
教練學是幫助個人及專業人士覺察、發現及成長的變革過程

國際教練協會教練精萃



International Association of Coaching

我們的願景：促進教練學達致全球卓越的最高標準

我們的使命：提供一個嚴格的認證過程以達成因運用教練精萃而促進行業的進步

© 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)

歡迎你拿到這本 1.1 版本的國際教練協會教練精萃電子書。國際教練協會教練精萃是教練技巧的最新演繹，並且會隨著不斷地審查和修正持續更新。在這本電子書中，你會留意到和之前版本所不同的一些內容的增加和改變。這些改變對於每個教練精萃的“含義”、“如何運用”及“如何辨識你已經能夠很熟練地運用這一精萃”提供了更清晰的說明。

審閱的團隊特別關注了文化差異，尊重不同文化而導致教練啟導進程的細微差異，並關注不同詞語在不同語言環境的翻譯。無論你的教練工作是專注於生命、個人、商業、組織、行政哪個方面，這一教練精萃都是適用的。為了更好說明，你在本書中會看到一些在職場和其他環境的參考說明。

我們相信你會享受到這本電子書的最新更新。在每一個教練精萃中，你將會看到：

- 每個教練精萃的定義。
- 熟練運用這一精萃的有效結果。
- 有效使用這一精萃的關鍵因素，這可以做為你個人技能發展的指引。
- 區別，用簡短的詞語提供你如何從另一個角度來看這個精萃。有時當你用詞語對比某一概念時，知道什麼“不是”會幫助你有更好的理解。
- “有效行為和無效行為”的例子。這並不是要求你做到每一個列出的有效行為，它只是一個指引幫助你評估自己的教練啟導。
- “評估”是用來評價你運用教練精萃的程度。
- “教練通常容易犯的錯誤”是說明理清不要做什麼，幫你在脫離軌道的時候可以迅速回歸。
- “教練能夠充分理解這一教練精萃的指標”是幫助你在任何教練啟導過程中都可以衡量你的技術水準及教練啟導的有效性。

所有教練精萃的基礎是教練必須相信教練啟導的過程—相信當教練啟導過程發展良好的時候是可以有效說明到客戶的。在教練啟導過程中缺乏信心是許多教練所面臨的絆腳石。這通常伴隨著教練對於自己的教練技術缺乏信心。當你開始越來越熟悉並練習以致最終駕馭了 IAC 的教練精萃時，你會發現這些顧慮都會消失。

請記得—IAC 的教練精萃是全球性的。他們代表著超越背景、培訓經歷、風格或方法的卓越的教練技術，你可以運用教練精萃來支援你的客戶並說明他們達到他們所期望的結果。

對於那些希望獲得認證的教練來說，“教練通常容易犯的錯誤”和“教練能夠充分理解這一教練精萃的指標”這兩個部分可以說明你瞭解認證考官的一些想法。如果你希望獲得有關教練精萃的特別培訓，我們鼓勵你在以下網站(www.CertifiedCoach.org)尋找國際教練協會認證導師和學校。

希望你可以擁有成功的教練啟導，

國際教練協會認證委員會

國際教練協會(IAC)教練精萃

□□□□

建立及維持互信的關係

□□□□

察覺和肯定客戶的潛能

□□□□

投入聆聽

□□□□

處身現在

□□□□

表情達意

□□□□

理清

□□□□

協助客戶確定並保持清晰意向

□□□□

探索更多的可能性

□□□□

協助客戶創建並且使用支援性的系統和結構

#1. 建立及維持互信的關係

定義：

確立一個安全的空間和支持關係，促進個人的成長、發現和轉變。

效果：

1. 客戶能開放地分享和接收意見。
2. 客戶視教練為其自己的宣導者。
3. 客戶把轉變和成長視為可以自我掌控的。

關鍵因素：

1. 互相尊重和接納。
2. 信任和安心的關係。
3. 客戶能安然訴說內心的恐懼而不會受批評。

區別：

- “協作” 對 “配合”
- “接納” 對 “容忍”
- “自信” 對 “自大”

有效的行為：

教練：

1. 積極地聆聽。
2. 對自己的人性和限制有認知。
3. 敏銳地察覺恐懼與懷疑的跡象。
4. 令客戶感到轉變帶來的憂慮、懷疑或恐懼怕都是客戶可以自行掌控的。
5. 以提問揭示那些尚未意識到的希望與夢想。
6. 提問帶探究性和挑戰性的問題，讓客戶開放地回應。
7. 在適當的時候，讓客戶保持沉默。
8. 徵詢意見，以引發更有效的提問。
9. 激勵客戶的雄心壯志，探索最佳選擇。
10. 言行上表現誠實正直。

無效的行為：

教練：

1. 發問無效果的問題，例如誘導性或封閉式問題。
2. 不讓客戶有建設性的沉默。
3. 不徵詢客戶的意見。
4. 限制客戶的雄心壯志，不鼓勵探索更多的選擇。
5. 努力做 "表面好看" 的或討好客戶。
6. 強加意見。
7. 明示或暗示自己的判斷。

評估：

1. 客戶分享深切的顧慮或恐懼。
2. 客戶積極正面地回應具挑戰性的問題與觀察。
3. 客戶滿懷信心地分享大膽的夢想和充滿雄心壯志。
4. 讓客戶有建設性的沉默時間。
5. 教練承認自己的局限。
6. 客戶自由地表達情緒。
7. 客戶接受教練。

教練通常容易犯的錯誤：

- 沒有對教練關係設立適當的界限，或者沒有對教練啟導過程給予適當的期望。
- 在沒有獲得客戶的許可時就直接挑戰客戶的假設或個人信念。
- 嘗試做專家的角色，或者覺得教練應該是一個專家的角色。
- 強加給客戶教練的觀點。
- 因為希望客戶喜歡自己而導致教練在教練啟導過程中有所保留。
- 讓教練啟導過程僅僅成為一個愉悅的聊天，或者只是象朋友式的聊天而不是真正的教練啟導。
- 嘗試想讓客戶對自己說好聽的。
- 期望客戶做所有的事情，或者覺得他們應該做所有的事情。
- 期望客戶能夠有對所有問題的答案，而沒有意識到教練和客戶的關係是共同創造和共同發現答案的。
- 當教練啟導過程涉及到客戶的公司和組織的期望這類內容時，教練沒有特別強調這方面內容。
- 不能夠信任教練啟導過程，教練和客戶，或者客戶。
- 允許客戶過分依賴教練。

教練能夠充分理解這一教練精萃的指標：

- ✓ 客戶願意探索一些未曾探索過，甚至可能恐懼的話題。
- ✓ 教練和客戶商定了清晰的界限。（這對於在公司/機構中從事的教練啟導尤其重要，特別是當教練合同明確規定需要向主管彙報的時候。）
- ✓ 教練在探究客戶的深層問題和挑戰客戶時，客戶感覺到安全和被尊重。
- ✓ 客戶對教練所說的有不同意見—並且客戶可以在教練啟導過程中表達出來。
- ✓ 教練可以分享自己的想法而不需要，也不期待和強迫客戶同意。
- ✓ 教練充分信任客戶，這讓客戶也可以信任他/她自己。
- ✓ 教練對教練啟導的能效持肯定的態度，甚至在當自己不是很確定該做什麼或者講什麼的時候依然可以保持這種肯定。
- ✓ 教練意識到任何教練所說所做或者是沒有說沒有做的，都對建立關係中信任的環境有貢獻。教練會有策略地運用這種覺察。
- ✓ 不會造成或者容許教練和客戶間能量的失衡。

#2 察覺和肯定客戶的潛能

定義：

教練識別並且協助客戶接受和欣賞自身的強項和潛能。

效果：

1. 客戶更欣賞自身的能力和潛能。
2. 客戶更願意採取行動以超越現有藩籬。

關鍵因素：

1. 以同理心與客戶相處。
2. 察覺更多的可能性。
3. 鼓勵客戶和使客戶充能。
4. 挑戰限制性的信念。

區別：

- “相信” 對 “判斷”
- “促使” 對 “迫使”
- “擴大” 對 “撐大”

有效的行為：

教練：

1. 誠懇的鼓勵。
2. 表示相信客戶的潛能。
3. 承諾協助客戶成功。
4. 對客戶的行為和表現給與具體而正面的回饋。
5. 提醒客戶他擁有的能力、長處、才華、知識和經驗。
6. 激發客戶最大的潛能。
7. 使客戶所渴求的成為持久的願望。

無效的行為：

教練：

1. 表面的支持。
2. 接受客戶認定的假設、限制及障礙，而絲毫不存好奇之心。
3. 對客戶提出過大的挑戰，令他感到沮喪。
4. 表面支援，實質是抱持自己的進程
5. 操縱客戶。
6. 使客戶感到挫敗。
7. 令客戶產生依賴性。

評估：

1. 客戶不再退縮，而是奮勇進取、積極談論及策劃行動。
2. 當客戶面對困難和失敗時，教練協助他堅持下去。
3. 教練鼓勵客戶跨越自己的安全地帶，採取更多行動。
4. 客戶被充能並且承擔責任。
5. 客戶有動力地採取行動並且完成任務。

教練通常容易犯的錯誤：

- 表面的稱讚或是例行的稱讚、家長式稱讚。
- 給客戶壓力做得更多或改變更多。
- 自動地接受了客戶有限制性的假設和信念，或者是他們那些和他們願望不一致的假設和信念。
- 嘗試讓客戶去做教練認為對他們好的事情。
- 只是用客戶所做的和他們的成就來衡量和表達客戶的價值和潛能，而不是用他們自己是誰和他們可以成為什麼樣的人。

教練能夠充分理解這一教練精萃的指標：

- ✓ 教練可以很自然地通過陳述和問題給予客戶真誠的鼓勵。
- ✓ 教練可以創造機會讓客戶發現和表達他們自己和他們的潛能。
- ✓ 教練意識到所有客戶甚至是那些非常自我肯定的客戶都需要教練去察覺、肯定和擴展他們的潛能。
- ✓ 客戶開始意識到並接受自己的偉大之處並且能夠看到未來的可能性。
- ✓ 教練不會用客戶做了什麼或者是否成功來衡量客戶的價值（或教練的價值）。
- ✓ 教練能夠識別客戶的長處，並說明客戶看到他們的長處和他們個人目標及他們所屬公司機構的目標之間的連接。

#3 投入聆聽

定義：

教練全神注意客戶的遣詞用於字，察覺話中細微的變化與言外之意。

效果：

1. 客戶感到被理解和接納，而沒有被判斷的感覺。
2. 客戶更輕鬆、更靈活地溝通。

關鍵因素：

1. 教練著重于客戶表述的內容。
2. 教練聆聽客戶的言外之意。

區別：

- “聽取” 對 “聽見”
- “意識到” 對 “插嘴”
- “探出” 對 “誘導”

有效的行為：

教練：

1. 以沉默或極少的暗示，讓客戶有機會作出反省或回應。
2. 意會到客戶話中的底蘊。
3. 確認客戶所說的，並讓他有機會思考自己所說過的話。

無效的行為

教練：

1. 插話或比客戶說得更多。
2. 經常在客戶剛說完了話便馬上接話。
3. 沒有意會到客戶說話中的底蘊。
4. 不理會一些重點。
5. 使用一般和公式化的方式。

評估：

1. 客戶語調更輕鬆、想法更開放。
2. 客戶有足夠的時間思考和發現。
3. 客戶確認教練所觀察到的底蘊。
4. 教練在適當的時機使用適當長度的沉默。
5. 教練沒有誘導客戶到特定的方向。

教練通常容易犯的錯誤：

- 認為客戶沉默的時候教練一定要說點什麼－對於沉默感到不舒服。
- 假定教練知道客戶的意思是什麼。
- 感到緊張並嘗試弄清楚教練要做的“對的”事情。
- 當客戶在說話的時候，把焦點放在自己應該如何回應上。
- 沒有留意到客戶說話的時候表情和說話內容的不一致。（例如當他們笑著說自己非常生氣）
- 沒有聽出話語背後更深層的含義－只是接受表面的價值，沒有深入到表層以下的溝通。

教練能夠充分理解這一教練精萃的指標：

- ✓ 教練不只是依賴某一種或兩種教練模式和方法。相反教練將教練方法和策略綜合運用以適應客戶的需要。
- ✓ 教練對於教練啟導過程中的沉默感到自在，認識到客戶在沉默的時候也有所得。
- ✓ 教練懂得沉默可以是一種非常有效的教練技巧。
- ✓ 教練把焦點放在客戶的需要上，而不是教練的“表現”上。
- ✓ 教練能夠意識到自己和客戶的思維模式。

#4 處身現在

定義：

教練專注于客戶身上，在身、心、靈層面上適當地處理當前的訊息。教練在這些層面上擴大客戶的思想和體驗。

效果：

1. 客戶能自由的表達，並可以積極接受現實。
2. 客戶活在當下，不受礙於過去或將來要關注的事。
3. 客戶在各個層面上受益于教練過程中的領悟和支持。
4. 教練緊密地融合于客戶對話中所滲透細微的意思。

關鍵因素：

1. 教練對客戶在各個層面上的溝通，有同步和整全的洞察力。
2. 教練能辨別客戶是否站在過去、現在或將來的時位元中對話。
3. 教練著眼于客戶說話的內容與表達方式，以及其他非言語上的溝通。

4. 教練讓客戶充份思考及理清教練提出的問題和意見。
5. 教練讓客戶有充份時間思考自己的想法和回應。

區別：

- “醒覺中回答” 對 “慣性的反應”
- “此時此地” 對 “過去或未來”
- “緊密融合” 對 “提高警覺”

有效的行為

教練：

1. 在對客戶有裨益時，分享他所注意到的、意識到的，或感覺到的。
2. 對客戶的觀點保持開放態度。
3. 在注意到主題和模式的同時，依然能夠保持心靈相通。
4. 適當地從不同的層面提問，並反映所察覺到的。
5. 提供使客戶和教練都受益的沉默時刻，使雙方都可以穿梭於更細微的思潮。
6. 對客戶的想法、感覺和直覺，感同身受。
7. 在合適時，對客戶身體的感覺，感同身受。
8. 擴展客戶在不同層面的醒覺。
9. 輕鬆愉快地分享一些直覺和理論。
10. 提供客戶一些適合的方法以探索他的 " 內在認知"，運用其本能，以攝取智慧及作出判斷。

無效的行為：

教練：

1. 未能投入在客戶需要接受教練的層面。
2. 分享一些明顯地無關的，或是產生反效果的事情。
3. 教練強推自身的觀點或議程。

評估：

1. 教練能適當地意識到客戶在多個層次的表達。
2. 教練保持輕鬆愉快，並享受教練的過程。
3. 在教練期間，教練及客戶都能享受及珍惜那平靜的片刻
4. 教練注意到客戶的進程和需要。
5. 教練說明客戶在不同層面中決定及表達自己的觀點。
6. 教練在表述其觀點時不會試圖說服客戶採納教練自己的想法。
7. 教練作為客戶的模範，展示擴展醒覺能力的價值。

教練通常容易犯的錯誤：

- 忽視或沒有留意到客戶的猶豫、熱情、不敢興趣等等。
- 沒有留意到客戶是如何體驗教練啟導過程的。
- 害怕指出客戶的情緒。
- 當客戶在某個話題停留太久或在不同話題間跳來跳去時，教練沒有指出並說明客戶重新聚焦。
- 只是聚焦在未來的目標和行動上，忽視當下。
- 有時因為教練的不經心或隨意的評價而遺漏了客戶所提供的線索。
- 沒有留意到客戶在某次或某幾次教練啟導中反復提出的問題。
- 沒有意識到教練自己的適得其反的行為舉止。（例如打斷、口頭禪等等）

教練能夠充分理解這一教練精萃的指標：

- ✓ 教練意識到這個教練精萃創造了深遠的改變，因為它讓教練和客戶去到了真正阻礙和支援客戶的問題的核心。
- ✓ 教練可以自在地指出客戶的情緒，這些情緒顯示出客戶為了目標而做出的努力，同樣也是資訊的來源。
- ✓ 教練說明客戶從僅僅談論已經發生的事情成長到瞭解這些事情對於現在的意義並學習去運用它。
- ✓ 教練意識到教練關係通常是客戶生命其他領域的一面鏡子—可以從小處看到他/她在其他方面的影子，並把這個做為一個教練工具。
- ✓ 教練意識到當客戶處在回避，抗拒，轉向的時候，這正是他們內在正在發生一些事情或者他們和教練的關係正在發生一些事情的跡象。
- ✓ 教練會因客戶隨時隨刻的需要而改變教練風格、能量或溝通方式來支援客戶。
- ✓ 教練願意和客戶“檢查”教練啟導的內容和方向。
- ✓ 教練信任教練啟導過程。

#5 表情達意

定義：

表情達意是教練傳達承諾、方向、目的和想法的一種方式。

效果：

1. 客戶輕鬆和信任的感覺，可提升教練過程中的互動。
2. 客戶開放地理解或查問任何教練提出的問題。

關鍵因素：

- 1 尊重
- 2 專注
- 3 客戶為主
- 4 理清
- 5 合適性

區別：

- “為客戶而對話”對“對客戶的對話”
- “有支持與鼓勵的溝通”對“虛辭”

有效的行為：

教練：

1. 保持專注于客戶。
2. 通過量身訂造的對話去建立與維持親和感。
3. 使用語言及非語言的溝通技巧。
4. 說話簡潔、清晰、充滿關注。
5. 坦率的表達中，同時關注到客戶的情緒與處境。
6. 鼓勵客戶主動發表意見、自我披露和表達感情。

無效的行為：

教練：

1. 自大（勉強客戶、主觀、不投入）。
2. 在教練過程中使用不一致的，過急或延誤的步伐。
3. 不能有效地表達（嘮叨；運用客戶不理解的詞彙、參考和隱喻；言不及義）。
4. 對話時運用不適合客戶的用詞或語調。

評估：

1. 教練和客戶有流暢、擴展性的交流。
2. 教練的對話成為客戶的跳板。

教練通常容易犯的錯誤：

- 太多口頭的肯定讓客戶被打擾或分心。
- 和客戶的熱情水準不符（太高或太低），以至和客戶間不能很好連接。
- 為了強調某個重點反復講來講去。
- 重複某些話至到客戶同意或讓步。
- 太多把焦點放在說或者做“對”的事情上面。
- 一下子跳入問太多問題，即便是有很好的意向。

教練能夠充分理解這一教練精萃的指標：

- ✓ 教練對於沉默感到自在，在客戶沉默的時候不需要講話。
- ✓ 教練很清楚地知道他/她的溝通是怎樣推動客戶向前，或阻礙客戶前進的。
- ✓ 教練並不會擔心要給客戶留下好的印象。
- ✓ 教練知道什麼時候和怎樣打斷客戶才是對客戶有說明的。
- ✓ 教練是自我覺察的，他/她投入在目標性的談話中—而不只是為了避免沉默或為了掩飾自己不確定如何向前而講話。
- ✓ 教練懂得運用適當的聲音，語言，隱喻和故事來滿足客戶的需要。

#6 理清

定義

減少/消除混淆或猶豫；增加客戶的自信和對事情的理解。

效果

1. 客戶和教練向更清晰的方向邁進。增加可能性。
2. 減少猶豫。揭露未知。

關鍵要素

1. 教練不作判斷，也不誘導向特定的目標。
2. 找出關鍵的價值及需要。
3. 將目的、願境與使命輔引成一致。
4. 找出進程中的障礙。

區別

- “問題的源頭” 對 “問題的征狀”
- “簡單” 對 “複雜”
- “辨認” 對 “解決”

有效的行為

教練：

1. 指出或分享區別之處。
2. 提問 "二選一" 的問題。
3. 連結客戶的認知與經歷。
4. 辨別模式。
5. 提問開放式的問題。
6. 建立有效陳述以提升客戶的理解。
7. 忠實地反映 或 釋義
8. 說出所感知的。

無效的行為

教練：

1. 作出假定。
2. 被拉進客戶混亂和模糊的狀態中。
3. 提問有誘導性的問題。
4. 提問封閉式的問題。
5. 根本不提問問題。
6. 具判斷性。

評估

1. 客戶的能量增加。
2. 客戶對情況的看法已經轉變，因而 提升專注。 減少混淆或猶豫。 揭示未知的。包括新的可能性。
3. 客戶能從新的角度看自己。
4. 客戶感到被接納和理解。

教練通常容易犯的錯誤：

- 認為教練知道正確的答案或什麼對客戶才是最好的。
- 把焦點放在表面問題或症狀上，沒有瞭解對於客戶來說最重要的問題可能隱藏在客戶最先提出的問題下面。
- 自己設立進程表，而不是讓客戶自己或者共同設立教練啟導進程。
- 教練並不清晰最重要的問題是否已經被充分提出並確認。

教練能夠充分理解這一教練精萃的指標：

- ✓ 教練對於說明客戶厘清不覺得有壓力。
- ✓ 客戶的觀點轉變了—客戶對自我，自己的能力，所處情況，自己的信念和假設有了新的瞭解。而這些是他/她以前所不知道的。
- ✓ 教練是好奇並有興趣的。
- ✓ 教練和客戶是合作的關係，教練很積極參與在和客戶的教練啟導過程中。
- ✓ 教練和客戶一起厘清了想法、感受、信念和言辭。
- ✓ 教練願意質疑在表層的事件背後到底發生了什麼。

#7 協助客戶確定並保持清晰意向

定義

保持客戶的專注力及邁向已設定的目標。

效果

1. 客戶感到有能力。
2. 客戶清楚知道自己想要達成或轉變的。
3. 客戶對新的可能性而感到鼓舞。
4. 客戶有目的地向前邁進。

關鍵因素

1. 探詢客戶的意向和目標。
2. 將時間用於最重要的地方。
3. 理清發展的方向。
4. 定期回顧、修正、和或讚賞過程和意向。

區別

- “內在的改變”對“外在的改變”

有效的行為

教練：

1. 持續地理清客戶的意向。
2. 察覺什麼對客戶是重要的。
3. 提問能揭示客戶意向的問題。
4. 客戶帶回到重點。
5. 使用增值的釋義，重新演繹客戶的意向。
6. 尊重客戶的目標和取向。
7. 提供資源使客戶加強理清意向的能力 (包括模式、工具、書籍、評估工具)。
8. 通過察覺或詢問，對客戶不斷變化的需要和願望作出回應。

無效的行為

教練：

1. 當目標不再適用時，仍將客戶推向既定的目標。
2. 當意向尚未清晰厘定時就冒然前進。
3. 要求客戶跟隨教練的議程或方法。
4. 猜測客戶。
5. 受客戶影向，偏離既定的目標。

評估

1. 客戶對將來感到更加興奮。
2. 客戶對此時此刻感到更加興奮。
3. 客戶同意承擔更多的責任。
4. 客戶對教練的過程的焦點承擔更多責任。
5. 客戶有所領悟並能除去思想上的障礙。
6. 客戶投入，並對新方向感到興奮。

教練通常容易犯的錯誤：

- 沒有留意到客戶對於特定的某個意向或協議感到遲疑。
- 認為教練知道什麼是對客戶最好的。
- 將教練自己的期望注入或強加到客戶身上或教練啟導過程中。

教練能夠充分理解這一教練精萃的指標：

- ✓ 教練不依附于客戶設置的具體及特定的意向。
- ✓ 教練意識到這個教練精萃是建立在教練精萃 6 理清上的—他們要專注於意向的前提是要理清。
- ✓ 當客戶的投入程度和他真正的意願和目標不符時教練能夠察覺到。

#8 探索更多的可能性

定義

創造環境，使想法、選擇和機會浮現。

效果

1. 教練促成了想法和行動上的擴展。
2. 客戶擴展了醒覺力。
3. 教練協助客戶跨越障礙。
4. 客戶願意離開他的舒適地帶。
5. 客戶有更多的選擇。

關鍵要素

1. 信任、開放、好奇、勇氣、認出潛能。
2. 教練和客戶以探索和發現的精神溝通。
3. 找出“內在”的可能性(例如：偉大的本質、更崇高的目的)和“外在”的可能性(例如：資源、衍生)。
4. 可能性是來自教練、客戶，或兩者的合作。

區別

- “初學者的心”對“權威掛帥”
- “創造性”對“公式化”
- “擴大發展”對“既定方案”

有效的行為

教練：

1. 以適當的工具和技術創造可擴展的環境。
2. 運用各種情況、情境和文化以擴展客戶的選擇。
3. 以提問提升發現的過程。
4. 減少慣性思考的影響。
5. 與客戶進行“腦震盪式”的思考。
6. 協助客戶宏觀地看到更多的可能性。
7. 在客戶需要擴展思維時，提供激勵。
8. 即使當客戶抗拒的時候，仍對可能性保持開放的態度。
9. 願意讓未知的事浮現出來。
10. 讓沉默為客戶帶來發現的空間。

無效的行為

教練：

1. 依附在一種特定的框架或過程上。
2. 尋求特定的結果或答案。
3. 倉促地尋找解決方案。
4. 接受客戶所察覺到的限制。
5. 提問誘導性的問題或問得太多。
6. 讓客戶的 "故事" 束縛了可能性的探索。

評估

1. 談話進入新的和看似無關的地帶。
2. 客戶對其洞悉感到驚訝。
3. 客戶易於接納並認識到擴展的可能。
4. 教練提供新的可能性。
5. 客戶提出新的可能性。
6. 客戶對於新的可能性表示熱切。

教練通常容易犯的錯誤：

- 自己想出很多主意或可能性，而不是引導客戶自己去想。
- 認為所有的想法都要付諸行動。
- 太努力想把事情搞清楚。
- 尋找某一個特定答案而不是帶著好奇心。

教練能夠充分理解這一教練精萃的指標：

- ✓ 教練留意到不同想法之間是可以互相建立的。
- ✓ 教練並不是強制性在教練啟導過程中使用這一教練精萃。它很自然成為教練啟導過程的一部分。
- ✓ 教練說明客戶拓展更多可能性—超過客戶之前所能想到的。

#9 協助客戶創建並且使用支援性的系統和結構

定義

協助客戶發現並創建其在前進及持續發展方面所需的關係、工具、系統和結構。

效果

客戶對向前邁進充滿自信和安全感，知道現有的或可以被創造的資源。

關鍵要素

1. 教練因應客戶需要建議適合而可行的支援系統和結構。
2. 教練促使客戶發現，並列舉其已擁有但尚未被有效地利用的支援系統和結構。
3. 教練協助客戶列舉其感到需要支援和建立結構的地方。
4. 客戶認同對合適的支援系統的需要。

區別

- “支持架構” 對 “限制的過程”

- “補充” 對 “複製”
- “提升” 對 “過份推動”

有效的行為

教練：

1. 建議相關的資源和參考。
2. 協助客戶確立其系統，並就其調查、評估和實施所需的系統和建構，並引出回饋。
3. 對支援和補充系統和建構，作出積極的建議。
4. 積極尋找並發現透過系統和結構擴展能力的模式。

無效的行為

教練：

1. 在未找出客戶個人的需要前就推薦資源、結構或系統。
2. 所推薦的資源，可能不適合此客戶的經濟、文化、個性或教育情況。
3. 設法向客戶施加教練自己偏愛的架構或系統。
4. 推翻客戶在支援系統或架構的建議。

評估

1. 教練在支援系統和結構上提供具創意的建議，並不介意客戶採納與否。
2. 客戶認識到以前未被發現的資源。
3. 客戶對利用現有的資源或創造新的價值表示欣賞。
4. 客戶對使用、發現或建立資源承擔責任。
5. 客戶確認新的賞識與責任感給他帶來了能量。

教練通常容易犯的錯誤：

- 只是說明客戶確認一個要做事情的清單。
- 過份依賴於“對自己的計畫負責”做為支援結構。
- 教練提出大部分或者所有的行動和支援系統，沒有讓客戶參與建立他們自己的支援系統。
- 只是建立了那些已經比較明顯的支援系統（例如配偶、教練、職能描述、在組織中的角色）
- 沒有把客戶的文化因素考慮在內－鼓勵客戶做一些在他/她的文化中不恰當的行為。
- 如果在一個機構內部做教練啟導，沒有把機構的文化因素考慮在內－鼓勵客戶做一些在他/她的機構文化中不恰當的行為。
- 沒有針對客戶的關鍵問題建立支援系統和結構。
- 沒有指出客戶的限制性信念和在教練啟導過程中所發現的阻礙對客戶使用支援系統和結構時所造成的影響。

教練能夠充分理解這一教練精萃的指標：

- ✓ 教練知道行動計畫和支援系統之間的分別。
- ✓ 教練強調多重支援系統或結構－例如身體、情緒、思維方式等等。
- ✓ 教練知道支援系統和行動計畫的區別。
- ✓ 教練能夠提出並運用多重支援系統或結構－例如身體、情緒、思維方式等等。
- ✓ 客戶明白他們需要做些什麼來保證支援系統和結構有效並持續運用。
- ✓ 教練和客戶討論了有哪些因素可以說明客戶切實地並持續地處理當前的問題，讓這類問題不會變成一個經常發生的模式。
- ✓ 教練說明客戶確認在客戶工作場所和機構中的那些有效資源和支援結構。

- ✓ 教練會詢問並指出在機構內部中當下的情況、期望和可能性。

國際教練協會(IAC)教練道德操守

能力

教練在工作中要保持高標準的能力。

正直

教練要有誠實和公正的態度，要認識到他們特定的能力和限制。

教練要努力覺察他們個人的信仰體系，價值，需要和限制和這些對於他們工作的影響。在可行的情況下，教練應當向相關團體清楚說明他們所擔當的角色並按照角色的功能相應並恰當地執行這些角色。

不歧視

在工作相關活動中，教練在任何情況下都不得對於任何個體存在不公平歧視。

國際教練協會禁止在任何項目或活動中出現因種族、膚色、國籍、性別、宗教、年齡、殘疾、政治傾向、性取向及婚姻家庭狀況而引起的歧視。

國際教練協會所定義的歧視是：當個人或團體因為種族、膚色、國籍、性別、宗教、年齡、殘疾、政治傾向、性取向、婚姻家庭狀況及其他個人特點而被剝奪了其他人可以獲得的自由並完整參加國際教練協會所舉辦的任何活動的機會。

職業職責

無論是個人名義還是在整體的行業中的教練都要保持專業的道德操守標準。

尊重他人權力及尊嚴

教練要以尊重的態度對待客戶。要特別留意文化差異及客戶的自主權、隱私權及保密權。

教練要對客戶的基本權益，尊嚴和所有人的價值給予恰當的尊重。教練會尊重個體的隱私權、保密權、個人的決定及自主權。要留意在實踐這些權益的時候而造成的法律和義務上的矛盾和衝突。教練要察覺包括因年齡、性別、種族、國籍、宗教、性取向、殘疾、語言及社會經濟而引起的文化差異、個體差異和角色差異。

教練要嘗試消除因這些因素對他們工作所產生的影響。教練也不應在已經知道的情況下參與或縱容不公平的歧視性做法。

國際教練協會(IAC)教練道德操守

介紹

為了更好說明客戶，教練有不同的專長的範疇（例如 個人/生命教練 和 商業/職場教練）。教練是經過教練學校或教練導師的訓練並結合他們個人生命的經歷來從事教練啟導的。

教練會使用一系列不同的頭銜－教練、顧問、引導師。每個教練衡量他們個人發展的標準都會有所不同。通常我們從教練的客戶的進步來衡量教練的成就。鑒於大多數教練關係是屬於私人性質的，教練道德操守所提供的是專業教練從事教練啟導的框架和價值觀。

這個道德操守的制定有三個目的。第一，它提供了教練認可的總體原則和價值觀。包括了保密原則和最大限度地保障客戶的成功及利益原則。第二，它提供了教練在遇到不同情況時可以使用的原則。第三，它是教練的倫理和道德基石。當每個教練都願意遵守這一道德操守的時候，這將會是對這一基石不斷的補充和累加而建造一個終生有道德根基的工作環境及職業。

1) 總體標準

1.01 道德操守的適用性

- (a) 任何操守法規都可以被視為一系列由經驗中產生的規則。一項操守法規可以被一個團體通過是因為它的成員願意將這樣的操守法規堅持下去，包括這項操守法規所提到的限制。並且這些操守法規是對這個團體之內和以外的人都適用。
- (b) 這一道德操守是適用於所有國際教練協會（IAC）的專業會員。它包含了 IAC 專業會員在教練實操中一系列需要遵循的標準。這一教練操守對 IAC 專業會員的期望不是僅僅在表面文字的基礎上遵行，也需要在精神的層面上遵行。
- (c) 當一個教練所從事的活動是和教練工作有關的時候，這些道德操守是他或她教練活動道德上審查的唯一根據。

1.02 和國家法律道德之間的關係

- (a) 雖然國家的法律是優先於國際教練協會道德操守的標準，但做為一名教練最低限度上都應該努力遵循 IAC 道德操守。
- (b) 教練不應該參與非法活動包括但不限於：版權，智慧財產權或專利的侵犯。

1.03 專業關係

- (a) 教練只能在符合國際教練協會專業標準的情況下提供他們的服務。
- (b) 信任和責任感是專業教練啟導的核心。教練在任何情況下都要對客戶、對其他教練和對自己持有誠信的態度。

1.04 教練技能

- (a) 教練不能以自己沒有獲得的職業技能自居。並且在任何情況下都應該能夠運用自己所聲稱水準的技能。

(b) 教練只能提供那些建立在他們的教育、培訓和適當的專業經驗基礎上的，他們技能範圍之內的服務。教練應該只接受他們相信自己可以勝任的工作。

1.05 保持專業技能

- (a) 教練需要時刻關注在教練專業領域中有關教練學的最新和最好的專業資訊及教練實操活動。並努力保持自己的專業技能不斷增長。
- (b) 教練應該持續性關注和教練專業有關的最新的技術、實操方法、法律規定及標準。

1.06 教練服務

- (a) 當教練向個人、某個群體或機構提供教練服務時（包括任何工具的使用），教練需要使用接受服務物件能夠聽懂的语言。
- (b) 如果教練因為法律或其他原因不能向特定的個人或群體提供某些資訊的時候，教練需要在服務最開始的時候向這些個人和團體說明。

1.07 尊重其他人

- (a) 對個體的尊重是教練關係的基石。
- (b) 在工作相關活動中，教練尊重那些和他/她價值觀、態度和觀點不同的個體。

1.08 不公平的歧視

在工作相關活動中，教練在任何情況下都不得對於任何個體存在不公平歧視。

1.09 騷擾

- (a) 教練不得騷擾或貶低任何與工作相關人士。
- (b) 性騷擾包括所有和性相關的言語和非言語的性誘惑或性侵犯。教練要確保他們的行為在任何時候都要得體，不得有任何以上的騷擾行為。

1.10 個人問題及衝突

- (a) 教練需要承認他們也會有自己個人問題，並且個人問題可能會對教練和客戶的關係產生不良影響。所以教練要告知客戶此類問題並且共同應對。
- (b) 另外，教練應該在他們個人問題的早期階段對他們的問題產生警覺並尋求幫助。以避免對教練啟導的果效產生影響。
- (c) 當教練意識到自己的個人問題會妨礙他們的教練水準充分發揮的時候，教練要採取適當措施。例如尋找專業輔導或幫助，並決定他們是否應該限制教練啟導的範圍，還是暫停或終止目前的教練活動。

1.11 客戶進步

教練應該採用合理的方法步驟以保證客戶的進步。如果沒有進步的時候教練應該盡力減少客戶的損失。

1.12 濫用教練的影響力

因為教練專業的判斷力和行動會影響其他人的生命，所以教練需要在個人化問題、財政、社會、組織性或政治性的問題上警惕，避免濫用教練的影響力。

1.13 濫用教練的工作

- (a) 教練不參與那些他們的技能或評估工具會被其他人濫用的活動。
- (b) 如果教練得知他們的工作被濫用或錯誤解讀，教練應該採取合理的行動進行改變或將濫用和錯誤解讀降到最低。

1.14 利益衝突

- (a) 教練不應該因為職業責任而接受那些因為和已有關係產生利益衝突風險的工作。
- (b) 如果教練發現由於意料之外的因素，產生了潛在的利益衝突關係。教練應在道德操守的前提下嘗試以被影響人的最佳利益考慮處理。

1.15 物物交換

在沒有剝削情況的前提下，教練可以參與物物交換。教練在國家法律和所得稅允許前提下，可以自由地和客戶議定接受商品、服務或其他非現金酬勞作為教練啟導的回報。

1.16 剝削性關係

- (a) 教練不可對自己所管理的個體有任何剝削行為。
- (b) 教練不應和自己所評估的或者有直接權利影響的個人發生性行為。這樣的行為將被視為一種剝削。

1.17 轉介

當向客戶明確提出或者專業認可的情況下，教練可以和其他專業人士合作以更加有效和恰當地說明到他們的客戶。

1.18 協力廠商服務要求

- (a) 當教練同意向協力廠商要求的個體或團體提供教練服務時，在服務開始的時候，教練要在可行的範圍內清楚說明和每一方的關係的性質。這一說明包括教練的角色（例如組織的顧問），所提供的服務內容或可提供資訊內容，還有可能會出現的保密限制。
- (b) 如果教練因協力廠商的介入而陷入了可能要承擔衝突性角色的危險，教練需清楚說明他/她所承擔責任的性質和方向，並讓所有物件在事情發展過程中都恰當地瞭解明白。並且用道德操守所提到的原則處理這些情況。

1.19 對下級的管理和任務分配

- (a) 當教練在給員工和助理分配任務的時候要按照員工的教育程度、所受培訓及經驗在他們獨立完成或在監管情況下能夠勝任工作的原則下進行分配。
- (b) 教練要以適當的步驟給員工提供合適的培訓和監管以確保員工可以負責地，符合道德原則地勝任工作。

1.20 記錄及資料管理

- (a) 教練應根據國家法律和教練道德操守的要求創建、保留、散發、儲存和銷毀教練啟導的記錄和相關資料。
- (b) 建議教練將他們的工作歸檔整理以便他們自己和其他專業人士以後可以更好提供服務，並且可以符合國家的其他法律上的要求。

1.21 收費及財務協議

- (a) 在教練關係建立的早期，教練和客戶或者其他教練服務的接受者應該簽訂有關賠償和付款方面的具體協議。
- (b) 教練不應對教練服務的接受者或付款人有敲詐行為，也不應誤報他們的收費。
- (c) 教練應該就因客戶經濟方面的限制而預計到的所提供服務的限制，在提供教練服務的早期和客戶或其他相應服務的接受者進行探討。
- (d) 如果客戶或其他服務的接受者沒有按照協議付費，而教練希望通過收費代理機構或法律手段收取費用，教練要先知會當事人並向當事人提供支付相應費用的機會。

1.22 向付費人提供報告的準確性

教練應在他們向服務付費人提供的報告中準確並清晰寫明所提供服務的性質，所收取費用和其他收費。

1.23 轉介費用

當教練從另一位專業人士那裡收取或支付因非雇傭關係而產生的分攤費用，各方所得費用應該建基於所提供服務內容（轉介、顧問、行政或其他）時所簽訂的筆頭協議。

2. 廣告/公眾言論

2.01 定義

廣告/公眾言論是指所有教練在公眾場合所發表的和教練活動相關的書面或口頭言論。（例如小冊子、文章、演講或專業摘要）

2.02 其他人的言論

教練知道其他人（無論是教練讓他們這樣做或不是）也會為他們做出公眾的言論。教練應盡他們的努力保證這樣的公眾言論是真實的而不是誤導性的。

2.03 避免錯誤言論

教練同意在任何情況下都不應做出錯誤的公眾言論。包括教練所受培訓或經驗和他們的收費情況。

3. 教練關係

3.01 關係建立

- (a) 教練需要在首次收費的教練啟導過程之前和客戶說明收費標準。
- (b) 教練同意在教練關係剛剛開始建立的時候就會提出並商談最重要的話題。例如可以商談有關保密性的話題。(可以參考 4.01, 商談限制保密原則.)
- (c) 教練同意將客戶轉介給相關的專業人士。一旦教練發現客戶有心理治療的需要時，教練同樣會儘快將客戶轉介給輔導員、治療師或精神病醫生。
- (d) 教練對於客戶提出的在教練啟導過程所關心的情況應該盡力和及時給予回答。如果可行，教練也可以為客戶所提出的特別關注的問題提供文字資料。

3.02 安全及健康問題

- (a) 當教練發現有客戶或其他人的安全和健康處於危險情況時，教練必須在剛剛發現這一情況的時候將客戶轉介到專業的心理健康機構或緊急服務專業機構。在非常嚴重的情況下，教練必須為客戶及時聯繫心理健康危機服務或緊急服務專業機構。
- (b) 教練不可對客戶嘗試診斷或評估任何有關心理健康的問題及那些客戶將他們自己或其他人陷於危險的情況下問題。但鬚根據教練的個人經驗處理。因為教練沒有受過診斷和評估的訓練，也沒有牌照處理此類問題。
- (c) 當客戶被披露對其他個人或團體有傷害或危險行為時，教練必須通知相應的權利機構。教練也必須嘗試通知將要被傷害的個人和團體。教練不需要辨別這一情況是否是心理問題或者這目前情況或即將發生的危險是否違法。

3.03 向正在接受心理治療者提供教練服務

每個教練必須決定是否向正在接受心理治療的個體開始一段教練關係。在做這一決定中最重要決定因素是：教練關係的開始是否對客戶本人有益。

3.04 與客戶間的性行為

教練同意不和自己現在的客戶發生性關係。

3.05 教練服務的中斷

教練對教練服務過程中出現的中斷要做出足夠的努力做出其他安排。如果是比較長期的中斷（長於 1 個月），教練可以嘗試將客戶轉介給其他教練直到他們可以恢復教練服務。

3.06 終止教練關係

當客戶已經比較明顯不能從教練關係中獲得益處（甚至有害）時，教練要同意終止教練關係。當有需要的時候，教練在終止教練關係的時候可以提供其他選擇給予客戶，或者轉介其他教練或其他專業服務。

4. 隱私和保密原則

這些標準適用於所有教練的專業活動。

4.01 討論保密原則和其中限制

- (a) 教練尊重客戶的隱私權。除非因為提供教練服務的必要或者實施研究，教練不能向客戶徵求私人資訊。並且一旦客戶披露了自己隱私，教練要馬上實施保密原則。
- (b) 在建立專業關係的開始就應該討論保密原則，並且應將其視為必要討論的內容，除非出現禁忌或不可實行的情況。
- (c) 教練和客戶或其他有興趣者討論保密原則的實質和保密限制。但教練需考核什麼情況下保密資訊需要被要求公開。
- (d) 所有在專業服務過程中所獲取的資訊都應該保密，除非有非常重要的原因要公開。教練在除了為了要阻止即將發生的對客戶或其他人的傷害這樣的情況下都不應公開客戶所提供資訊。在所有的情況下教練都應該對公開信息的數量做出明智的判斷。

4.02 保持保密性

- (a) 教練要非常重視保護客戶的隱私權。教練承認專業關係、機構規章及/或法律上也是可以建立保密性的。
- (b) 教練除了在隱私可以得到保證的情況下才可以討論保密的訊息。
- (c) 教練只會和與所涉及問題明確相關的適當的專業人士討論專業的、諮詢性的或出於科學目的的保密的訊息。
- (d) 在涉及到公眾及媒體（包括專業演示和寫作）的情況中，教練要很小心保護客戶的隱私。而且，當涉及個人隱私的時候，教練要隱藏客戶的真實身份讓其他人不能辨別出教練所提到的個體。教練只有在客戶或法律授權的個體簽署了書面同意的情況下才能暴露隱私資料。
- (e) 在諮商範圍內，教練不會冒著令到客戶有被識別出來的風險而分享客戶的隱私，除非教練已經征得了客戶事前的同意。如果當被識別的風險無可避免的時候，教練應該只在達到諮商目的的範圍內分享有限的資訊。
- (f) 教練應在終止教練啟導的情況發生前（包括教練喪失勞動能力或死亡的情況下）採取合理的預防措施來保護客戶的隱私。
- (g) 教練應當用這一教練道德操守的原則保護已經死亡的客戶的隱私。

4.03 記錄及資料管理

- (a) 教練應在這一教練學道德操守的原則和國家法律的要求下保護在他們權利範圍下的客戶記錄的隱私。教練要在保持隱私的情況下創建、儲存、存取、轉讓和處置保留、散發、儲存和銷毀教練啟導的記錄。
- (b) 教練要在使用電話、語音信箱、電腦、電子郵件短信、傳真機等資訊技術資源和客戶進行交流的時候要小心保護客戶資料的隱私。

(c) 教練為了最好服務到客戶，應該採用法律的和實際的行動來確保客戶的記錄是隨時可以使用的。

4.04 披露

(a) 除了法律禁止的情況，教練只有在客戶或客戶的法律授權人給予書面同意的情況之下才能披露客戶隱私。

(b) 教練只有在法律允許或授權的情況下才能夠披露客戶的隱私。

(c) 教練在可能的情況下應該知會客戶所要披露的隱私資料和可能的後果。

(d) 教練必須有適當的書面同意才能向協力廠商付款人提供隱私的資料。

(e) 當隱私的資料有讓客戶或其他人陷入傷害的危險或損害到他們的健康時，教練必須在法律的要求下披露特定的隱私資料。

5. 教練培訓

5.01 設計培訓專案

培訓其他教練的教練應該盡自己最大努力保證培訓項目是經過深思熟慮的，並且會提供被培訓者他們希望獲得的資料。

5.02 培訓專案的描述

在教練培訓專案中，負責培訓的教練應該儘量避免令到他們的被培訓者對他們所培訓的內容產生誤導。

5.03 培訓過程中的道德規範

培訓其他教練的教練要確保他們充分瞭解教練道德操守。在培訓的過程中要遵守教練道德操守。

5.04 培訓的限制

教練要知道他們在培訓其他教練時的局限性。當他們覺得自己對於某個特定領域或者某些教練技術沒有足夠的經驗時，他們會將接受訓練的人轉介至其他教練或培訓項目。

6. 教練研究及出版

6.01 計畫研究工作

(a) 教練要在認可的科學標準下設計和從事研究工作。

(b) 教練對收集到的資料所做的教練方向的研究，要確保將誤導結果的可能性降到最低。

(c) 從事研究的教練要有該方面的能力才可以從事相關研究，或者他們可以尋找其他科學專業人士監督研究進行。

(d) 研究必須在服從國家法律的前提下進行。

6.02 從事研究

(a) 除非（b）的情況,應當在獲取研究參與者或主辦方的同意的前提下才能展開研究工作。

(b) 在從事一些特別性質的研究時，例如匿名問卷或自然觀察的情況下，可以不需要獲取研究參與者或主辦方的同意。

(c) 教練需要用大眾可以理解的語言告知參與者有關研究的內容和預計的用途。

(d) 教練需要保護研究參與者出現因參與研究而產生的不良後果，包括（但不限於）從研究撤出的潛在後果。

(e) 如果對研究的參與者採用付費的方式，這種付費不應過度或不恰當。

6.03 報告研究結果

教練不得對於研究結果進行篡改或捏造。如果將來發現了此研究結果的重大錯誤，可以對之前的結果進行適當改動。

以下內容對所有由教練發表的出版物都適用。

6.04 剽竊

教練未得到原創人同意之前不能抄襲其他人的研究或資料。

6.05 出版責任

教練僅對他們自己出版的作品負責。

6.06 專業評論

當教練在對尚未出版的作品進行專業評論時應該遵循對作品的保密原則，並對該作品的作者負責。

IAC 教練精萃記錄表

教練: _____ 客戶: _____ 日期: _____ 預估總分: _____

分數:	#1. 建立及維持互信的關係		
定義: 確立一個安全的空間和支持關係，促進個人的成長、發現和轉變。	效果: 1. 客戶能開放地分享和接收意見。 2. 客戶視教練為其自己的宣導者。 3. 客戶把轉變和成長視為可以自我掌控的。	關鍵因素: 1. 互相尊重和接納。 2. 信任和安心的關係。 3. 客戶能安然訴說內心的恐懼而不會受批評。	區別: ➤ “協作” 對 “配合” ➤ “接納” 對 “容忍” ➤ “自信” 對 “自大”
有效的行為: 教練: 1. 積極地聆聽。 2. 對自己的人性與限制有認知。 3. 敏銳地察覺恐懼與懷疑的跡象。 4. 令客戶感到轉變帶來的憂慮、懷疑或恐懼怕都是客戶可以自行掌控的。 5. 以提問揭示那些尚未意識到的希望與夢想。 6. 提問帶探究性和挑戰性的問題，讓客戶開放地回應。 7. 在適當的時候，讓客戶保持沉默。 8. 徵詢意見，以引發更有效的提問。 9. 激勵客戶的雄心壯志，探索最佳選擇。 10. 言行上表現誠實正直。	無效的行為: 教練: 1. 發問無效果的問題，例如誘導性或封閉式的問題。 2. 不讓客戶有建設性的沉默。 3. 不徵詢客戶的意見。 4. 限制客戶的雄心壯志，不鼓勵探索更多的選擇。 5. 努力做 "表面好看" 的 或 討好客戶。 6. 強加意見。 7. 明示或暗示自己的判斷。	評估: 1. 客戶分享深切的顧慮或恐懼。 2. 客戶積極正面地回應具挑戰性的問題與觀察。 3. 客戶滿懷信心地分享大膽的夢想和充滿雄心壯志。 4. 讓客戶有建設性的沉默時間。 5. 教練承認自己的局限。 6. 客戶自由地表達情緒。 7. 客戶接受教練。	
記錄:	記錄:	記錄:	
分數:	#2 察覺和肯定客戶的潛能		

<p>定義： 教練識別並且協助客戶接受和欣賞自身的強項和潛能。</p>	<p>效果： 1. 客戶更欣賞自身的能力和潛能。 2. 客戶更願意採取行動以超越現有藩籬。</p>	<p>關鍵因素： 1. 以同理心與客戶相處。 2. 察覺更多的可能性。 3. 鼓勵客戶和使客戶充能。 4. 挑戰限制性的信念。</p>	<p>區別：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “相信” 對 “判斷” ➤ “促使” 對 “迫使” ➤ “擴大” 對 “撐大”
<p>有效的行為： 教練： 1. 誠懇的鼓勵。 2. 表示相信客戶的潛能。 3. 承諾協助客戶成功。 4. 對客戶的行為和表現給與具體而正面的回饋。 5. 提醒客戶他擁有的能力、長處、才華、知識和經驗。 6. 激發客戶最大的潛能。 7. 使客戶所渴求的成為持久的願望。</p>	<p>無效的行為： 教練： 1. 表面的支持。 2. 接受客戶認定的假設、限制及障礙，而絲毫不存好奇之心。 3. 對客戶提出過大的挑戰，令他感到沮喪。 4. 表面支援，實質是抱持自己的進程 5. 操縱客戶。 6. 使客戶感到挫敗。 7. 令客戶產生依賴性。</p>	<p>評估： 1. 客戶不再退縮，而是奮勇進取、積極談論及策劃行動。 2. 當客戶面對困難和失敗時，教練協助他堅持下去。 3. 教練鼓勵客戶跨越自己的安全地帶，採取更多行動。 4. 客戶被充能並且承擔責任。 5. 客戶有動力地採取行動並且完成任務。</p>	
<p>記錄：</p>	<p>記錄：</p>	<p>記錄：</p>	
<p>分數：</p>	<p>#3 投入聆聽</p>		

定義： 教練全神注意客戶的遣詞用於字，察覺話中細微的變化與言外之意。	效果： 1. 客戶感到被理解和接納，而沒有被判斷的感覺。 2. 客戶更輕鬆、更靈活地溝通。	關鍵因素： 1. 教練著重于客戶表述的內容。 2. 教練聆聽客戶的言外之意。	區別： ➤ “聽取”對“聽見” ➤ “意識到”對“插嘴” “探出”對“誘導”
有效的行為： 教練： 1. 以沉默或極少的暗示，讓客戶有機會作出反省或回應。 2. 意會到客戶話中的底蘊。 3. 確認客戶所說的，並讓他有機會思考自己所說過的話。	無效的行為 教練： 1. 插話或比客戶說得更多。 2. 經常在客戶剛說完了話便馬上接話。 3. 沒有意會到客戶說話中的底蘊。 4. 不理會一些重點。 5. 使用一般和公式化的方式。	評估： 1. 客戶語調更輕鬆、想法更開放。 2. 客戶有足夠的時間思考和發現。 3. 客戶確認教練所觀察到的底蘊。 4. 教練在適當的時機使用適當長度的沉默。 5. 教練沒有誘導客戶到特定的方向。	
記錄：	記錄：	記錄：	
分數：	#4 處身現在		

<p>定義： 教練專注于客戶身上，在身、心、靈層面上適當地處理當前的訊息。教練在這些層面上擴大客戶的思想和體驗。</p>	<p>效果：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客戶能自由的表達，並可以積極接受現實。 2. 客戶活在當下，不受礙於過去或將來要關注的事。 3. 客戶在各個層面上受益于教練過程中的領悟和支持。 4. 教練緊密地融合于客戶對話中所滲透細微的意思。 	<p>關鍵因素：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教練對客戶在各個層面上的溝通，有同步和整全的洞察力。 2. 教練能辨別客戶是否站在過去、現在或將來的時位元中對話。 3. 教練著眼于客戶說話的內容與表達方式，以及其他非言語上的溝通。 4. 教練讓客戶充份思考及理清教練提出的問題和意見。 5. 教練讓客戶有充份時間思考自己的想法和回應。 	<p>區別：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “醒覺中回答”對“慣性的反應” ➤ “此時此地”對“過去或未來” ➤ “緊密融合”對“提高警覺”
<p>有效的行為 教練：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在對客戶有裨益時，分享他所注意到的、意識到的，或感覺到的。 2. 對客戶的觀點保持開放態度。 3. 在注意到主題和模式的同時，依然能夠保持心靈相通。 4. 適當地從不同的層面提問，並反映所察覺到的。 5. 提供使客戶和教練都受益的沉默時刻，使雙方都可以穿梭於更細微的思潮。 6. 對客戶的想法、感覺和直覺，感同身受。 7. 在合適時，對客戶身體的感覺，感同身受。 8. 擴展客戶在不同層面的醒覺。 9. 輕鬆愉快地分享一些直覺和理論。 10. 提供客戶一些適合的方法以探索他的 " 內在認知"，運用其本能，以攝取智慧及作出判斷。 	<p>無效的行為： 教練：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 未能投入在客戶需要接受教練的層面。 2. 分享一些明顯地無關的，或是產生反效果的事情。 3. 教練強推自身的觀點或議程。 	<p>評估：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教練能適當地意識到客戶在多個層次的表達。 2. 教練保持輕鬆愉快，並享受教練的過程。 3. 在教練期間，教練及客戶都能享受及珍惜那平靜的片刻 4. 教練注意到客戶的進程和需要。 5. 教練說明客戶在不同層面中決定及表達自己的觀點。 6. 教練在表述其觀點時不會試圖說服客戶採納教練自己的想法。 7. 教練作為客戶的模範，展示擴展醒覺能力的價值。 	
<p>Notes:</p>	<p>Notes:</p>	<p>Notes:</p>	

<p>分數:</p>	<p>#5 表情達意</p>		
<p>定義: 表情達意是教練傳達承諾、方向、目的和想法的一種方式。</p>	<p>效果: 1. 客戶輕鬆和信任的感覺，可提升教練過程中的互動。 2. 客戶開放地理解或查問任何教練提出的問題。</p>	<p>關鍵因素: 1 尊重 2 專注 3 客戶為主 4 理清 5 合適性</p>	<p>區別: ➤ “為客戶而對話” 對 “對客戶的對話” ➤ “有支持與鼓勵的溝通” 對 “虛辭”</p>
<p>有效的行為: 教練： 1. 保持專注于客戶。 2. 通過量身訂造的對話去建立與維持親和感。 3. 使用語言及非語言的溝通技巧。 4. 說話簡潔、清晰、充滿關注。 5. 坦率的表達中，同時關注到客戶的情緒與處境。 6. 鼓勵客戶主動發表意見、自我披露和表達感情。</p>	<p>無效的行為: 教練： 1. 自大（勉強客戶、主觀、不投入）。 2. 在教練過程中使用不一致的，過急或延誤的步伐。 3. 不能有效地表達（嘮叨；運用客戶不理解的詞彙、參考和隱喻；言不及義）。 4. 對話時運用不適合客戶的用詞或語調。</p>	<p>評估: 1. 教練和客戶有流暢、擴展性的交流。 2. 教練的對話成為客戶的跳板。</p>	
<p>記錄:</p>	<p>記錄:</p>	<p>記錄:</p>	

<p>分數:</p>	<p>#6 理清</p>		
<p>定義 減少/消除混淆或猶豫；增加客戶的自信和對事情的理解。</p>	<p>效果 1. 客戶和教練向更清晰的方向邁進。增加可能性。 2. 減少猶豫。 揭露未知。</p>	<p>關鍵要素 1. 教練不作判斷，也不誘導向特定的目標。 2. 找出關鍵的價值及需要。 3. 將目的、願境與使命輔引成一致。 4. 找出進程中的障礙。</p>	<p>區別</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “問題的源頭” 對 “問題的症狀” ➤ “簡單” 對 “複雜” ➤ “辨認” 對 “解決”
<p>有效的行為 教練： 1. 指出或分享區別之處。 2. 提問 "二選一" 的問題。 3. 連結客戶的認知與經歷。 4. 辨別模式。 5. 提問開放式的問題。 6. 建立有效陳述以提升客戶的理解。 7. 忠實地反映 或 釋義 8. 說出所感知的。</p>	<p>無效的行為 教練： 1. 作出假定。 2. 被拉進客戶混亂和模糊的狀態中。 3. 提問有誘導性的問題。 4. 提問封閉式的問題。 5. 根本不提問問題。 6. 具判斷性。</p>	<p>評估</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客戶的能量增加。 2. 客戶對情況的看法已經轉變，因而 提升專注。 減少混淆或猶豫。 揭示未知的。包括新的可能性。 3. 客戶能從新的角度看自己。 4. 客戶感到被接納和理解。 	
<p>記錄:</p>	<p>記錄:</p>	<p>記錄:</p>	

<p>分數:</p>	<p>#7 協助客戶確定並保持清晰意向</p>
-------------------	--------------------------------

<p>定義 保持客戶的專注力及邁向已設定的目標。</p>	<p>效果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客戶感到有能力。 2. 客戶清楚知道自己想要達成或轉變的。 3. 客戶對新的可能性而感到鼓舞。 4. 客戶有目的地向前邁進。 	<p>關鍵因素</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 探詢客戶的意向和目標。 2. 將時間用於最重要的地方。 3. 理清發展的方向。 4. 定期回顧、修正、和或讚賞過程和意向。 	<p>區別</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “內在的改變” 對 “外在的改變”
<p>有效的行為 教練：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 持續地理清客戶的意向。 2. 察覺什麼對客戶是重要的。 3. 提問能揭示客戶意向的問題。 4. 客戶帶回到重點。 5. 使用增值的釋義，重新演繹客戶的意向。 6. 尊重客戶的目標和取向。 7. 提供資源使客戶加強理清意向的能力 (包括模式、工具、書籍、評估工具)。 8. 通過察覺或詢問，對客戶不斷變化的需要和願望作出回應。 	<p>無效的行為 教練：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 當目標不再適用時，仍將客戶推向既定的目標。 2. 當意向尚未清晰厘定時就冒然前進。 3. 要求客戶跟隨教練的議程或方法。 4. 猜測客戶。 5. 受客戶影響，偏離既定的目標。 	<p>評估</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客戶對將來感到更加興奮。 2. 客戶對此時此刻感到更加興奮。 3. 客戶同意承擔更多的責任。 4. 客戶對教練的過程的焦點承擔更多責任。 5. 客戶有所領悟並能除去思想上的障礙。 6. 客戶投入，並對新方向感到興奮。 	
<p>記錄:</p>	<p>記錄:</p>	<p>記錄:</p>	

分數:	#8 探索更多的可能性		
定義 創造環境，使想法、選擇和機會浮現。	效果 1. 教練促成了想法和行動上的擴展。 2. 客戶擴展了醒覺力。 3. 教練協助客戶跨越障礙。 4. 客戶願意離開他的舒適地帶。 5. 客戶有更多的選擇。	關鍵要素 1. 信任、開放、好奇、勇氣、認出潛能。 2. 教練和客戶以探索和發現的精神溝通。 3. 找出 "內在" 的可能性 (例如：偉大的本質、更崇高的目的) 和 "外在" 的可能性 (例如：資源、衍生)。 4. 可能性是來自教練、客戶，或兩者的合作。	區別 > “初學者的心” 對 “權威掛帥” > “創造性” 對 “公式化” > “擴大發展” 對 “既定方案”
有效的行為 教練： 1. 以適當的工具和技術創造可擴展的環境。 2. 運用各種情況、情境和文化以擴展客戶的選擇。 3. 以提問提升發現的過程。 4. 減少慣性思考的影響。 5. 與客戶進行“腦震盪式”的思考。 6. 協助客戶宏觀地看到更多的可能性。 7. 在客戶需要擴展思維時，提供激勵。 8. 即使當客戶抗拒的時候，仍對可能性保持開放的態度。 9. 願意讓未知的事浮現出來。 10. 讓沉默為客戶帶來發現的空間。	無效的行為 教練： 1. 依附在一種特定的框架或過程上。 2. 尋求特定的結果或答案。 3. 倉促地尋找解決方案。 4. 接受客戶所察覺到的限制。 5. 提問誘導性的問題或問得太多。 6. 讓客戶的 "故事" 束縛了可能性的探索。	評估 1. 談話進入新的和看似無關的地帶。 2. 客戶對其洞悉感到驚訝。 3. 客戶易於接納並認識到擴展的可能。 4. 教練提供新的可能性。 5. 客戶提出新的可能性。 6. 客戶對於新的可能性表示熱切。	
記錄:	記錄:	記錄:	

<p>分數:</p>	<p>#9協助客戶創建並且使用支援性的系統和結構</p>		
<p>定義 協助客戶發現並創建其在前進及持續發展方面所需的關係、工具、系統和結構。</p>	<p>效果 客戶對向前邁進充滿自信和安全感，知道現有的或可以被創造的資源。</p>	<p>關鍵要素</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教練因應客戶需要建議適合而可行的支援系統和結構。 2. 教練促使客戶發現，並列舉其已擁有但尚未被有效地利用的支援系統和結構。 3. 教練協助客戶列舉其感到需要支援和建立結構的地方。 4. 客戶認同對合適的支援系統的需要。 	<p>區別</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “支持架構” 對 “限制的過程” ➤ “補充” 對 “複製” ➤ “提升” 對 “過份推動”
<p>有效的行為 教練：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建議相關的資源和參考。 2. 協助客戶確立其系統，並就其調查、評估和實施所需的系統和建構，並引出回饋。 3. 對支援和補充系統和建構，作出積極的建議。 4. 積極尋找並發現透過系統和結構擴展能力的模式。 	<p>無效的行為 教練：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在未找出客戶個人的需要前就推薦資源、結構或系統。 2. 所推薦的資源，可能不適合此客戶的經濟、文化、個性或教育情況。 3. 設法向客戶施加教練自己偏愛的架構或系統。 4. 推翻客戶在支援系統或架構的建議。 	<p>評估</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教練在支援系統和結構上提供具創意的建議，並不介意客戶採納與否。 2. 客戶認識到以前未被發現的資源。 3. 客戶對利用現有的資源或創造新的價值表示欣賞。 4. 客戶對使用、發現或建立資源承擔責任。 5. 客戶確認新的賞識與責任感給他帶來了能量。 	
<p>記錄:</p>	<p>記錄:</p>	<p>記錄:</p>	

致謝

國際教練協會在此感謝以下教練，因為他們的貢獻和洞察幫助國際教練協會建立起了新一代的 IAC 認證標準，讓我們的會員可以在這一標準之上展示他們的教練學精萃。

第一期團隊（發展）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

第二期團隊(審查) 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

第三期團隊 (教練精萃在認證中的應用) 2006 年 3 月－7 月

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

第四期團隊 (教練精萃精化，內容增加) 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