
教练学是帮助个人及专业人士觉察、发现及成长的变革过程

国际教练协会教练精萃



International Association of Coaching

我们的愿景：促进教练学达致全球卓越的最高标准

我们的使命：提供一个严格的认证过程以达成因运用教练精萃而促进行业的进步

© International Association of Coaching®, 2007-2012

All use, reproduction, distribution and modification of these materials is subject to the terms and conditions of the license available at: (www.certifiedcoach.org)

欢迎你拿到这本 1.1 版本的国际教练协会教练精萃电子书。国际教练协会教练精萃是教练技巧的最新演绎，并且会随着不断地审查和修正持续更新。在这本电子书中，你会留意到和之前版本所不同的一些内容的增加和改变。这些改变对于每个教练精萃的“含义”、“如何运用”及“如何辨识你已经能够很熟练地运用这一精萃”提供了更清晰的说明。

审阅的团队特别关注了文化差异，尊重不同文化而导致教练启导进程的细微差异，并关注不同词语在不同语言环境的翻译。无论你的教练工作是专注于生命、个人、商业、组织、行政哪个方面，这一教练精萃都是适用的。为了更好说明，你在本书中会看到一些在职场和其他环境的参考说明。

我们相信你会享受到这本电子书的最新更新。在每一个教练精萃中，你将会看到：

- 每个教练精萃的定义。
- 熟练运用这一精萃的有效结果。
- 有效使用这一精萃的关键因素，这可以做为你个人技能发展的指引。
- 区别，用简短的词语提供你如何从另一个角度来看这个精萃。有时当你用词语对比某一概念时，知道什么“不是”会帮助你有更好的理解。
- “有效行为和无效行为”的例子。这并不是要求你做到每一个列出的有效行为，它只是一个指引帮助你评估自己的教练启导。
- “评估”是用来评价你运用教练精萃的程度。
- “教练通常容易犯的错误”是说明理清不要做什么，帮你在脱离轨道的时候可以迅速回归。
- “教练能够充分理解这一教练精萃的指标”是帮助你在任何教练启导过程中都可以衡量你的技术水准及教练启导的有效性。

所有教练精萃的基础是教练必须相信教练启导的过程—相信当教练启导过程发展良好的时候是可以有效说明到客户的。在教练启导过程中缺乏信心是许多教练所面临的绊脚石。这通常伴随着教练对于自己的教练技术缺乏信心。当你开始越来越熟悉并练习以致最终驾驭了 IAC 的教练精萃时，你会发现这些顾虑都会消失。

请记得—IAC 的教练精萃是全球性的。他们代表着超越背景、培训经历、风格或方法的卓越的教练技术，你可以运用教练精萃来支持你的客户并说明他们达到他们所期望的结果。

对于那些希望获得认证的教练来说，“教练通常容易犯的错误”和“教练能够充分理解这一教练精萃的指标”这两个部分可以说明你了解认证考官的一些想法。如果你希望获得有关教练精萃的特别培训，我们鼓励你在以下网站(www.CertifiedCoach.org)寻找国际教练协会认证导师和学校。

希望你可以拥有成功的教练启导，

国际教练协会认证委员会

国际教练协会(IAC)教练精萃

□□□□

建立及维持互信的关系

□□□□

察觉和肯定客户的潜能

□□□□

投入聆听

□□□□

处身现在

□□□□

表情达意

□□□□

理清

□□□□

协助客户确定并保持清晰意向

□□□□

探索更多的可能性

□□□□

协助客户创建并且使用支持性的系统和结构

#1. 建立及维持互信的关系

定义：

确立一个安全的空间和支持关系，促进个人的成长、发现和转变。

效果：

1. 客户能开放地分享和接收意见。
2. 客户视教练为其自己的倡导者。
3. 客户把转变和成长视为可以自我掌控的。

关键因素：

1. 互相尊重和接纳。
2. 信任和安心的关系。
3. 客户能安然诉说内心的恐惧而不会受批评。

区别：

- “协作” 对 “配合”
- “接纳” 对 “容忍”
- “自信” 对 “自大”

有效的行为：

教练：

1. 积极地聆听。
2. 对自己的人性与限制有认知。
3. 敏锐地察觉恐惧与怀疑的迹象。
4. 令客户感到转变带来的忧虑、怀疑或恐惧怕都是客户可以自行掌控的。
5. 以提问揭示那些尚未意识到的希望与梦想。
6. 提问带探究性和挑战性的问题，让客户开放地响应。
7. 在适当的时候，让客户保持沉默。
8. 征询意见，以引发更有效的提问。
9. 激励客户的雄心壮志，探索最佳选择。
10. 言行上表现诚实正直。

无效的行为：

教练：

1. 发问无效果的问题，例如诱导性或封闭式的问题。
2. 不让客户有建设性的沉默。
3. 不征询客户的意见。
4. 限制客户的雄心壮志，不鼓励探索更多的选择。
5. 努力做“表面好看”的或讨好客户。
6. 强加意见。
7. 明示或暗示自己的判断。

评估：

1. 客户分享深切的顾虑或恐惧。
2. 客户积极正面地响应具挑战性的问题与观察。
3. 客户满怀信心地分享大胆的梦想和充满雄心壮志。
4. 让客户有建设性的沉默时间。
5. 教练承认自己的局限。
6. 客户自由地表达情绪。
7. 客户接受教练。

教练通常容易犯的错误：

- 没有对教练关系设立适当的界限，或者没有对教练启导过程给予适当的期望。
- 在没有获得客户的许可时就直接挑战客户的假设或个人信念。
- 尝试做专家的角色，或者觉得教练应该是一个专家的角色。
- 强加给客户教练的观点。
- 因为希望客户喜欢自己而导致教练在教练启导过程中有所保留。
- 让教练启导过程仅仅成为一个愉悦的聊天，或者只是象朋友式的聊天而不是真正的教练启导。
- 尝试想让客户对自己说好听的。
- 期望客户做所有的事情，或者觉得他们应该做所有的事情。
- 期望客户能够有对所有问题的答案，而没有意识到教练和客户的关系是共同创造和共同发现答案的。
- 当教练启导过程涉及到客户的公司和组织的期望这类内容时，教练没有特别强调这方面内容。
- 不能够信任教练启导过程，教练和客户，或者客户。
- 允许客户过分依赖教练。

教练能够充分理解这一教练精萃的指标：

- ✓ 客户愿意探索一些未曾探索过，甚至可能恐惧的话题。
- ✓ 教练和客户商定了清晰的界限。（这对于在公司/机构中从事的教练启导尤其重要，特别是当教练合同明确规定需要向主管汇报的时候。）
- ✓ 教练在探究客户的深层问题和挑战客户时，客户感觉到安全和被尊重。
- ✓ 客户对教练所说的有不同意见一并且客户可以在教练启导过程中表达出来。
- ✓ 教练可以分享自己的想法而不需要，也不期待和强迫客户同意。
- ✓ 教练充分信任客户，这让客户也可以信任他/她自己。
- ✓ 教练对教练启导的能效持肯定的态度，甚至在当自己不是很确定该做什么或者讲什么的时候依然可以保持这种肯定。
- ✓ 教练意识到任何教练所说所做或者是没有说没有做的，都对建立关系中信任的环境有贡献。教练会有策略地运用这种觉察。
- ✓ 不会造成或者容许教练和客户间能量的失衡。

#2 察觉和肯定客户的潜能

定义:

教练识别并且协助客户接受和欣赏自身的强项和潜能。

效果:

1. 客户更欣赏自身的能力和潜能。
2. 客户更愿意采取行动以超越现有藩篱。

关键因素:

1. 以同理心与客户相处。
2. 察觉更多的可能性。
3. 鼓励客户和使客户充能。
4. 挑战限制性的信念。

区别:

- “相信”对“判断”
- “促使”对“迫使”
- “扩大”对“撑大”

有效的行为:

教练:

1. 诚恳的鼓励。
2. 表示相信客户的潜能。
3. 承诺协助客户成功。
4. 对客户的行为和表现给与具体而正面的回馈。
5. 提醒客户他拥有的能力、长处、才华、知识和经验。
6. 激发客户最大的潜能。
7. 使客户所渴求的成为持久的愿望。

无效的行为:

教练:

1. 表面的支持。
2. 接受客户认定的假设、限制及障碍，而丝毫不存好奇之心。
3. 对客户提出过大的挑战，令他感到沮丧。
4. 表面支持，实质是抱持自己的进程
5. 操纵客户。
6. 使客户感到挫败。
7. 令客户产生依赖性。

评估:

1. 客户不再退缩，而是奋勇进取、积极谈论及策划行动。
2. 当客户面对困难和失败时，教练协助他坚持下去。
3. 教练鼓励客户跨越自己的安全地带，采取更多行动。
4. 客户被充能并且承担责任。
5. 客户有动力地采取行动并且完成任务。

教练通常容易犯的错误：

- 表面的称赞或是例行的称赞、家长式称赞。
- 给客户压力做得更多或改变更多。
- 自动地接受了客户有限制性的假设和信念，或者是他们那些和他们愿望不一致的假设和信念。
- 尝试让客户去做教练认为对他们好的事情。
- 只是用客户所做的和他们的成就来衡量和表达客户的价值和潜能，而不是用他们自己是谁和他们可以成为什么样的人。

教练能够充分理解这一教练精萃的指标：

- ✓ 教练可以很自然地通过陈述和问题给予客户真诚的鼓励。
- ✓ 教练可以创造机会让客户发现和表达他们自己和他们的潜能。
- ✓ 教练意识到所有客户甚至是那些非常自我肯定的客户都需要教练去察觉、肯定和扩展他们的潜能。
- ✓ 客户开始意识到并接受自己的伟大之处并且能够看到未来的可能性。
- ✓ 教练不会用客户做了什么或者是否成功来衡量客户的价值（或教练的价值）。
- ✓ 教练能够识别客户的长处，并说明客户看到他们的长处和他们个人目标及他们所属公司机构的目标之间的连接。

#3 投入聆听

定义：

教练全神注意客户的遣词用于字，察觉话中细微的变化与言外之意。

效果：

1. 客户感到被理解和接纳，而没有被判断的感觉。
2. 客户更轻松、更灵活地沟通。

关键因素：

1. 教练着重于客户表述的内容。
2. 教练聆听客户的言外之意。

区别：

- “听取”对“听见”
- “意识到”对“插嘴”
- “探出”对“诱导”

有效的行为：

教练：

1. 以沉默或极少的暗示，让客户有机会作出反省或响应。
2. 意会到客户话中的底蕴。
3. 确认客户所说的，并让他有机会思考自己所说过的话。

无效的行为

教练：

1. 插话或比客户说得更多。
2. 经常在客户刚说完了话便马上接话。
3. 没有意会到客户说话中的底蕴。
4. 不理睬一些重点。
5. 使用一般和公式化的方式。

評估：

1. 客户语调更轻松、想法更开放。
2. 客户有足够的时间思考和发现。
3. 客户确认教练所观察到的底蕴。
4. 教练在适当的时机使用适当长度的沉默。
5. 教练没有诱导客户到特定的方向。

教练通常容易犯的错误：

- 认为客户沉默的时候教练一定要说点什么—对于沉默感到不舒服。
- 假定教练知道客户的意思是什么。
- 感到紧张并尝试弄清楚教练要做的“对的”事情。
- 当客户在说话的时候，把焦点放在自己应该如何响应上。
- 没有留意到客户说话的时候表情和说话内容的不一致。（例如当他们笑着说自己非常生气）
- 没有听出话语背后更深层的含义—只是接受表面的价值，没有深入到表层以下的沟通。

教练能够充分理解这一教练精萃的指标：

- ✓ 教练不只是依赖某一种或两种教练模式和方法。相反教练将教练方法和策略综合运用以适应客户的需要。
- ✓ 教练对于教练启导过程中的沉默感到自在，认识到客户在沉默的时候也有所得。
- ✓ 教练懂得沉默可以是一种非常有效的教练技巧。
- ✓ 教练把焦点放在客户的需要上，而不是教练的“表现”上。
- ✓ 教练能够意识到自己和客户的思维模式。

#4 處身現在

定义：

教练专注于客户身上，在身、心、灵层面上适当地处理当前的讯息。教练在这些层面上扩大客户的思想和体验。

效果：

1. 客户能自由的表达，并可以积极接受现实。
2. 客户活在当下，不受碍于过去或将来要关注的事。
3. 客户在各个层面上受益于教练过程中的领悟和支持。
4. 教练紧密地融合于客户对话中所渗透细微的意思。

关键因素：

1. 教练对客户在各个层面上的沟通，有同步和整全的洞察力。
2. 教练能辨别客户是否站在过去、现在或将来的时位中对话。
3. 教练着眼于客户说话的内容与表达方式，以及其他非言语上的沟通。
4. 教练让客户充份思考及理清教练提出的问题和意见。
5. 教练让客户有充份时间思考自己的想法和响应。

区别：

- “醒觉中回答” 对 “惯性的反应”
- “此时此地” 对 “过去或未来”
- “紧密融合” 对 “提高警觉”

有效的行为

教练：

1. 在对客户有裨益时，分享他所注意到的、意识到的，或感觉到的。
2. 对客户观点保持开放态度。
3. 在注意到主题和模式的同时，依然能够保持心灵相通。
4. 适当地从不同的层面提问，并反映所察觉到的。
5. 提供使客户和教练都受益的沉默时刻，使双方都可以穿梭于更细微的思潮。
6. 对客户想法、感觉和直觉，感同身受。
7. 在合适时，对客户身体的感觉，感同身受。
8. 扩展客户在不同层面的醒觉。
9. 轻松地分享一些直觉和理论。
10. 提供客户一些适合的方法以探索他的“内在认知”，运用其本能，以摄取智慧及作出判断。

无效的行为：

教练：

1. 未能投入在客户需要接受教练的层面。
2. 分享一些明显地无关的，或是产生反效果的事情。
3. 教练强推自身的观点或议程。

评估：

1. 教练能适当地意识到客户在多个层次的表达。
2. 教练保持轻松愉快，并享受教练的过程。
3. 在教练期间，教练及客户都能享受及珍惜那平静的片刻。
4. 教练注意到客户的进程和需要。
5. 教练说明客户在不同层面中决定及表达自己的观点。
6. 教练在表述其观点时不会试图说服客户采纳教练自己的想法。
7. 教练作为客户的模范，展示扩展醒觉能力的价值。

教练通常容易犯的错误：

- 忽视或没有留意到客户的犹豫、热情、不敢兴趣等等。
- 没有留意到客户是如何体验教练启导过程的。
- 害怕指出客户的情绪。
- 当客户在某个话题停留太久或在不同话题间跳来跳去时，教练没有指出并说明客户重新聚焦。

- 只是聚焦在未来的目标和行动上，忽视当下。
- 有时因为教练的不经心或随意的评价而遗漏了客户所提供的线索。
- 没有留意到客户在某次或某几次教练启导中反复提出的问题。
- 没有意识到教练自己的适得其反的行为举止。（例如打断、口头禅等等）

教练能够充分理解这一教练精萃的指标：

- ✓ 教练意识到这个教练精萃创造了深远的改变，因为它让教练和客户去到了真正阻碍和支持客户的问题的核心。
- ✓ 教练可以自在地指出客户的情绪，这些情绪显示出客户为了目标而做出的努力，同样也是信息的来源。
- ✓ 教练说明客户从仅仅谈论已经发生的事情成长到了了解这些事情对于现在的意义并学习去运用它。
- ✓ 教练意识到教练关系通常是客户生命其他领域的一面镜子—可以从小处看到他/她在其他方面的影子，并把这个做为一个教练工具。
- ✓ 教练意识到当客户处在回避，抗拒，转向的时候，这正是他们内在正在发生一些事情或者他们和教练的关系正在发生一些事情的迹象。
- ✓ 教练会因客户随时随刻的需要而改变教练风格、能量或沟通方式来支持客户。
- ✓ 教练愿意和客户“检查”教练启导的内容和方向。
- ✓ 教练信任教练启导过程。

#5 表情达意

定义：

表情达意是教练传达承诺、方向、目的和想法的一种方式。

效果：

1. 客户轻松和信任的感觉，可提升教练过程中的互动。
2. 客户开放地理解或查问任何教练提出的问题。

关键因素：

- 1 尊重
- 2 专注
- 3 客户為主
- 4 理清
- 5 合適性

区别：

- “为客户而对话” 对 “对客户的对话”
- “有支持与鼓励的沟通” 对 “虚辞”

有效的行为：

教练：

1. 保持专注于客户。
2. 通过量身订造的对话去建立与维持亲和感。
3. 使用语言及非语言的沟通技巧。
4. 说话简洁、清晰、充满关注。

5. 坦率的表达中，同时关注到客户的情绪与处境。
6. 鼓励客户主动发表意见、自我披露和表达感情。

无效的行为：

教练：

1. 自大（勉强客户、主观、不投入）。
2. 在教练过程中使用不一致的，过急或延误的步伐。
3. 不能有效地表达（唠叨；运用客户不理解的词汇、参考和隐喻；言不及义）。
4. 对话时运用不适合客户的用词或语调。

评估：

1. 教练和客户有流畅、扩展性的交流。
2. 教练的对话成为客户的跳板。

教练通常容易犯的错误：

- 太多口头的肯定让客户被打扰或分心。
- 和客户的热情水平不符（太高或太低），以至和客户间不能很好连接。
- 为了强调某个重点反复讲来讲去。
- 重复某些话至到客户同意或让步。
- 太多把焦点放在说或者做“对”的事情上面。
- 一下子跳入问太多问题，即便是有很好的意向。

教练能够充分理解这一教练精萃的指标：

- ✓ 教练对于沉默感到自在，在客户沉默的时候不需要讲话。
- ✓ 教练很清楚地知道他/她的沟通是怎样推动客户向前，或阻碍客户前进的。
- ✓ 教练并不会担心要给客户留下好的印象。
- ✓ 教练知道什么时候和怎样打断客户才是对客户有说明的。
- ✓ 教练是自我觉察的，他/她投入在目标性的谈话中一而不只是为了避免沉默或为了掩饰自己不确定如何向前而讲话。
- ✓ 教练懂得运用适当的声音，语言，隐喻和故事来满足客户的需要。

#6 理清

定义

减少/消除混淆或犹豫；增加客户的自信和对事情的理解。

效果

1. 客户和教练向更清晰的方向迈进。增加可能性。
2. 减少犹豫。揭露未知。

关键要素

1. 教练不作判断，也不诱导向特定的目标。
2. 找出关键的价值及需要。
3. 将目的、愿境与使命辅引成一致。
4. 找出进程中的障碍。

区别

- “问题的源头”对“问题的征状”
- “简单”对“複雜”
- “辨认”对“解决”

有效的行为

教练：

1. 指出或分享区别之处。
2. 提问“二选一”的问题。
3. 连结客户的认知与经历。
4. 辨别模式。
5. 提问开放式的问题。
6. 建立有效陈述以提升客户的理解。
7. 忠实地反映或释义
8. 说出所感知的。

无效的行为

教练：

1. 作出假定。
2. 被拉进客户混乱和模糊的状态中。
3. 提问有诱导性的问题。
4. 提问封闭式的问题。
5. 根本不提问问题。
6. 具判断性。

評估

1. 客户的能量增加。
2. 客户对情况的看法已经转变，因而提升专注。减少混淆或犹豫。揭示未知的。包括新的可能性。
3. 客户能从新的角度看自己。
4. 客户感到被接纳和理解。

教练通常容易犯的错误：

- 认为教练知道正确的答案或什么对客户才是最好的。
- 把焦点放在表面问题或症状上，没有了解对于客户来说最重要的问题可能隐藏在客户最先提出的问题下面。
- 自己设立进程表，而不是让客户自己或者共同设立教练启导进程。
- 教练并不清晰最重要的问题是否已经被充分提出并确认。

教练能够充分理解这一教练精萃的指标：

- ✓ 教练对于说明客户厘清不觉得有压力。
- ✓ 客户的观点转变了一客户对自我，自己的能力，所处情况，自己的信念和假设有了新的了解。而这些是他/她以前所不知道的。
- ✓ 教练是好奇并有兴趣的。
- ✓ 教练和客户是合作的关系，教练很积极参与在和客户的教练启导过程中。

- ✓ 教练和客户一起厘清了想法、感受、信念和言辞。
- ✓ 教练愿意质疑在表层的事件背后到底发生了什么。

#7 协助客户确定并保持清晰意向

定义

保持客户的专注力及迈向已设定的目标。

效果

1. 客户感到有能力。
2. 客户清楚知道自己想要达成或转变的。
3. 客户对新的可能性而感到鼓舞。
4. 客户有目的地向前迈进。

关键因素

1. 探询客户的意向和目标。
2. 将时间用于最重要的地方。
3. 理清发展的方向。
4. 定期回顾、修正、和或赞赏过程和意向。

区别

- “内在的改变”对“外在的改变”

有效的行为

教练：

1. 持续地理清客户的意向。
2. 察觉什么对客户是重要的。
3. 提问能揭示客户意向的问题。
4. 客户带回到重点。
5. 使用增值的释义，重新演释客户的意向。
6. 尊重客户的目标和取向。
7. 提供资源使客户加强理清意向的能力(包括模式、工具、书籍、评估工具)。
8. 通过察觉或询问，对客户不断变化的需要和愿望作出响应。

无效的行为

教练：

1. 当目标不再适用时，仍将客户推向既定的目标。
2. 当意向尚未清晰厘定时就冒然前进。
3. 要求客户跟随教练的议程或方法。
4. 猜测客户。
5. 受客户影响，偏离既定的目标。

评估

1. 客户对将来感到更加兴奋。

2. 客户对此时此刻感到更加兴奋。
3. 客户同意承担更多的责任。
4. 客户对教练的过程的焦点承担更多责任。
5. 客户有所领悟并能除去思想上的障碍。
6. 客户投入，并对新方向感到兴奋。

教练通常容易犯的错误：

- 没有留意到客户对于特定的某个意向或协议感到迟疑。
- 认为教练知道什么是对客户最好的。
- 将教练自己的期望注入或强加到客户身上或教练启导过程中。

教练能够充分理解这一教练精萃的指标：

- ✓ 教练不依附于客户设置的具体及特定的意向。
- ✓ 教练意识到这个教练精萃是建立在教练精萃 6 理清上的一他们要专注于意向的前提是要理清。
- ✓ 当客户的投入程度和他真正的意愿和目标不符时教练能够察觉到。

#8 探索更多的可能性

定义

创造环境，使想法、选择和机会浮现。

效果

1. 教练促成了想法和行动上的扩展。
2. 客户扩展了醒觉力。
3. 教练协助客户跨越障碍。
4. 客户愿意离开他的舒适地带。
5. 客户有更多的选择。

关键要素

1. 信任、开放、好奇、勇气、认出潜能。
2. 教练和客户以探索和发现的精神沟通。
3. 找出“内在”的可能性(例如：伟大的本质、更崇高的目的)和“外在”的可能性(例如：资源、衍生)。
4. 可能性是来自教练、客户，或两者的合作。

区别

- “初学者的心”对“权威挂帅”
- “创造性”对“公式化”
- “扩大发展”对“既定方案”

有效的行为

教练：

1. 以适当的工具和技术创造可扩展的环境。
2. 运用各种情况、情境和文化以扩展客户的选择。
3. 以提问提升发现的过程。

4. 减少惯性思考的影响。
5. 与客户进行“脑震荡式”的思考。
6. 协助客户宏观地看到更多的可能性。
7. 在客户需要扩展思维时，提供激励。
8. 即使当客户抗拒的时候，仍对可能性保持开放的态度。
9. 愿意让未知的事浮现出来。
10. 让沉默为客户带来发现的空间。

无效的行为

教练：

1. 依附在一种特定的框架或过程上。
2. 寻求特定的结果或答案。
3. 仓促地寻找解决方案。
4. 接受客户所察觉到的限制。
5. 提问诱导性的问题或问得太多。
6. 让客户的“故事”束缚了可能性的探索。

評估

1. 谈话进入新的和看似无关的地带。
2. 客户对其洞悉感到惊讶。
3. 客户易于接纳并认识到扩展的可能。
4. 教练提供新的可能性。
5. 客户提出新的可能性。
6. 客户对于新的可能性表示热切。

教练通常容易犯的错误：

- 自己想出很多主意或可能性，而不是引导客户自己去想。
- 认为所有的想法都要付诸行动。
- 太努力想把事情搞清楚。
- 寻找某一个特定答案而不是带着好奇心。

教练能够充分理解这一教练精萃的指标：

- ✓ 教练留意到不同想法之间是可以互相建立的。
- ✓ 教练并不是强制性地教练启导过程中使用这一教练精萃。它很自然成为教练启导过程的一部分。
- ✓ 教练说明客户拓展更多可能性—超过客户之前所能想到的。

#9 协助客户创建并且使用支持性的系统和结构

定义

协助客户发现并创建其在前进及持续发展方面所需的关系、工具、系统和结构。

效果

客户对向前迈进充满自信和安全感，知道现有的或可以被创造的资源。

关键要素

1. 教练因应客户需要建议适合而可行的支持系统和结构。
2. 教练促使客户发现，并列举其已拥有但尚未被有效地利用的支持系统和结构。
3. 教练协助客户列举其感到需要支持和建立结构的地方。
4. 客户认同对合适的支持系统的需要。

区别

- “支持架构” 对 “限制的过程”
- “补充” 对 “複製”
- “提升” 对 “過份推動”

有效的行为

教练：

1. 建议相关的资源和参考。
2. 协助客户确立其系统，并就其调查、评估和实施所需的系统和建构，并引出回馈。
3. 对支持和补充系统和建构，作出积极的建议。
4. 积极寻找并发现透过系统和结构扩展能力的模式。

无效的行为

教练：

1. 在未找出客户个人的需要前就推荐资源、结构或系统。
2. 所推荐的资源，可能不适合此客户的经济、文化、个性或教育情况。
3. 设法向客户施加教练自己偏爱的架构或系统。
4. 推翻客户在支持系统或架构的建议。

評估

1. 教练在支持系统和结构上提供具创意的建议，并不介意客户采纳与否。
2. 客户认识到以前未被发现的资源。
3. 客户对利用现有的资源或创造新的价值表示欣赏。
4. 客户对使用、发现或建立资源承担责任。
5. 客户确认新的赏识与责任感给他带来了能量。

教练通常容易犯的错误：

- 只是说明客户确认一个要做事情的清单。
- 过份依赖于“对自己的计划负责”做为支持结构。
- 教练提出大部分或者所有的行动和支持系统，没有让客户参与建立他们自己的支持系统。
- 只是建立了那些已经比较明显的支持系统（例如配偶、教练、职能描述、在组织中的角色）
- 没有把客户的文化因素考虑在内—鼓励客户做一些在他/她的文化中不恰当的行为。
- 如果在一个机构内部做教练启导，没有把机构的文化因素考虑在内—鼓励客户做一些在他/她的机构文化中不恰当的行为。
- 没有针对客户的关键问题建立支持系统和结构。
- 没有指出客户的限制性信念和在教练启导过程中所发现的阻碍对客户使用支持系统和结构时所造成的影响。

教练能够充分理解这一教练精萃的指标：

- ✓ 教练知道行动计划和支持系统之间的分别。
- ✓ 教练强调多重支持系统或结构—例如身体、情绪、思维方式等等。
- ✓ 教练知道支持系统和行动计划的区别。
- ✓ 教练能够提出并运用多重支持系统或结构—例如身体、情绪、思维方式等等。
- ✓ 客户明白他们需要做什么来保证支持系统和结构有效并持续运用。
- ✓ 教练和客户讨论了有哪些因素可以说明客户切实地并持续地处理当前的问题，让这类问题不会变成一个经常发生的模式。
- ✓ 教练说明客户确认在客户工作场所和机构中的那些有效资源和支持结构。
- ✓ 教练会询问并指出在机构内部中当下的情况、期望和可能性。

国际教练协会(IAC)教练道德操守

能力

教练在工作中要保持高标准的能力。

正直

教练要有诚实和公正的态度，要认识到他们特定的能力和限制。

教练要努力觉察他们个人的信仰体系，价值，需要和限制和这些对于他们工作的影响。在可行的情况下，教练应当向相关团体清楚说明他们所担当的角色并按照角色的功能相应并恰当地执行这些角色。

不歧视

在工作相关活动中，教练在任何情况下都不得对于任何个体存在不公平歧视。

国际教练协会禁止在任何项目或活动中出现因种族、肤色、国籍、性别、宗教、年龄、残疾、政治倾向、性取向及婚姻家庭状况而引起的歧视。

国际教练协会所定义的歧视是：当个人或团体因为种族、肤色、国籍、性别、宗教、年龄、残疾、政治倾向、性取向、婚姻家庭状况及其他个人特点而被剥夺了其他人可以获得的自由并完整参加国际教练协会所举办的任何活动的机会。

职业职责

无论是个人名义还是在整体的行业中的教练都要保持专业的道德操守标准。

尊重他人权力及尊严

教练要以尊重的态度对待客户。要特别留意文化差异及客户的自主权、隐私权及保密权。

教练要对客户的基本权益，尊严和所有人的价值给予恰当的尊重。教练会尊重个体的隐私权、保密权、个人的决定及自主权。要留意在实践这些权益的时候而造成的法律和义务上的矛盾和冲

突。教练要察觉包括因年龄、性别、种族、国籍、宗教、性取向、残疾、语言及社会经济而引起的文化差异、个体差异和角色差异。

教练要尝试消除因这些因素对他们工作所产生的影响。教练也不应在已经知道的情况下参与或纵容不公平的歧视性做法。

国际教练协会(IAC)教练道德操守

介绍

为了更好地说明客户，教练有不同的专长的范畴（例如 个人/生命教练 和 商业/职场教练）。教练是经过教练学校或教练导师的训练并结合他们个人生命的经历来从事教练启导的。

教练会使用一系列不同的头衔—教练、顾问、引导师。每个教练衡量他们个人发展的标准都会有所不同。通常我们从教练的客户的进步来衡量教练的成就。鉴于大多数教练关系是属于私人性质的，教练道德操守所提供的是专业教练从事教练启导的框架和价值观。

这个道德操守的制定有三个目的。第一，它提供了教练认可的总体原则和价值观。包括了保密原则和最大限度地保障客户的成功及利益原则。第二，它提供了教练在遇到不同情况时可以使用的原则。第三，它是教练的伦理和道德基石。当每个教练都愿意遵守这一道德操守的时候，这将会是对这一基石不断的补充和累加而建造一个终生有道德根基的工作环境及职业。

1) 总体标准

1.01 道德操守的适用性

- (a) 任何操守法规都可以被视为一系列由经验中产生的规则。一项操守法规可以被一个团体通过是因为它的成员愿意将这样的操守法规坚持下去，包括这项操守法规所提到的限制。并且这些操守法规是对这个团体之内和以外的人都适用。
- (b) 这一道德操守是适用于所有国际教练协会（IAC）的专业会员。它包含了 IAC 专业会员在教练实操中一系列需要遵循的标准。这一教练操守对 IAC 专业会员的期望不是仅仅在表面文字的基础上遵行，也需要在精神的层面上遵行。
- (c) 当一个教练所从事的活动是和教练工作有关的时候，这些道德操守是他或她教练活动道德上审查的唯一根据。

1.02 和国家法律道德之间的关系.

- (a) 虽然国家的法律是优先于国际教练协会道德操守的标准，但做为一名教练最低限度上都应该努力遵循 IAC 道德操守。
- (b) 教练不应该参与非法活动包括但不限于：版权，知识产权或专利的侵犯。

1.03 专业关系

- (a) 教练只能在符合国际教练协会专业标准的情况下提供他们的服务。
- (b) 信任 and 责任感是专业教练启导的核心。教练在任何情况下都要对客户、对其他教练和对自己持有诚信的态度。

1.04 教练技能.

- (a) 教练不能以自己没有获得的职业技能自居。并且在任何情况下都应该能够运用自己所声称水平的技能。
- (b) 教练只能提供那些建立在他们的教育、培训和适当的专业经验基础上的，他们技能范围之内的服务。教练应该只接受他们相信自己可以胜任的工作。

1.05 保持专业技能

- (a) 教练需要时刻关注在教练专业领域中有关教练学的最新和最好的专业信息及教练实操活动。并努力保持自己的专业技能不断增长。
- (b) 教练应该持续性关注和教练专业有关的最新的技术、实操方法、法律规定及标准。

1.06 教练服务

- (a) 当教练向个人、某个群体或机构提供教练服务时（包括任何工具的使用），教练需要使用接受服务对象能够听懂的语言。
- (b) 如果教练因为法律或其他原因不能向特定的个人或群体提供某些信息的时候，教练需要在服务最开始的时候向这些个人和团体说明。

1.07 尊重其他人

- (a) 对个体的尊重是教练关系的基石。
- (b) 在工作相关活动中，教练尊重那些和他/她价值观、态度和观点不同的个体。

1.08 不公平的歧视

在工作相关活动中，教练在任何情况下都不得对于任何个体存在不公平歧视。

1.09 骚扰

- (a) 教练不得骚扰或贬低任何与工作相关人士。
- (b) 性骚扰包括所有和性相关的言语和非言语的性诱惑或性侵犯。教练要确保他们的行为在任何时候都要得体，不得有任何以上的骚扰行为。

1.10 个人问题及冲突

- (a) 教练需要承认他们也会有自己个人问题，并且个人问题可能会对教练和客户的关系产生不良影响。所以教练要告知客户此类问题并且共同应对。
- (b) 另外，教练应该在他们个人问题的早期阶段对他们的问题产生警觉并寻求帮助。以避免对教练启导的果效产生影响。

- (c) 当教练意识到自己的个人问题会妨碍他们的教练水平充分发挥的时候，教练要采取适当措施。例如寻找专业辅导或帮助，并决定他们是否应该限制教练启导的范围，还是暂停或终止目前的教练活动。

1.11 客户进步

教练应该采用合理的方法步骤以保证客户的进步。如果没有进步的时候教练应该尽力减少客户的损失。

1.12 滥用教练的影响力

因为教练专业的判断力和行动会影响其他人的生命，所以教练需要在个人化问题、财政、社会、组织性或政治性的问题上警惕，避免滥用教练的影响力。

1.13 滥用教练的工作

- (a) 教练不参与那些他们的技能或评估工具会被其他人滥用的活动。
- (b) 如果教练得知他们的工作被滥用或错误解读，教练应该采取合理的行动进行改变或将滥用和错误解读降到最低。

1.14 利益冲突

- (a) 教练不应该因为职业责任而接受那些因为和已有关系产生利益冲突风险的工作。
- (b) 如果教练发现由于意料之外的因素，产生了潜在的利益冲突关系。教练应在道德操守的前提下尝试以被影响人的最佳利益考虑处理。

1.15 物物交换

在没有剥削情况的前提下，教练可以参与物物交换。教练在国家法律和所得税允许前提下，可以自由地和客户议定接受商品、服务或其他非现金酬劳作为教练启导的回报。

1.16 剥削性关系

- (a) 教练不可对自己所管理的个体有任何剥削行为。
- (b) 教练不应和自己所评估的或者有直接权利影响的个人发生性行为。这样的行为将被视为一种剥削。

1.17 转介

当向客户明确提出或者专业认可的情况下，教练可以和其他专业人士合作以更加有效和恰当地说明到他们的客户。

1.18 第三方服务要求

- (a) 当教练同意向第三方要求的个体或团体提供教练服务时，在服务开始的时候，教练要在可行的范围内清楚说明和每一方的关系的性质。这一说明包括教练的角色（例如组织的顾问），所提供的服务内容或可提供信息内容，还有可能会出现保密限制。

(b)如果教练因第三方的介入而陷入了可能要承担冲突性角色的危险，教练需清楚说明他/她所承担责任的性质和方向，并让所有对象在事情发展过程中都恰当地了解明白。并且用道德操守所提到的原则处理这些情况。

1.19 对下级的管理和任务分配

(a) 当教练在给员工和助理分配任务的时候要按照员工的教育程度、所受培训及经验在他们独立完成或在监管情况下能够胜任工作的原则下进行分配。

(b) 教练要以适当的步骤给员工提供合适的培训和监管以确保员工可以负责地，符合道德原则地胜任工作。

1.20 记录及数据管理

(a) 教练应根据国家法律和教练道德操守的要求创建、保留、散发、储存和销毁教练启导的记录和相关数据。

(b) 建议教练将他们的工作归档整理以便他们自己和其他专业人士以后可以更好提供服务，并且可以符合国家的其他法律上的要求。

1.21 收费及财务协议

(a) 在教练关系建立的早期，教练和客户或者其他教练服务的接受者应该签订有关赔偿和付款方面的具体协议。

(b) 教练不应对教练服务的接受者或付款人有敲诈行为，也不应误报他们的收费。

(c) 教练应该就因客户经济方面的限制而预计到的所提供服务的限制，在提供教练服务的早期和客户或其他相应服务的接受者进行探讨。

(d) 如果客户或其他服务的接受者没有按照协议付费，而教练希望通过收费代理机构或法律手段收取费用，教练要先知会当事人并向当事人提供支付相应费用的机会。

1.22 向付费人提供报告的准确性

教练应在他们向服务付费人提供的报告中准确并清晰写明所提供服务的性质，所收取费用和其他收费。

1.23 转介费用

当教练从另一位专业人士那里收取或支付因非雇佣关系而产生的分摊费用，各方所得费用应该建基于所提供服务内容（转介、顾问、行政或其他）时所签订的笔头协议。

2. 广告/公众言论

2.01 定义

广告/公众言论是指所有教练在公众场合所发表的和教练活动相关的书面或口头言论。（例如小册子、文章、演讲或专业摘要）

2.02 其他人的言论.

教练知道其他人（无论是教练让他们这样做或不是）也会为他们做出公众的言论。教练应尽他们的努力保证这样的公众言论是真实的而不是误导性的。

2.03 避免错误言论

教练同意在任何情况下都不应做出错误的公众言论。包括教练所受培训或经验和他们的收费情况。

3. 教练关系

3.01 关系建立

(a) 教练需要在首次收费的教练启导过程之前和客户说明收费标准。

(b) 教练同意在教练关系刚刚开始建立的时候就会提出并商谈最重要的话题。例如可以商谈有关保密性的话题。（可以参考 4.01, 商谈限制保密原则。）

(c) 教练同意将客户转介给相关的专业人士。一旦教练发现客户有心理治疗的需要时，教练同样会尽快将客户转介给辅导员、治疗师或精神病医生。

(d) 教练对于客户提出的在教练启导过程所关心的情况应该尽力和及时给予回答。如果可行，教练也可以为客户所提出的特别关注的问题提供文字数据。

3.02 安全及健康问题

(a) 当教练发现有客户或其他人的安全和健康处于危险情况时，教练必须在刚刚发现这一情况的时候将客户转介到专业的心理健康机构或紧急服务专业机构。在非常严重的情况下，教练必须为客户及时联系心理健康危机服务或紧急服务专业机构。

(b) 教练不可对客户尝试诊断或评估任何有关心理健康的问题及那些客户将他们自己或其他人陷于危险的情况下问题。但须根据教练的个人经验处理。因为教练没有受过诊断和评估的训练，也没有牌照处理此类问题。

(c) 当客户被披露对其他个人或团体有伤害或危险行为时，教练必须通知相应的权利机构。教练也必须尝试通知将要被伤害的个人和团体。教练不需要辨别这一情况是否是心理问题或者这一目前情况或即将发生的危险是否违法。

3.03 向正在接受心理治疗者提供教练服务

每个教练必须决定是否向正在接受心理治疗的个体开始一段教练关系。在做这一决定中最重要的决定因素是：教练关系的开始是否对客户本人有益。

3.04 与客户间的性行为

教练同意不和自己现在的客户发生性关系。

3.05 教练服务的中断

教练对教练服务过程中出现的中断要做出足够的努力做出其他安排。如果是比较长期的中断（长于 1 个月），教练可以尝试将客户转介给其他教练直到他们可以恢复教练服务。

3.06 终止教练关系

当客户已经比较明显不能从教练关系中获得益处（甚至有害）时，教练要同意终止教练关系。当有需要的时候，教练在终止教练关系的时候可以提供其他选择给予客户，或者转介其他教练或其他专业服务。

4. 隐私和保密原则

这些标准适用于所有教练的专业活动。

4.01 讨论保密原则和其中限制

- (a) 教练尊重客户的隐私权。除非因为提供教练服务的必要或者实施研究，教练不能向客户征求私人信息。并且一旦客户披露了自己隐私，教练要马上实施保密原则。
- (b) 在建立专业关系的开始就应该讨论保密原则，并且应将其视为必要讨论的内容，除非出现禁忌或不可实行的情况。
- (c) 教练和客户或其他有兴趣者讨论保密原则的实质和保密限制。但教练需考核什么情况下保密信息需要被要求公开。
- (d) 所有在专业服务过程中所获取的信息都应该保密，除非有非常重要的原因要公开。教练在除了为了要阻止即将发生的对客户或其他人的伤害这样的情况下都不应公开客户所提供信息。在所有的情况下教练都应该对公开信息的数量做出明智的判断。

4.02 保持保密性

- (a) 教练要非常重视保护客户的隐私权。教练承认专业关系、机构规章及/或法律上也是可以建立保密性的。
- (b) 教练除了在隐私可以得到保证的情况下才可以讨论保密的讯息。
- (c) 教练只会和与所涉及问题明确相关的适当的专业人士讨论专业的、咨询性的或出于科学目的的保密的讯息。
- (d) 在涉及到公众及媒体（包括专业演示和写作）的情况中，教练要很小心保护客户的隐私。而且，当涉及个人隐私的时候，教练要隐藏客户的真实身份让其他人不能辨别出教练所提到的个体。教练只有在客户或法律授权的个体签署了书面同意的情况下才能暴露隐私资料。
- (e) 在咨商范围内，教练不会冒着令到客户有被识别出来的风险而分享客户的隐私，除非教练已经征得了客户事前的同意。如果当被识别的风险无可避免的时候，教练应该只在达到咨商目的的范围内分享有限的信息。
- (f) 教练应在终止教练启导的情况发生前（包括教练丧失劳动能力或死亡的情况下）采取合理的预防措施来保护客户的隐私。
- (g) 教练应当用这一教练道德操守的原则保护已经死亡的客户的隐私。

4.03 记录及数据管理.

(a) 教练应在这一教练学道德操守的原则和国家法律的要求下保护在他们权利范围下的客户记录的隐私。教练要在保持隐私的情况下创建、储存、存取、转让和处置保留、散发、储存和销毁教练启导的记录。

(b) 教练要在使用电话、语音信箱、计算机、电子邮件短信、传真机等信息技术资源和客户进行交流的时候要小心保护客户数据的隐私。

(c) 教练为了最好服务到客户，应该采用法律和实际的行动来确保客户的记录是随时可以使用的。

4.04 披露

(a) 除了法律禁止的情况，教练只有在客户或客户的法律授权人给予书面同意的情况之下才能披露客户隐私。

(b) 教练只有在法律允许或授权的情况下才能够披露客户的隐私。

(c) 教练在可能的情况下应该知会客户所要披露的隐私数据和可能的后果。

(d) 教练必须有适当的书面同意才能向第三方付款人提供隐私的数据。

(e) 当隐私的数据有让客户或其他人陷入伤害的危险或损害到他们的健康时，教练必须在法律的要求下披露特定的隐私资料。

5. 教练培训

5.01 设计培训项目

培训其他教练的教练应该尽自己最大努力保证培训项目是经过深思熟虑的，并且会提供被培训者他们希望获得的数据。

5.02 培训项目的描述

在教练培训项目中，负责培训的教练应该尽量避免令到他们的被培训者对他们所培训的内容产生误导。

5.03 培训过程中的道德规范

培训其他教练的教练要确保他们充分了解教练道德操守。在培训的过程中要遵守教练道德操守。

5.04 培训的限制

教练要知道他们在培训其他教练时的局限性。当他们觉得自己对于某个特定领域或者某些教练技术没有足够的经验时，他们会将接受训练的人转介至其他教练或培训项目。

6. 教练研究及出版

6.01 计划研究工作

- (a) 教练要在认可的科学标准下设计和从事研究工作。
- (b) 教练对收集到的资料所做的教练方向的研究，要确保将误导结果的可能性降到最低。
- (c) 从事研究的教练要有该方面的能力才可以从事相关研究，或者他们可以寻找其他科学专业人士监督研究进行。
- (d) 研究必须在服从国家法律的前提下进行。

6.02 从事研究

- (a) 除非（b）的情况,应当在获取研究参与者或主办方的同意的前提下才能展开研究工作。
- (b) 在从事一些特别性质的研究时，例如匿名问卷或自然观察的情况下，可以不需要获取研究参与者或主办方的同意。
- (c) 教练需要用大众可以理解的语言告知参与者有关研究的内容和预计的用途。
- (d) 教练需要保护研究参与者出现因参与研究而产生的不良后果，包括（但不限于）从研究撤出的潜在后果。
- (e) 如果对研究的参与者采用付费的方式，这种付费不应过度或不恰当。

6.03 报告研究结果

教练不得对于研究结果进行篡改或捏造。如果将来发现了此研究结果的重大错误，可以对之前的结果进行适当改动。

以下内容对所有由教练发表的出版物都适用。

6.04 剽窃

教练未得到原创人同意之前不能抄袭其他人的研究或资料。

6.05 出版责任

教练仅对他们自己出版的作品负责。

6.06 专业评论

当教练在对尚未出版的作品进行专业评论时应该遵循对作品的保密原则，并对该作品的作者负责。

IAC 教练精萃记录表

教练: _____ 客户: _____ 日期: _____ 预估总分: _____

分数:	#1. 建立及维持互信的关系		
定义: 确立一个安全的空间和支持关系, 促进个人的成长、发现和转变。	效果: 1. 客户能开放地分享和接收意见。 2. 客户视教练为其自己的倡导者。 3. 客户把转变和成长视为可以自我掌控的。	关键因素: 1. 互相尊重和接纳。 2. 信任和安心的关系。 3. 客户能安然诉说内心的恐惧而不会受批评。	区别: ➤ “协作” 对 “配合” ➤ “接纳” 对 “容忍” ➤ “自信” 对 “自大”
有效的行为: 教练: 1. 积极地聆听。 2. 对自己的人性与限制有认知。 3. 敏锐地察觉恐惧与怀疑的迹象。 4. 令客户感到转变带来的忧虑、怀疑或恐惧怕都是客户可以自行掌控的。 5. 以提问揭示那些尚未意识到的希望与梦想。 6. 提问带探究性和挑战性的问题, 让客户开放地响应。 7. 在适当的时候, 让客户保持沉默。 8. 征询意见, 以引发更有效的提问。 9. 激励客户的雄心壮志, 探索最佳选择。 10. 言行上表现诚实正直。	无效的行为: 教练: 1. 发问无效果的问题, 例如诱导性或封闭式的问题。 2. 不让客户有建设性的沉默。 3. 不征询客户的意见。 4. 限制客户的雄心壮志, 不鼓励探索更多的选择。 5. 努力做 “表面好看” 的 或 讨好客户。 6. 强加意见。 7. 明示或暗示自己的判断。	评估: 1. 客户分享深切的顾虑或恐惧。 2. 客户积极正面地响应具挑战性的问题与观察。 3. 客户满怀信心地分享大胆的梦想和充满雄心壮志。 4. 让客户有建设性的沉默时间。 5. 教练承认自己的局限。 6. 客户自由地表达情绪。 7. 客户接受教练。	
记录:	记录:	记录:	

分数:	#2 察觉和肯定客户的潜能		
定义: 教练识别并且协助客户接受和欣赏自身的强项和潜能。	效果: 1. 客户更欣赏自身的能力和潜能。 2. 客户更愿意采取行动以超越现有藩篱。	关键因素: 1. 以同理心与客户相处。 2. 察觉更多的可能性。 3. 鼓励客户和使客户充能。 4. 挑战限制性的信念。	区别: ➤ “相信” 对 “判断” ➤ “促使” 对 “迫使” ➤ “扩大” 对 “撑大”
有效的行为: 教练： 1. 诚恳的鼓励。 2. 表示相信客户的潜能。 3. 承诺协助客户成功。 4. 对客户的行为和表现给与具体而正面的回馈。 5. 提醒客户他拥有的能力、长处、才华、知识和经验。 6. 激发客户最大的潜能。 7. 使客户所渴求的成为持久的愿望。	无效的行为: 教练： 1. 表面的支持。 2. 接受客户认定的假设、限制及障碍，而丝毫不存好奇之心。 3. 对客户提出过大的挑战，令他感到沮丧。 4. 表面支持，实质是抱持自己的进程 5. 操纵客户。 6. 使客户感到挫败。 7. 令客户产生依赖性。	评估: 1. 客户不再退缩，而是奋勇进取、积极谈论及策划行动。 2. 当客户面对困难和失败时，教练协助他坚持下去。 3. 教练鼓励客户跨越自己的安全地带，采取更多行动。 4. 客户被充能并且承担责任。 5. 客户有动力地采取行动并且完成任务。	
记录:	记录:	记录:	

分数:	#3 投入聆听		
定义: 教练全神注意客户的遣词用于字, 察觉话中细微的变化与言外之意。	效果: 1. 客户感到被理解和接纳, 而没有被判断的感觉。 2. 客户更轻松、更灵活地沟通。	关键因素: 1. 教练着重于客户表述的内容。 2. 教练聆听客户的言外之意。	区别: > “听取”对“听见” > “意识到”对“插嘴” “探出”对“诱导”
有效的行为: 教练: 1. 以沉默或极少的暗示, 让客户有机会作出反省或响应。 2. 意会到客户话中的底蕴。 3. 确认客户所说的, 并让他有机会思考自己所说过的话。	无效的行为 教练: 1. 插话或比客户说得更多。 2. 经常在客户刚说完了话便马上接话。 3. 没有意会到客户说话中的底蕴。 4. 不理睬一些重点。 5. 使用一般和公式化的方式。	评估: 1. 客户语调更轻松、想法更开放。 2. 客户有足够的时间思考和发现。 3. 客户确认教练所观察到的底蕴。 4. 教练在适当的时机使用适当长度的沉默。 5. 教练没有诱导客户到特定的方向。	
记录:	记录:	记录:	

<p>分数:</p>	<p>#4 處身現在</p>		
<p>定义: 教练专注于客户身上，在身、心、灵层面上适当地处理当前的讯息。教练在这些层面上扩大客户的思想和体验。</p>	<p>效果:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客户能自由的表达，并可以积极接受现实。 2. 客户活在当下，不受碍于过去或将来要关注的事。 3. 客户在各个层面上受益于教练过程中的领悟和支持。 4. 教练紧密地融合于客户对话中所渗透细微的意思。 	<p>关键因素:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教练对客户在各个层面上的沟通，有同步和整全的洞察力。 2. 教练能辨别客户是否站在过去、现在或将来的时位中对话。 3. 教练着眼于客户说话的内容与表达方式，以及其他非言语上的沟通。 4. 教练让客户充份思考及理清教练提出的问题和建议。 5. 教练让客户有充份时间思考自己的想法和响应。 	<p>区别:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “醒觉中回答”对“惯性的反应” ➤ “此时此地”对“过去或未来” ➤ “紧密融合”对“提高警觉”
<p>有效的行为 教练：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在对客户有裨益时，分享他所注意到的、意识到的，或感觉到的。 2. 对客户观点保持开放态度。 3. 在注意到主题和模式的同时，依然能够保持心灵相通。 4. 适当地从不同的层面提问，并反映所察觉到的。 5. 提供使客户和教练都受益的沉默时刻，使双方都可以穿梭于更细微的思潮。 6. 对客户想法、感觉和直觉，感同身受。 7. 在合适时，对客户身体的感觉，感同身受。 8. 扩展客户在不同层面的醒觉。 9. 轻松地分享一些直觉和理论。 10. 提供客户一些适合的方法以探索他的“内在认知”，运用其本能，以摄取智慧及作出判断。 	<p>无效的行为: 教练：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 未能投入在客户需要接受教练的层面。 2. 分享一些明显地无关的，或是产生反效果的事情。 3. 教练强推自身的观点或议程。 	<p>評估:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教练能适当地意识到客户在多个层次的表达。 2. 教练保持轻松愉快，并享受教练的过程。 3. 在教练期间，教练及客户都能享受及珍惜那平静的片刻。 4. 教练注意到客户的进程和需要。 5. 教练说明客户在不同层面中决定及表达自己的观点。 6. 教练在表述其观点时不会试图说服客户采纳教练自己的想法。 7. 教练作为客户的模范，展示扩展醒觉能力的价值。 	
<p>Notes:</p>	<p>Notes:</p>	<p>Notes:</p>	

<p>分数:</p>	<p>#5 表情达意</p>		
<p>定义: 表情达意是教练传达承诺、方向、目的和想法的一种方式。</p>	<p>效果: 1. 客户轻松和信任的感觉，可提升教练过程中的互动。 2. 客户开放地理解或查问任何教练提出的问题。</p>	<p>关键因素: 1 尊重 2 专注 3 客户為主 4 理清 5 合适性</p>	<p>区别: ➤ “为客户而对话” 对 “对客户的对话” ➤ “有支持与鼓励的沟通” 对 “虚辞”</p>
<p>有效的行为: 教练： 1. 保持专注于客户。 2. 通过量身订造的对话去建立与维持亲和感。 3. 使用语言及非语言的沟通技巧。 4. 说话简洁、清晰、充满关注。 5. 坦率的表达中，同时关注到客户的情绪与处境。 6. 鼓励客户主动发表意见、自我披露和表达感情。</p>	<p>无效的行为: 教练： 1. 自大（勉强客户、主观、不投入）。 2. 在教练过程中使用不一致的，过急或延误的步伐。 3. 不能有效地表达 (唠叨；运用客户不理解的词汇、参考和隐喻；言不及义)。 4. 对话时运用不适合客户的用词或语调。</p>	<p>评估: 1. 教练和客户有流畅、扩展性的交流。 2. 教练的对话成为客户的跳板。</p>	
<p>记录:</p>	<p>记录:</p>	<p>记录:</p>	

<p>分数:</p>	<p>#6 理清</p>		
<p>定义 减少/消除混淆或犹豫；增加客户的自信和对事情的理解。</p>	<p>效果 1. 客户和教练向更清晰的方向迈进。增加可能性。 2. 减少犹豫。 揭露未知。</p>	<p>关键要素 1. 教练不作判断，也不诱导向特定的目标。 2. 找出关键的价值及需要。 3. 将目的、愿境与使命辅引成一致。 4. 找出进程中的障碍。</p>	<p>区别</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “问题的源头” 对 “问题的征状” ➤ “简单” 对 “複雜” ➤ “辨认” 对 “解决”
<p>有效的行为 教练： 1. 指出或分享区别之处。 2. 提问 “二选一” 的问题。 3. 连结客户的认知与经历。 4. 辨别模式。 5. 提问开放式的问题。 6. 建立有效陈述以提升客户的理解。 7. 忠实地反映 或 释义 8. 说出所感知的。</p>	<p>无效的行为 教练： 1. 作出假定。 2. 被拉进客户混乱和模糊的状态中。 3. 提问有诱导性的问题。 4. 提问封闭式的问题。 5. 根本不提问问题。 6. 具判断性。</p>	<p>评估</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客户的能量增加。 2. 客户对情况的看法已经转变，因而 提升专注。 减少混淆或犹豫。 揭示未知的。包括新的可能性。 3. 客户能从新的角度看自己。 4. 客户感到被接纳和理解。 	
<p>记录:</p>	<p>记录:</p>	<p>记录:</p>	

分数:	#7 协助客户确定并保持清晰意向		
定义 保持客户的专注力及迈向已设定的目标。	效果 1. 客户感到有能力。 2. 客户清楚知道自己想要达成或转变的。 3. 客户对新的可能性而感到鼓舞。 4. 客户有目的地向前迈进。	关键因素 1. 探询客户的意向和目标。 2. 将时间用于最重要的地方。 3. 理清发展的方向。 4. 定期回顾、修正、和或赞赏过程和意向。	区别 ➤ “内在的改变”对“外在的改变”
有效的行为 教练： 1. 持续地理清客户的意向。 2. 察觉什么对客户是重要的。 3. 提问能揭示客户意向的问题。 4. 客户带回到重点。 5. 使用增值的释义，重新演绎客户的意向。 6. 尊重客户的目标和取向。 7. 提供资源使客户加强理清意向的能力(包括模式、工具、书籍、评估工具)。 8. 通过察觉或询问，对客户不断变化的需要和愿望作出响应。	无效的行为 教练： 1. 当目标不再适用时，仍将客户推向既定的目标。 2. 当意向尚未清晰厘定时就贸然前进。 3. 要求客户跟随教练的议程或方法。 4. 猜测客户。 5. 受客户影响，偏离既定的目标。	评估 1. 客户对将来感到更加兴奋。 2. 客户对此时此刻感到更加兴奋。 3. 客户同意承担更多的责任。 4. 客户对教练的过程的焦点承担更多责任。 5. 客户有所领悟并能除去思想上的障碍。 6. 客户投入，并对新方向感到兴奋。	
记录:	记录:	记录:	

<p>分数:</p>	<p>#8 探索更多的可能性</p>		
<p>定义 创造环境，使想法、选择和机会浮现。</p>	<p>效果 1. 教练促成了想法和行动上的扩展。 2. 客户扩展了醒觉力。 3. 教练协助客户跨越障碍。 4. 客户愿意离开他的舒适地带。 5. 客户有更多的选择。</p>	<p>关键要素 1. 信任、开放、好奇、勇气、认出潜能。 2. 教练和客户以探索和发现的精神沟通。 3. 找出“内在”的可能性(例如：伟大的本质、更崇高的目的)和“外在”的可能性(例如：资源、衍生)。 4. 可能性是来自教练、客户，或两者的合作。</p>	<p>区别</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “初学者的心”对“权威挂帅” ➤ “创造性”对“公式化” ➤ “扩大发展”对“既定方案”
<p>有效的行为 教练： 1. 以适当的工具和技术创造可扩展的环境。 2. 运用各种情况、情境和文化以扩展客户的选择。 3. 以提问提升发现的过程。 4. 减少惯性思考的影响。 5. 与客户进行“脑震荡式”的思考。 6. 协助客户宏观地看到更多的可能性。 7. 在客户需要扩展思维时，提供激励。 8. 即使当客户抗拒的时候，仍对可能性保持开放的态度。 9. 愿意让未知的事浮现出来。 10. 让沉默为客户带来发现的空间。</p>	<p>无效的行为 教练： 1. 依附在一种特定的框架或过程上。 2. 寻求特定的结果或答案。 3. 仓促地寻找解决方案。 4. 接受客户所察觉到的限制。 5. 提问诱导性的问题或问得太多。 6. 让客户“故事”束缚了可能性的探索。</p>	<p>评估</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 谈话进入新的和看似无关的地带。 2. 客户对其洞悉感到惊讶。 3. 客户易于接纳并认识到扩展的可能。 4. 教练提供新的可能性。 5. 客户提出新的可能性。 6. 客户对于新的可能性表示热切。 	
<p>记录:</p>	<p>记录:</p>	<p>记录:</p>	

分数:	#9协助客户创建并且使用支持性的系统和结构		
定义 协助客户发现并创建其在前进及持续发展方面所需的关系、工具、系统和结构。	效果 客户对向前迈进充满自信和安全感，知道现有的或可以被创造的资源。	关键要素 1. 教练因应客户需要建议适合而可行的支持系统和结构。 2. 教练促使客户发现，并列举其已拥有但尚未被有效地利用的支持系统和结构。 3. 教练协助客户列举其感到需要支持和建立结构的地方。 4. 客户认同对合适的支持系统的需要。	区别 ➤ “支持架构” 对 “限制的过程” ➤ “补充” 对 “複製” ➤ “提升” 对 “過份推動”
有效的行为 教练： 1. 建议相关的资源和参考。 2. 协助客户确立其系统，并就其调查、评估和实施所需的系统和建构，并引出回馈。 3. 对支持和补充系统和建构，作出积极的建议。 4. 积极寻找并发现透过系统和结构扩展能力的模式。	无效的行为 教练： 1. 在未找出客户个人的需要前就推荐资源、结构或系统。 2. 所推荐的资源，可能不适合此客户的经济、文化、个性或教育情况。 3. 设法向客户施加教练自己偏爱的架构或系统。 4. 推翻客户在支持系统或架构的建议。	评估 1. 教练在支持系统和结构上提供具创意的建议，并不介意客户采纳与否。 2. 客户认识到以前未被发现的资源。 3. 客户对利用现有的资源或创造新的价值表示欣赏。 4. 客户对使用、发现或建立资源承担责任。 5. 客户确认新的赏识与责任感给他带来了能量。	
记录:	记录:	记录:	

致谢

国际教练协会在此感谢以下教练，因为他们的贡献和洞察帮助国际教练协会建立起了新一代的 IAC 认证标准，让我们的会员可以在这一标准之上展示他们的教练学精萃。

第一期团队（发展）2005 年 1 月—7 月

Sali Taylor, Chairperson	USA
Alberto Calderon	Mexico
Nina East	USA
Ruth Ann Harnisch	USA
Paul Jeoung	Korea
Diane Krause-Stetson	USA
Viki Levy	Israel
Barbara Mark	USA
Natalie Tucker Miller	USA
Eran Olenik	Israel
Bill Price	South Africa
Tal Ronen	Israel
Alicia Smith	USA
Angela Spaxman	China
Karen Van Cleve	USA
Des Walsh	Australia
Yee Ming Tan	China

第二期团队(审查) 2005 年 8 月—2006 年 2 月

Stephanie Brail	USA
Rick Crawshaw	USA
Mimi Daniel	USA
Karen Doll	USA
Carlos Gil	Nicaragua
Karin Goldberg	Canada
Zuno Kristal	USA
Susan Meyers	USA
Christopher Stevens	Australia

第三期团队 (教练精萃在认证中的应用) 2006 年 3 月—7 月

Sali Taylor, Chair	USA
Nina East	USA
Barbra Sundquist	Canada
Natalie Tucker Miller	USA
Karen Van Cleve	USA

第四期团队 (教练精萃精化, 内容增加) 2008 年 12 月—2009 年 4 月

Nina East, Chair	USA
Bonnie Chan	Hong Kong
Alison Davis	France & Switzerland
Natalie Tucker Miller	USA
Elizabeth Nofziger	USA
Karen Van Cleve	USA
Sue Brundege	USA
Joseph Liberti	USA