

《教练如何在组织政治中保持中立》行动指南

薛铁林 | Coach8 创始人 | ICF MCC 大师级教练

【写在前面】

你好，我是薛铁林。

在组织中做教练，就像在钢丝上行走。一侧是深度信任，另一侧是政治博弈。

你的**“中立性”不是一种态度，而是一套严谨的操作规程**。

这份指南将为你提供在高压环境下的具体行动建议。

一、签约阶段：设定“规则红线”

不要等问题发生了才去解释，要在第一天就把“丑话”说在前面。

1. 三方协议明确化：必须在合同中明确：谁是出资人 (Sponsor)，谁是教练客户 (Client)。汇报的频率、内容深度、保密范围必须白纸黑字写清楚。
2. 汇报模板透明化：在项目启动会上，向HR和老板展示你的“结案报告模板”：告诉他们，报告里只会有“团队共性挑战”、“能力提升趋势”，绝对不会有“某人说了某话”。

二、会谈阶段：应对“政治试探”的话术

当客户或相关方试图拉你“入局”时，请使用以下专业拒绝语：

- 应对探听消息：
 - 对方：“听说老李最近状态不好，他在教练里提到家里出事了吗？”
 - 你：“我很理解你的关心。但在教练关系中，我承诺对每一位客户的信息绝对保密。我相信老李如果觉得合适，他会亲自选择在什么时候、以什么方式和你沟通。我们还是聊聊今天你的话题吧。”
- 应对“带话”请求：
 - 对方：“你下次见张总时，能不能侧面提醒他一下，那个方案大家意见很大？”
 - 你：“作为一个教练，我最重要的任务是支持每个人长出‘直接沟通’的力量。如果你觉得那个方案有问题，我愿意支持你思考如何更有效地直接向张总表达你的反馈。我们需要我们演练一下吗？”
- 应对“站队”邀请：
 - 对方：“铁林老师，你觉得在这场组织变革中，我是不是应该支持王总的方案？”
 - 你：“作为一个独立教练，我不具备评价业务方案优劣的背景信息。但我可以支持你梳理一下：支持或反对这个方案，分别符合你什么样的价值观？会对你的长期目标产生什么影响？”

三、汇报阶段：如何做一份“安全的”总结？

1. 使用聚合数据：“在对10位管理者的访谈中，有70%的人提到了跨部门协作的障碍……”（而不是说：王部长说李部长不配合）。

2. 聚焦系统而非个人：“组织目前存在‘信息漏斗’效应，导致一线执行偏差。”（而不是说：高层管理沟通能力太差）。
3. 提供建设性建议：报告的终点应该是“建议组织下一步可以加强XX方面的支持”，而不是“谁谁谁需要被处理”。

四、每日自省清单 (Boundary Check)

- 我今天是否接收了不该我接收的“秘密”？
- 我刚才那个提问，是为了支持客户，还是为了满足我自己的“八卦心”？
- 如果今天这间屋子里的所有谈话被录音并放给老板听，我是否有任何一句违反职业道德的话？

【铁林教练的最后叮嘱】

在组织里，你的沉默和你开口说话一样有价值。

守住你的中立，你就守住了你的身价。