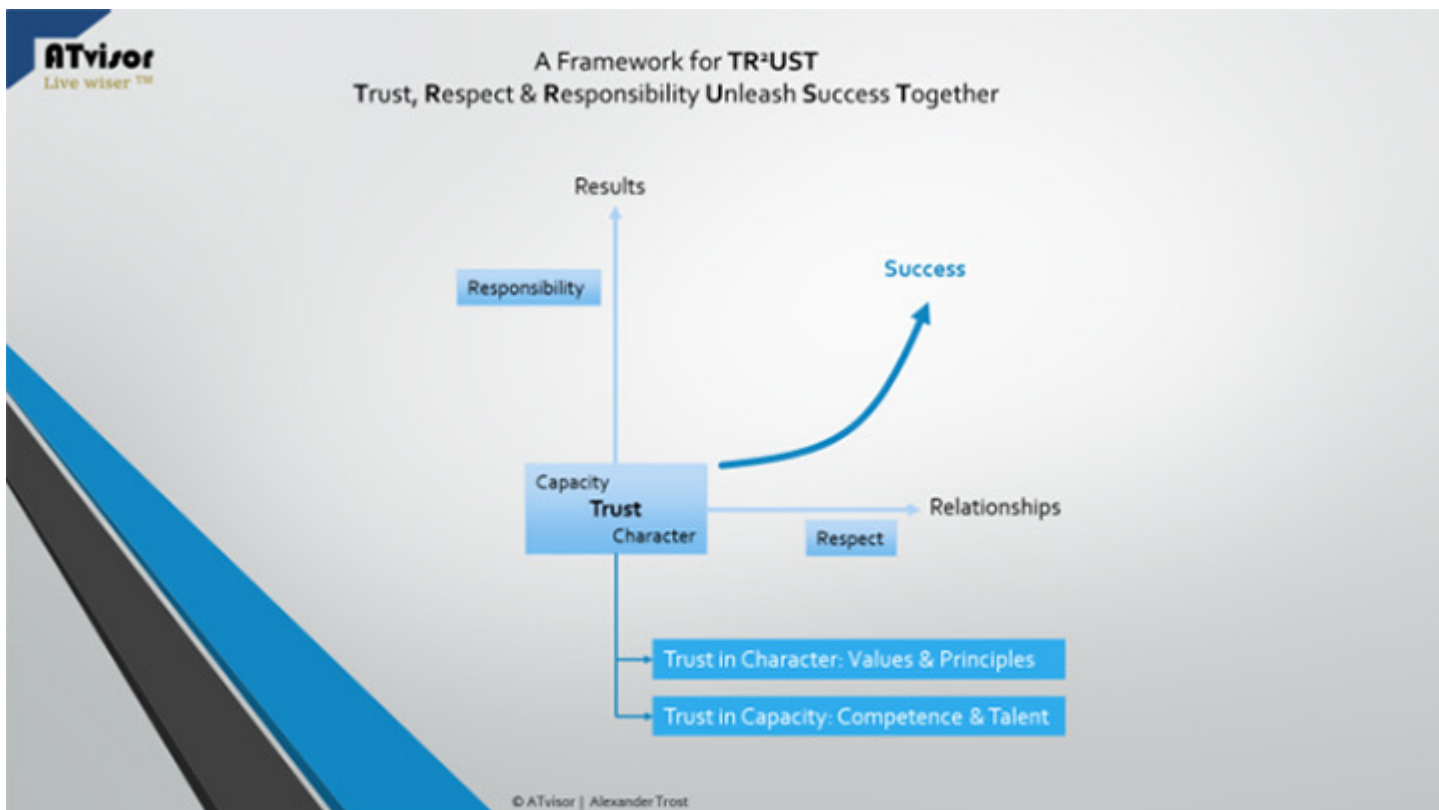
须知，信任是心理安全感与心理健康的核心基石，而二者是构建归属感的关键要素；归属感，正是多元包容文化的最高形态。

“多元，是拥有入场席位；包容，是拥有发言权利；归属，是心声被真正听见。”
——莉兹·福斯利恩（Liz Fosslien）



作者简介

亚历山大·特罗斯特（Alexander Trost）是整合式专业教练、组织变革赋能者，同时为ATvisor™品牌创始人及董事总经理。





“我们不必纠结”谁开口说了话”，更要审视“这个空间鼓励什么、限制什么”。”

——乌玛·阿罗拉
(Uma Arora)

与自然共生： 一份共同的责任

作者：乌玛·阿罗拉 (Uma Arora)

编者导语

我们对归属感的认知，早已超越人与人之间的联结，延伸至人与自然的羁绊。本文作者深入阐释，可持续发展教练工作的核心始于个人责任，呼吁教练从业者践行可持续价值观，为人类福祉、社群发展及地球生态永续贡献力量。

“成为你想在世间看到的改变。”

——圣雄甘地

每当我为客户推荐全新的生活习惯与行为模式时，甘地的这句名言总会萦绕在耳畔。我也会下意识地率先践行，验证方式的可行性。谈及可持续发展，诸多问题随之而来：何为可持续发展教练？合格的可持续发展教练具备哪些特质、秉持何种行为准则？

非洲文化中有一个经典理念——**乌班图 (Ubuntu)**，其核心释义为“我因我们而存在”。

这一理念着重强调社群联结与万物共生，认为个体的福祉与社会集体利益紧密相连。诸多东方文化同样秉持集体主义内核：个体的存续与发展，始终依存于他人、社群、世间万物乃至自然生灵与自然资源。在印度文化中，山川河流皆被奉为自然生灵，承载着敬畏自然的内核。

但反观当下，全球自然资源持续枯竭，城市化进程的推进伴随沉重的生态代价，自然资源被肆意消耗与滥用。过去数年，全球气温年均上升1.5摄氏度，且这一升温趋势仍在持续。各国政府已然出台各类政策、开展治理行动，但作

为普通民众、行业从业者、专业机构的我们，又能付诸何种行动？



2015年，联合国全体成员国共同通过《2030可持续发展议程》，为人类社会、经济发展与地球生态永续发展划定了蓝图。如今，推进可持续发展、应对气候危机已然刻不容缓。

2019年，两位行业从业者向全球教练行业发起气候行动倡议，催生了行业的集体响应。2020年，**可持续发展教练联盟 (SCC)** 正式成立。来自五大教练行业协会（AC、亚太教练联盟、APECS、欧洲教练与导师委员会EMCC、国际教练联合会ICF）的代表组建了**全球联合声明工作组 (JGSG)**，并于2020年5月发布首份行业声明，号召全球教练行业聚焦气候行动、践行生态责任。

此后，更多教练、心理学、导师督导领域的专业机构加入这一阵营，联盟最终扩容至13家国际权威行业组织，正式组建可持续发展教练理事会，核心使命是普及可持续发展理念、唤醒行业生态责任意识。

教练本质上是变革的推动者。从业者需在教练行业的框架与职业准则内开展工作，而真正的

高阶教练能力，在于拓宽认知边界、丰富知识体系，将社会发展与生态保护议题纳入自身专业认知与服务体系。

气候危机的出现，倒逼人类学会包容共生，将自然保护、生态永续的理念融入日常与工作。我始终以身作则践行可持续理念：出行时自备水杯、咖啡杯，杜绝一次性器具与塑料瓶装水；购物全程使用布袋，拒绝一次性塑料制品；家中阳台尽数栽种绿植，坚守绿色生活方式；同时严控家庭用水损耗，采用多种节水方式守护水资源。

那么，如何开展专业的可持续发展教练工作？
首要核心是以身作则、躬身践行，以自身行动诠释可持续发展理念，以包容心态接纳多元事物。

可持续发展教练联盟每季度都会召开全员会议，13家成员机构的代表齐聚线上。参会人员来自全球各地，天然形成多元包容的交流氛围。参与会议研讨的过程，本身就是一场沉浸式学习，让人学会接纳差异、跨界协作，培养同理心与悲悯心。联盟会议特设“自然之声”席位，所有决策都会立足多元视角，同时兼顾自然生态的核心诉求。

这一机制本身就是万物互联、众生相依、责任共担的最佳体现。当我们坚守可持续理念、守护社群与自然，这种人与自然、人与万物的全新联结，将打破地域与格局的桎梏，成为全人类共同的价值追求。

第二大核心，是将生态智慧融入教练工作，通过系统性、生态化的反思方法，培育积极希望、锻造心理韧性，助力企业可持续经营、推动大众绿色生活。

可持续发展是一种需要深度践行的价值理念，唯有自身深度认同、躬身践行，才能自然地将其

传递给服务对象。我始终坚信，不存在脱离系统的“个体教练工作”。每个人都是独立的生态系统，其认知、行为与成长，都深受自身所处环境与背景的影响。而可持续发展教练的价值，正是帮助人们建立更深层的联结——不仅实现人与人的共情共生，更能让人融入更大的社会系统、生态环境，明晰自身与万物的依存关系。



欧洲教练与导师委员会（EMCC）近期发布的可持续发展白皮书，是所有教练从业者的必读专业资料。

EMCC可持续发展白皮书链接：

<https://emccglobal.org/home/leadership-development/climate-action-sustainability/>

可持续发展教练联盟官网链接：

<https://www.sustainabilitycoachingcoalition.org>



作者简介

乌玛·阿罗拉（Uma Arora），资深领导力教练、行为科学家，专注于助力个人与企业搭建领导力体系、实现组织与个体转型、提升综合效能。她是印度教育变革与领导力发展机构伊达姆学习（Idam Learning）创始人，现任亚太教练联盟项目主席。



“系统的崩塌，从不
始于崩塌发生的那一
刻。”

——希拉·达莫达兰
(Sheila
Damodaran)

你是哪类领导者？

在危机来临前先行引领

作者：希拉·达莫达兰（Sheila Damodaran）

编者导语

顶尖的领导者绝非仅被动应对危机，更能提前察觉危机爆发前长期潜藏的各类隐患与规律。希拉·达莫达兰在文中阐释了系统思维如何助力领导者以前瞻视野引领全局，而非陷入被动补救的困境。

倒逼应对的危机时刻

一场致命事故骤然发生，现场人员罹难。原本可以平稳处置的单一事件，转瞬之间局势突变：周边人群聚集、环境态势收紧，孤立事件逐步演变为不确定性危机，常规处置手段彻底失效。事件后续并未立刻升级恶化，反而陷入了一段僵持观望期。这是因为大规模强力干预的决策向来审慎，尤其对于依托稳定环境维系商业活力、投资者信心与国家公信力的体系而言，更是慎之又慎。任何系统都会存在一段观望窗口期，寄希望于萌芽的风险自行消解，无需启动高阶干预手段。

但这一窗口期转瞬即逝。随着局势持续恶化，潜在风险已然无法自行平复，系统不得不启动全方位应对预案，调度人力、车辆资源，开展统筹管控。一旦突破临界节点，系统便不再拥有自主抉择的空间，只能被动应对已然成型的危机态势。此番处置看似举措清晰、局面可控，实则身处其中的人员早已陷入惶恐与迷茫，原本稳定的秩序与安全感彻底瓦解。

危机表象之下：隐匿的系统偏移



绝大多数人解读危机，都聚焦于局势彻底失控、全力维稳的关键节点，只关注秩序如何被重建。但真正的问题核心，从不体现在危机爆发的瞬间，而是借由危机彻底暴露。

所有倒逼系统仓促应对的危机，其隐患早已长期潜伏、逐步累积。多数系统之所以陷入危机困境，根源在于未能持续追踪、精准识别那些缓慢成型的潜在风险。**系统的崩塌，从不始于崩塌发生的那一刻。**

在亚太地区诸多高效运转的治理与运营体系中，各职能条线（人力、国家发展、交通、民政等）往往分工清晰、履职专业。但各部门各司其职、高效运转的同时，却无人统筹管控部门间的衔接空白与交叉盲区。这就导致系统看似持续稳定输出、自我判定运转良好，实则早已一步步滑向未被察觉的危机。危机的诱因从来不是数据缺失，而是人们始终聚焦于体系正常运转的部分，对细微的态势偏移视而不见。系统并非接收不到风险信号，而是逐渐将**系统性偏移**视作常态。

绩效伪装：掩盖隐患的隐形屏障

在这类体系中，亮眼的绩效成果会成为掩盖隐患的屏障。只要考核指标顺利达成，维系绩效所付出的隐性代价、产生的细微问题，都会被视作常规工作损耗，而非风险预警信号。

各类隐性压力被不断吸纳、分摊、消化：产能



持续透支、人力长期承压、运营强行维稳表面平稳。久而久之，细微的态势偏移被默认、合理化，最终累积成系统性隐患。这就是危机爆发前的**系统偏移**——隐患看似可控，实则早已暗流涌动，直至彻底失控。

领导者的全新核心职责：设计者、守护者、引导者（绝非附加工作，而是核心转型）

至此，彼得·圣吉《第五项修炼》中的核心思想得以真正落地。这并非对传统领导力的补充延伸，而是**领导力本质的重塑**。

《领导者的全新工作》一书明确：领导者的核心职责不再是单纯下达指令、推进执行，而是搭建良性体系环境，让系统能够自我审视、自我复盘，深度感知潜在态势，在风险萌芽阶段识别隐患，避免被动应对危机。

这不是额外增加的工作任务，而是**截然不同的核心工作逻辑**。

这份工作极具挑战，它要求领导者摒弃“快速行动、即时处置”的惯性，沉下心来长期追踪尚未显性化的潜在风险与态势变化。

领导者作为体系设计者：搭建跨部门、跨条线的联动机制，打破职能壁垒，让零散的异常信号汇聚成可识别的趋势规律，而非被各部门单

独化解、掩盖为偶发小事。

领导者作为秩序守护者：坚守长期主义，捍卫系统自查、自省、自纠的核心机制。拒绝为了短期业绩、即时收益优化而牺牲体系长期稳健运行的能力。

领导者作为认知引导者：挖掘团队根深蒂固的固有认知与思维模式，引导团队正视日常感知到的异常与压力，将零散的工作体验，梳理、提炼为可认知、可复盘的系统性问题。

这份工作的核心是**创造性张力**：始终锚定现状与长远目标的差距，绝不仓促施策、被动妥协，避免过早消解发展张力。这种**精准且持续的深度洞察**，能让系统实现迭代成长，而非仅仅在危机后修复复原。

高管诊断研判体系

管理者可借助这套诊断框架，跳出理论落地实践，在危机爆发前精准识别隐患态势：

- **核心研判问题：**长期来看，哪些问题持续加剧？风险集中在哪些领域？跨部门、跨领域正在形成哪些潜在态势？
- **趋势识别触发点：**同一问题反复以不同形式出现、多部门均反馈存在“可控压力”、体系稳定需要依靠持续干预维系时，必须提升警惕、重点研判。

- **场景推演核查**：反问自身，若维持现状、不作任何调整，当前态势未来会演变成何种局面？
- **决策模式筛选**：区分两种工作模式——针对显性危机的**被动应对模式**、针对萌芽风险的**前置调整模式**。

前置洞察难以落地的核心原因

绝大多数组织体系都更推崇危机应对型工作：成果直观、可量化、见效快。那些平息危机、稳住局面的领导者会被看见、被表彰，这就强化了“聚焦显性问题、忽视潜在风险”的领导逻辑。而前置洞察、提前避险的工作毫无显性成果——它的价值，仅仅是阻止了一场本会发生的危机。若组织没有建立配套的激励与保障机制，领导者终将被迫回归“救火者”的被动角色。

结语：领导者的核心抉择

领导力分为两种核心范式：第一种，被动承接危机，在局势失控后出手维稳、修复秩序，却陷入“危机修复—再次爆发”的恶性循环，组织始终只有灾后复原，没有迭代成长；第二种，前置布局、**持续洞察**，聚焦萌芽态势，在组织仍有调整空间时主动优化、提前纠偏。

优秀的领导力，始于持续洞察，而非仓促干预。跨部门联动研判潜在风险、追踪递增隐患，原本隐藏在单一职能内的细微偏移，就会成为全局可见的趋势规律。此时的处置不再是强力补救，而是精准微调。在调整窗口尚未关闭前，优化资源配置、平缓态势波动，从根源规避危机。

领导力的本质，是选择坚守什么、深耕什么、坚持多久。一旦看清了系统暗藏的偏移与隐患，便再也无法视而不见。

你当下是哪类领导者？你又需要成为哪类领导者？

读者附注

本文完整版（含《危机爆发前的趋势识别——高管诊断研判体系》）可前往领英查看：
<https://www.linkedin.com/pulse/which-leader-you-sheila-damodaran-rbkhf/>

参考文献

1. 杰伊·福里斯特：麻省理工学院斯隆管理学院系统动力学创始人
2. 德内拉·梅多斯（2008）：《系统之美》，切尔西绿色出版社
3. 彼得·圣吉（1990）：《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》，双日出版社



作者简介

希拉·达莫达兰（Sheila Damodaran），系统思维研究与领导力发展研究院（STRLDi）创始人、首席研究员。长期深耕学习型组织理论研究与领导力落地实践，聚焦各类长期性经济、社会难题的系统性破解方案。

机构官网：<https://strldi.weebly.com>

个人研究博客：<https://sheilasingapore.blog>



亚太教练联盟（APAC）社群： 公告与动态



社区亮点

过去数月，我们通过各类线上活动凝聚社区力量，为广大教练搭建交流学习平台。

社区已成功举办两场高质量线上专题讲座：分别由资深大师教练梅尔·利奥、马弗里克·傅主讲的《突破式教练：以人为本、AI赋能》，以及玛丽·安·雷尼博士主讲的《完形实践：探索教练工作中的整体主义之道》。

后续将重磅推出全新专题讲座——《基于系统视角的创新与变革领导力教练》，由亨利·托伊博士与林托马斯联袂主讲。

此外，社区还将上线多场学习活动，包括由克莱芒丝·布隆代尔、苏曼·巴拉尼主导的团队教练交流沙龙。我们将持续深耕学习生态，助力社区成员共同成长、互助共进。

社区参与渠道

若您拥有个人公益教练服务资源，或对接有团队教练需求的企业、机构，诚挚欢迎与我们取得联系。各类合作将助力APAC扩大公益影响力，帮扶更多弱势群体，同时为社区会员创造优质的职业发展与实践机会。

我们也热切期待各位会员为联盟发展建言献策，您的反馈与建议是APAC优化服务、深耕社区的核心动力。欢迎通过官方邮箱 info@apacoaches.org 与我们沟通交流。

近期重磅活动预告

完整活动清单及详细信息可查阅官网：

<https://apacoaches.org/events/>

基于系统视角的创新与变革领导力教练

主讲嘉宾：Henry Toi 博士、Thomas Lim

活动时间：2026年8月5日（周三）新加坡时间18:30-20:00

[\(可点击链接了解详情、报名参与\)](#)



团队教练圈：洞悉团队核心问题

督导导师：Suman Balani (PCC)

活动时间：2026年8月17日（周一）新加坡时间19:00-20:15

[\(可点击链接了解详情、报名参与\)](#)



成为优质思维伙伴：善用深度思考工作法

主讲嘉宾：Eve Turner

活动时间：2026年9月2日（周三）新加坡时间18:30-20:00

[\(可点击链接了解详情、报名参与\)](#)



团队教练圈：教练专属团队身份地图搭建

督导导师：Clémence Blondel (PCC)

活动时间：2026年9月14日（周一）新加坡时间19:00-20:15

[\(可点击链接了解详情、报名参与\)](#)



完形疗法：识别与化解教练工作中的阻力

主讲嘉宾：Chantelle Wyley (PCC)

活动时间：2026年11月4日（周三）新加坡时间18:30-20:00

[\(可点击链接了解详情、报名参与\)](#)



The Authentic Homecoming

A JOURNEY BACK TO YOUR CORE

VIRTUAL APAC RETREAT

30-31 OCTOBER 2026 | ZOOM

Join us for the Virtual APAC Retreat—a dedicated, two-day sanctuary designed for coaches to step away from the "doing" and return to "being." Grounded in presence, acceptance, and love, this retreat is an invitation to realign with your purpose and deepen your practice in a community of peers.



30 October 2026: 1:00PM – 4:00PM SGT

31 October 2026: 9:00AM – 12:00PM SGT

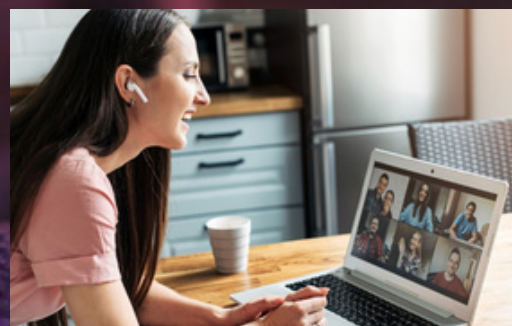
Times shown are in Singapore Time (SGT, UTC+8)



**Immersive Virtual and Interactive Session
(Zoom)**

	APAC Members	Non-APAC Members
Early Bird	SGD 50	SGD 55
Colleague Duo Rate*	SGD 45 per person	SGD 50 per person

**Come duo and save: Double the value, shared experience.
Pricing based on the membership status of the primary registrant.*



SAVE THE DATE! More information and registration details coming soon at
<https://apacoaches.org/apac-retreat/>



APAC线上年度静修营

2026年10月30日-31日，APAC将专属全体教练社区成员推出线上静修营活动，主题为**《回归本真：重拾核心自我之旅》**。本次活动以“专注当下是入口，全然接纳是修行，心怀大爱是终极境界”为核心理念，为大家打造静谧的沉浸式体验，帮助大家脱离日常繁忙喧嚣，重新联结本真自我。活动围绕**专注、接纳、大爱**三大核心维度，助力各位教练重整状态、重塑清晰认知、明晰职业初心、深化行业联结。

参与价值

- **静心正念重塑**：通过引导式冥想，沉淀内心状态，夯实教练核心的专注觉察能力。
- **职业价值深挖**：开展个人价值定位深度梳理，实现内心初心与教练工作的精准契合。

- **音疗感官疗愈**：沉浸式声音疗愈体验，帮助跳出理性思维固化模式，唤醒职业直觉与感知力。
- **跨域智慧交流**：搭建亚太地区教练交流平台，融合多元教练风格与行业视角，碰撞思维火花。

本次活动并非单纯的休闲体验，而是一场自我沉淀、静心聆听、回归本心的成长修行。活动以**焕新精神状态、强化专注能力、深化社群联结**为核心目标，在纷繁浮躁的行业环境中，为大家提供静心之所、联结之桥、深耕之路。

新成员欢迎公告

热烈欢迎2026年4月至7月期间加入APAC的14位新会员！祝愿各位在亚太教练联盟开启长久、充实、共赢的职业成长之旅！

同时，衷心感谢所有引荐新成员的会员！正是各位的助力，让这个专业、多元、乐学、利他的教练社群持续壮大、蓬勃发展。

新成员（14人）：

地区	姓名	推荐人
中国	Mansi Luo	Sandy Chen
	Stuart Li	Sandy Chen
中国香港	Flora Yu	Joyce Koh
印度	Sangeeta Mathur	
	Vivek Sundaram	Uma Arora
印度尼西亚	Nana Puspa Dewi Putra	LOOP Indonesia
日本	Emiko Kuremiya	Keisuke Matsuyama, Yukiyo Yamamoto
马来西亚	Jock May Koo	Jyoti Sapra & Barry Ong
	Kar Teong Ng	Wai K Leong, MCC, from JMC
菲律宾	Shane Lawrence Ty	Irene Chia
新加坡	Gerald Gan	Sue Hana Sheikh
	Margaret Chin-Wolf	Rosalind Wong
	Preeti Kurani	Jyoti Sapra
	Sue Hana Sheikh	Rosalind Wong



会员整体概况

截至2026年7月11日，APAC在册会员总数达147人，会员遍布全球多个国家及地区：

澳大利亚	印度
马来西亚	泰国
中国	印度尼西亚
菲律宾	阿联酋
德国	意大利
新加坡	英国
中国香港	日本
中国台湾	美国

诚邀共建·助力联盟发展

欢迎各位会员积极分享会员权益、推荐行业同仁加入APAC，也可主动报名成为联盟专项委员会成员，贡献专业能力与行业经验。如需咨询，可通过官方邮箱：

membership@apacoaches.org 沟通对接。

亚太教练联盟核心优势：

- 立足亚太、发声全球的专业教练行业平台
- 独具区域特色的多元教练社群
- 完善的职业发展赋能与专业支持体系
- 公益教练服务与行业研究项目资源
- 季度官方刊物《APAC之声》行业资讯
- 官方教练人才库展示曝光渠道
- 亚太年度教练行业峰会

会员续费须知

续费会员即是助力APAC通过教练赋能，持续为社会创造正向价值，践行行业社会责任。

商务合作与广告

欢迎在《亚太教练联盟之声》会刊及官网投放广告。

详情联系：Sonali Bhattacharya

邮箱：sonali@invictus.expert

广告准则：<https://apacoaches.org/apac-ad-guidelines/>

会刊广告价目（新加坡元 / 期）

广告规格	广告尺寸（宽 × 高，英寸）	1次	2次	3次	4次
会员价					
整版	8 × 10.5 英寸	120	105	100	90
半版	8 × 5 英寸	60	45	40	35
¼ 版	3.75 × 5 英寸	30	25	20	15
非会员价					
整版	8 × 10.5 英寸	200	180	160	140
半版	8 × 5 英寸	100	88	80	75
¼ 版	3.75 × 5 英寸	60	50	40	35

价格有效期至 2026 年 10 月 31 日。

官网广告价目（新加坡元）

广告规格	广告尺寸（宽 × 高，英寸）	3个月	6个月
会员价			
顶部横幅	8.13 × 0.94 英寸	800	1500
底部横幅	8.13 × 0.94 英寸	400	750
中型矩形	3.13 × 2.6 英寸	450	800
非会员价			
顶部横幅	8.13 × 0.94 英寸	1200	2100
底部横幅	8.13 × 0.94 英寸	660	1140
中型矩形	3.13 × 2.6 英寸	720	1200

价格有效期至 2026 年 10 月 31 日。

官方联络渠道



官方网站:

<https://www.apacoaches.org>



领英主页:

<https://www.linkedin.com/company/asia-pacific-alliance-of-coaches>



脸书主页:

<https://www.facebook.com/APACoaches>



照片墙:

<https://www.instagram.com/asiapacificallianceofcoaches/>