教练是为个人及专业人士觉察、发现及成长的一个转化过程

教练精萃 ®

国际教练协会 (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。

欢迎来到教练精萃®电子书 (Coaching Masteries ® eBook) 1.2 版。教练精萃®是教练技能的最新演化，并且经过不断地审核和优化，持续保持与时俱进。在这本电子书里，您将会注意到对稍早版本有一些关键性的增补与变更。这些变更更加清晰明了地提供了各项精萃的意思、用法、以及辨识它是否被您娴熟运用的方法。

审核小组特别关注文化差异，尊重每种文化为教练过程带来的细微差别，以及术语在不同语言中的翻译。不论您教练的焦点在哪方面 - 生命、个人、商业、企业、高管 … 等等，教练精萃®都有效。为了展现这一点，您会发现在其他场景也能有效运作的参考资料。

我们相信您会享受并欣赏这电子书 eBook 的更新。在每项精萃里，您会看到：

- **精萃的定义。**
- 娴熟地运用这项技能后的**效果。**
- 当有效运用此精萃时会呈现的**关键要素**，并可做为您自身技能发展的指引。
- **区别**，是以短句或字汇对精萃提供另一个思考的观点或方式。有时候，藉由相对词语或概念的对比，更易于了解。
- **有效行为的例子和无效行为的例子，**“例子”一词很重要 - 不期望您做到每项所列出的可能有效行为，而且这清单也不算完整。这是帮助评估您自身教练专业的指引。
- **评估**可用来评量您展现该精萃的程度。
- **教练常犯错误**，有助于澄清应避免之事，并能快速辨识您是否偏离了航道。
- **教练了解该精萃的指标，**这些对您在任何教练会谈中所展现的 IAC 教练精萃技能发展及有效性，提供了衡量的绝佳方式。

所有教练精萃®是以一个观念做基础，那就是教练必须信任教练过程 - 教练会谈交付合宜时，就会有效。对过程缺乏信任一直是许多教练面临的重大障碍。这通常伴随了教练对自身技能的缺乏信任或把握。随着您熟悉、练习并娴熟地掌握教练精萃®，您会注意到这些担忧开始逐渐消失。

请记住 - 教练精萃® 是通用的。它们代表着娴熟的教练技巧，所以无论您的背景、训练、风格、或手法，您都可以用教练精萃® 来支持您的客户及其所渴望的成果。

祝您教练成功，

IAC 认证委员会

© 2007 International Association of Coaching ®

教练精萃®

1. 建立及维持互信关系
2. 察觉和肯定客户潜能
3. 投入聆听
4. 处身当下
5. 表情达意
6. 理清 7
7. 协助客户确定并保持清晰意向
8. 探索更多可能性
9. 协助客户创建并且使用支持性的系统和结构

© 2025 国际教练协会 ® 版权所有

© 2007 International Association of Coaching ®

#1 建立及维持互信关系

定义
确保一个安全空间和支持关系，以促进个人成长、发现和转化。

效果
1. 客户开放地分享和接收。
2. 客户视教练为其自己的拥护者。
3. 客户视转化和成长为可以管理的。
4. 客户对教练后的结果和责任担当有符合实际的期望。

关键因素
1. 相互尊重和接纳。
2. 信心和安心。
3. 客户感到安全，能分享恐惧而不受到来自教练的评判。

区别
- “协同合作” 对比 “配合”
- “接纳及支持” 对比 “容忍”
- “自信” 对比 “自大”

有效行为的例子
教练...
1. 积极地聆听。
2. 认知到对自己的人类本性与局限。
3. 对恐惧/怀疑的征兆有所警觉。
4. 让客户确信转化所带来的焦虑、疑惑或恐惧是可以管理的。
5. 用提问揭示尚未实现的希望与梦想。
6. 提出带探究性和挑战性的问题，而客户能开放地回应。
7. 就更好的教练问题或新方向，征询建议。
8. 在言行上展现诚实正直。
9. 观察信任缺失或受阻的地方，并开放地讨论。

无效行为的例子
教练...
1. 提出无效问题，例如引导或封闭式问题。
2. 不征询客户的意见。
3. 限制客户的雄心壮志，不鼓励探索更多的方案。
4. 努力做 "表面功夫" 或 “讨人喜欢” 。
5. 强加意见。
6. 表达或暗示自己的评判。

评估
1. 客户愿意分享顾虑或恐惧。
2. 客户积极正向地回应具挑战性的问题与观察。

© 2007 International Association of Coaching ®

3. 如适恰于教练对话议题，客户分享大胆的企图心和梦想。
4. 教练在适恰的地方，承认自己的局限。
5. 客户自由地表达情绪。
6. 客户接受教练。

教练常犯错误

1. 没有对教练关系建立适当的界限，或者没有对教练会谈过程给予适当的期望。
2. 没有获得许可时就直接介入，譬如挑战客户的假设或信念的时候。
3. 试图做专家，或者认为教练应该是专家。
4. 强加教练的观点。
5. 因为希望客户喜欢自己而导致教练在教练会谈中有所保留。
6. 让教练过程更多是愉快的聊天，或者是朋友式的对话，而不是真正的教练会谈。
7. 尝试让客户说些关于教练的好话。
8. 期望客户做所有的事情，或者认为他们应该如此。
9. 期待客户有所有答案，而不是意识到教练和客户，以及教练关系本身，能共同创造和/或共同发现答案。
10. 当教练会谈涉及客户的公司或组织，没有谈到任何公司或组织的期望。
11. 不信任教练过程、教练自己、或者客户。
12. 允许客户过分依赖教练。

教练充分理解这项精萃的指标

1. 客户愿意去探索一些未曾探索过，甚至可能恐惧的话题。
2. 教练和客户商定了界线而且客户对此界线很清晰。（这对于在公司/组织中从事的教练会谈尤其重要，特别是当教练合约明确规定需要向主管汇报的时候。）
3. 即使教练在探究和挑战客户时，客户依然感到安全和被尊重。
4. 客户不同意教练所说的－并且客户能在教练过程中表达出来。
5. 教练能分享自己的观点和想法而不需要，也不期待或强迫客户的同意。
6. 教练信任客户，这也帮助了客户对客户自己的信任。
7. 教练知道教练会谈有用，甚至在当自己不是很确定接下来该做什么或者讲什么的时候依然可以保持自信。
8. 教练意识到任何教练所说所做或者是没说没做的，都对促成信任的环境有贡献。教练会有策略地运用此觉察。
9. 不制造或者容许教练和客户间权势力量的失衡。

© 2007 International Association of Coaching ®

#2 觉察, 肯定及扩展客户的潜能

定义
识别并协助客户认可及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的模式和策略

关键因素
1. 以同理心与客户相处。
2. 识别更宽广的可能性。
3. 鼓励和赋能客户。
4. 挑战限制性的信念。
5. 识别客户的强项并 (在适用的状况下) 觉察出能支持个人和组织目标之处。

区别
- “相信” 对比 “评判”
- “促使” 对比 “迫使”
- “扩展” 对比 “拉撑”

有效行为的例子
教练...
1. 给予真诚的鼓励。
2. 表达或展现对客户潜能的相信。
3. 展现协助客户成功的承诺。
4. 对客户的行为和表现给予确切正面的回馈。
5. 提醒客户他拥有的能力、强项、才华、知识和经验。
6. 启发并唤起客户最大的潜能。
7. 在适用的状况下，发掘客户想要留传后世的渴望。
8. 将客户的潜能与客户组织里的可能机会和资源连结起来。

无效行为的例子
教练...
1. 像啦啦队式地表面加油，或采用夸张 (“过分”) 或不真诚的热情。
2. 接受客户认定的假设、限制及障碍，却不存好奇心。
3. 挑战超过客户的承受力，使其感到沮丧。
4. 以支持为幌子，强行推进教练自己的议程。
5. 操纵客户。
6. 使客户犯错。
7. 造成或鼓励客户的依赖。
8. 引导客户走向不符合其文化的行为。
9. 没有显示出对客户的信任。

© 2007 International Association of Coaching ®

评估

1. 客户不再退缩，而是兴奋地向前迈进、谈论及策划行动。
2. 在适用的状况下，教练鼓励客户采取更多突破其先前舒适圈的行动。
3. 客户被赋能并且承担责任。
4. 客户被激励去采取行动并完成任务。
5. 教练启发并唤起客户最大的潜能。
6. 客户识别到自身的潜能。
7. 客户感到被认可和理解。
8. 客户开始觉察到限制自己的那些行为、想法和信念。

教练常犯错误

1. 啦啦队式地表面加油、或居高临下或家长式的指导。
2. 强迫客户成为或做得更多。
3. 自动接受客户的限制性假设和信念，或那些与客户渴望不一致的假设和信念。
4. 试图让客户做教练认为对客户有益的事。
5. 仅以行动和成就来衡量或表达客户的价值或潜能，而不是以客户已经是谁或能够成为谁。

教练充分理解这项精萃的指标

1. 教练自然地透过陈述和提问，给予真诚的鼓励。
2. 教练为客户抛砖引玉，让他发现和表达自己和/或他的潜能。
3. 教练意识到客户需要教练来感知、肯定和扩展他们的潜能 – 即使是最有自信的客户。
4. 客户开始识别并接受自己的优点以及有什么可能。
5. 教练不会根据客户的作为及其成功与否来衡量客户的价值 (或教练的价值)。
6. (在适用的状况下) 教练会明确指出与客户个人目标和其赞助机构目标交集的强项。

© 2007 International Association of Coaching ®

#3 投入聆听

定义
全神关注客户沟通的遣词用字，话中细微变化与言外之意；透过倾听超越客户能表达的，教练更深入地觉察客户的顾虑，以及问题的根源。

效果
1. 客户感到被理解和认可，不被评判。
2. 客户更不费力地、源源不绝地沟通。

关键因素
1. 教练专注于客户的言语和非言语表达。
2. 教练倾听超越客户所表达的。
3. 教练对客户所说(语言)与客户行为和/或情绪之间的差异，保持警觉。

区别
- “倾听” 对比 “听着”
- “觉察” 对比 “插嘴”
- “引发” 对比 “诱导”

有效行为的例子
教练...
1. 保持沉默或使用微提示，给予顾客反思或回应的机会。
2. 留意到客户沟通中的细微差别。
3. 确认客户的沟通，给予客户机会回顾其所说内容。
4. 指出客户所说 (语言) 与客户行为和/或情绪之间的差异。
5. 根据客户的需求和顾虑，分辨适切的教练方法去使用。

无效行为的例子
教练...
1. 不适切地打断客户说话，或盖过客户发言。
2. 不允许有建设性的沉默 (例如，一直在客户说完后立即发言)。
3. 在沟通中忽略了客户更深层面的重点。
4. 不理会一些重要的部分。
5. 采用千篇一律、公式化的方法，而不是根据客户的需求调整教练方法。
6. 专注于表达自己的观点，而非从多个层面去倾听客户的沟通。

评估
1. 客户的语气和想法变得更加开放和不费力。
2. 客户有充足的时间来处理想法和发现。
3. 教练适切地确认客户的言外之意。
4. 客户确认教练对其言外之意的观察。
5. 教练在对的时机和有效的时间长度内使用沉默。
6. 教练没有诱导客户去往任何特定的方向。

© 2007 International Association of Coaching ®

教练常犯错误

1. 认为当客户沉默时，教练必须开口－对沉默感到不自在。
2. 假设教练知道客户的意思。
3. 感到紧张/试图弄清楚身为教练的「正确」做法。
4. 当客户还在说话时，教练却专注于接下来要说什么。
5. 没有注意或意识到，客户的表达方式与其所谈论的内容或情绪不符合 (例如：在谈到自己有多生气时，却笑了)。
6. 不倾听客户话语中更深层的意思－只看表面，而不去探究表层底下的沟通。

教练充分理解这项精萃的指标

1. 教练不会只依赖一两种教练方法/模式。而是，教练会根据客户的需求，调整教练方法和策略。
2. 教练对教练会谈中的沉默感到自在，并意识到，客户即使在安静时也在处理讯息。
3. 教练理解，沉默可以是一种有效的教练技术。
4. 教练专注于客户的需求，而不是教练的「表现」。
5. 教练识别自己的以及客户的思考模式。

© 2007 International Association of Coaching ®

#4 处身当下

定义

教练全神专注客户，在思想、身体、心灵和/或精神层面上恰当处理讯息。教练在恰当的时候 ，针对客户在这些不同层级上体验想法和议题的方式，酌情扩大客户的自我觉察。

教练运用谈话中当下正发生的事（客户的行为、模式、情绪以及教练与客户之间的关系等等）来协助客户去往更广的自我觉察并迈向正向、恰当的行动。

效果

1. 客户能自由地表达，并可以积极接受现实鏈接融入。
2. 客户不被过去或未来要关注的事担忧妨碍。
3. 客户在所有层面上都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的细微意思。

关键因素

1. 教练觉察到会谈本身，客户自身以及教练和客户之间产生的動態变化，并了解这些動態是如何影响客户和教练对话的。
2. 教练对客户所有層面的沟通都有一个即时同步和全方位的觉察。
3. 教练能辨識客户是从过去、现在或未来在进行沟通。
4. 教练允許客户有机会进行思考及理清教练的提问和意见。
5. 教练允許客户有机会思考自己的想法及回应。

区别

- “带着觉察地回应” 对比 “惯性地反应”
- “當下” 对比 “过去或未来”
- “同频專注” 对比 “提高警覺”

有效行为的例子

教练...

1. 利用教练对话当下，或教练和客户之间发生的事，作为学习和探索发现的机会。
2. 在对客户有助益时，教练分享他所留意到的、了解到的、或感受到的。
3. 对客户的观点保持开放。
4. 在注意到主题和模式的同时，依然能够保持连接。
5. 适切地提问，及提供不同层面的观察。
6. 留出使客户和教练都受益的沉默时刻，以进入更细微面向的体会。
7. 與客戶核對想法、感受和直觉。
8. 对该客户合适时，与客户核對其身体上的感受。
9. 扩展客户對不同层面体会的觉察。
10. 轻松地分享一些直觉和推测。
11. 提供客户探索他的"内在体会"的可能方法，以及如何运用其身体摄取智慧的来源以及作出决定的试金石。

© 2007 International Association of Coaching ®

12. 在适当的时候打断客户，得以重新聚焦(例如客户陷于讲故事，或谈论不相关的事情时)。

无效行为的例子

教练...

1. 在客户需要接受教练的层面未与客户鏈接融入。
2. 分享一些明显无关的，或是产生反效果的事。
3. 强推教練自身的观点或意圖。
4. 沒有識別或提及在教练会谈中发生的反效果行为。
5. 未提及在教练会谈中发生的思想，行为或表达方式中的关键行为模式。
6. 未觉察到教练自己的行为是如何在當下影响著教练會谈或客户。

評估

1. 教练适切地展现了對客户在多个层面上的表达有所覺察。
2. 教练保持轻松，并享受教练会谈过程。
3. 在教练会谈中，教练及客户允许宝贵的沉默时刻。
4. 教练把客户的意图和需要放在心上。
5. 教练适切地帮助客户確定和表达自己在身，心，灵不同层面上的观点。
6. 教练在分享其观点时，不会试图说服客户采纳自己的想法。
7. 教练以身作则，适切地向客户展示拓展觉察力层级的价值。
8. 教练帮助客户与目前即当下正在发生的现实鏈接融入。
9. 教练有效地利用教练关系和教练会谈本身做为教练工具。

教练常犯错误

1. 忽视或没有留意到客户的犹豫、热忱、不感兴趣等等。
2. 没有留意到客户是如何正在体验教练會談的。
3. 害怕提及客户的情绪。
4. 让客户閒聊以及/或東拉西扯，没有提及此現象或帮助客户重新聚焦。
5. 只聚焦未来的目标和行动，忽视当下。
6. 遗漏了客户留下的線索有时是脱口而出或漫不經心的意見。
7. 没有留意到客户在某次或好几次教练对话中反复提及的一些事。
8. 没有意识到教练自己的反效果行为（例如打断、口头禅等等）。

教练充分理解这项精萃的指标

1. 教练意识到这项教练精萃创造了深远的改变，是因为它让教练和客户知道了什么是真正阻碍和/或支持客户的核心。
2. 教练自在地提及客户的情绪，視為客戶努力和目標一致的指標，同時也是信息來源。
3. 教练帮助客户从谈论已发生的事到識別其当下的意义，以及客戶可以如何运用這個意義。
4. 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：是發生在別處的縮影，并把这个做为一项教练工具。
5. 教练意识到当客户回避，抗拒，偏離时，这顯示客戶有了狀況或教練和客戶的關係有了狀況。

© 2007 International Association of Coaching ®

6. 教练和客户的关系正在发生什么。
7. 教练會改变教练风格、能量或沟通方式来支持客户當下的需要。
8. 教练愿意与客户“检核”教练会谈的内容和方向。
9. 教练相信教练会谈过程。

© 2007 International Association of Coaching ®

#5 表情达意

定义
对教练如何传递表达承诺，方向，意图和想法 – 以及沟通有效性 – 保持关注和觉察。

效果
1. 借由客户的放松和信任，教练会谈的互动得到增强。
2. 对教练的任何沟通，客户开放地去理解和/或提问。

关键因素
1. 尊重
2. 专注
3. 聚焦客户
4. 清晰
5. 适切

区别
- “为”客户沟通 对比 “对”客户沟通
- 接受沟通的 “方式” 对比 沟通的 “内容”（教练如何传达支持和鼓励对比仅运用语言文字来表达）

有效行为的例子
教练…
1. 保持聚焦和专注于客户。
2. 通过量身定制的沟通去建立与维持亲和感。
3. 有效地使用语言及非语言技巧。
4. 为了有益于客户，用心地、清晰地、简洁地说话。
5. 直接表达，同时对客户的情绪与处境保持敏感。
6. 邀请客户发言、自我披露和表达情感。
7. 有效运用节奏和能量。
8. 在书面和口头的沟通中，以身作则树立适切的界限。

无效行为的例子
教练…
1. 关注自我（太过努力；聚焦自我而不是客户；没有完全处身当下以及融入；不适切地插话）。
2. 使用与过程中能量不一致的表达节奏（例如，急促或延迟）。
3. 不能有效地表达观点 (例如，太啰嗦；运用客户不理解的词汇、参考和隐喻；言不及义)。
4. 以一种不真诚或与客户的言语或声调冲突的方式沟通。
5. 有不恰当的口头习惯（打断和/或干扰客户思考过程或表达的习惯或口头禅）。
6. 不恰当地或无效地运用笑声或幽默。

评估
1. 教练和客户的沟通交流是自然流动的和/或有扩展性的。

© 2007 International Association of Coaching ®

2. 教练的沟通交流成为客户的跳板，导向更开放的交谈和正向结果。

教练常犯错误

1. 过度使用口头肯定，以至于打扰或使其分心。
2. 与客户的热忱水平不符（太高或太低），与客户断连。
3. 长篇大论为了表达某个观点。
4. 教练反复重申，直到客户同意或让步。
5. 聚焦太多在做或说“对”的事情。
6. 急着提出太多问题，即便带着善意。

教练充分理解这项精萃的指标

1. 教练对沉默感到自在，在客户安静时，没有说话的需要。
2. 教练感知到自己的沟通是如何推动客户前进还是在干扰客户的进展。
3. 教练不在乎是否留下好印象。
4. 教练知道如何以及何时打断来帮助客户。
5. 教练自我觉察，并进行有目的的对话 – 谈话不是为了填补沉默或掩盖如何进行的不确定。
6. 教练运用适合客户需求的声音、语言、隐喻和故事。

© 2007 International Association of Coaching ®

#6 理清

定义
减少/消除混淆或不确定；增进理解客户和客户的自信。

效果
1. 客户和教练以更有方向性的方式迈进。
2. 可能性增加。
3. 不确定性减少。
4. 未知正被揭露。

关键要素
1. 在尊重客户偏好和局限的前提下，指出最重要的议题。
2. 教练不评判，不诱导去往特定目的地。
3. 指出关键价值及需求。
4. 促进目的、愿景和使命的一致。
5. 指出进程中的障碍。

区别
- “根源” 对比 “症状”
- “简单” 对比 “复杂”
- “辨别” 对比 “解决”

有效行为的例子
教练...
1. 指出或分享区别。
2. 提出 "二选一" 的问题。
3. 连接客户已知道或已经历过的事物。
4. 找出模式。
5. 提出开放式的问题。
6. 做出有助于客户理解的陈述。
7. 忠实反映（照镜）或重述。
8. 陈述所感知的内容。

无效行为的例子
教练...
1. 错过或忽略最重要的事情。
2. 做出假设。
3. 被客户的混乱和困惑拉扯或分心。
4. 提出诱导式问题。
5. 提出封闭式问题。
6. 根本不提问。
7. 没有处理客户明显回避或淡化的话题。
8. 试图搞清楚症状而不是寻找议题的根源。

© 2007 International Association of Coaching ®

评估

1. 找出并处理了客户最重要的议题。
2. 客户感受到被理解。
3. 客户能量得到提升。
4. 客户对于情况的看法转变了，使得：
   a. 专注提升了。
   b. 清晰多了，不确定或混淆少了。
   c. 之前未知信息正被揭露。
   d. 新的可能性产生，例如想法，行动，意义。
5. 客户增进了自我觉察，或能从新的角度看自己。

教练常犯错误

1. 认为教练知道正确答案或什么对客户是最好的。
2. 把焦点放在表面问题或症状上，没有了解对于客户来说，最重要的问题或许隐藏在客户一开始带进会谈的问题下面。
3. 设立议程，而不是让客户设立或共同设立。
4. 不清楚最重要的议题是否已经被指出來并充分地处理了。

教练充分理解这项精萃的指标

1. 教练对为客户理清不觉得有压力。
2. 客户的观点转变了－客户知道了自己以前不知道的事 – 有关自身、能力、情况、信念或假设等等。
3. 教练好奇并感到有趣。
4. 教练与客户以一种合作的方式积极参与。
5. 教练和客户一起理清想法、感受、信念和/或用字。
6. 教练愿意质疑所提出的议题背后到底发生了什么。

© 2007 International Association of Coaching ®

#7 协助客户确定并保持清晰意向

定义
协助客户成为或保持专注并迈向所想要的目标。

效果
1. 客户感到有能力。
2. 客户清晰知道自己想要达成或转化成为的。
3. 客户被可能性启发和激励。
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. 保持专注在最重要的事。
3. 理清进展的方向。
4. 定期回顾、修正、及/或嘉许鼓舞过程和意向。

区别
- “转化” 相对于 “改变”
- “进展” 相对于 “移动”

有效行为的例子
教练...
1. 持续地理清客户的意向。
2. 意识到客户在乎什么。
3. 提出揭示客户意向的问题。
4. 把客户带回到重点。
5. 以附加价值的方式重述客户的意向。
6. 在尊重客户的目标和取向的同时，对意向或假设提问。
7. 提供资源以加强客户理清意向的能力 (包括模型、工具、书籍、测评) 。
8. 意识到，或探询及回应客户变化中的需求和渴望。
9. 使教练会谈的重点或意向与客户的价值观达成一致。
10. 了解客户的价值观及/或信念是如何支持其意向。

无效行为的例子
教练...
1. 将客户推向已不再适用的既定目标。
2. 当意向尚未清晰明确时就冒然前进。
3. 要求或不恰当地影响客户遵循教练的议程或方法。
4. 胡乱猜测客户。
5. 受客户影响，偏离既定的目标。

評估
1. 客户对将来感到更兴奋或自信。
2. 客户对此时此刻感到更兴奋或自信。

© 2007 International Association of Coaching ®

3. 客户同意承担更多的责任。
4. 客户有所领悟并能除去思想上的障碍。
5. 客户投入，并对新方向、新承诺、技能或策略、或新方法感到兴奋。

教练常犯错误

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

教练充分理解这项精萃的指标

1. 教练不依附于客户设置的具体及特定的意向。
2. 教练意识到这个教练精萃是建立在教练精萃 6 理清上的－他们专注于意向的前提是必须要理清。
3. 当客户的投入和他真正的意愿和目标不符时教练能够察觉到。

© 2007 International Association of Coaching ®

#8 探索更多的可能性

定义
创造可以使想法、选项和机会浮现的环境。

效果
1. 教练促成了想法和行动上的扩展。
2. 客户的觉察扩展了。
3. 教练协助客户超越障碍。
4. 客户愿意离开他/她的舒适圈。
5. 客户有更多的选项。

关键要素
1. 信任、开放、好奇、勇气、以及对潜能的识别。
2. 教练和客户经由探索和发现进行沟通。
3. 找出 " 内在" 的可能性 (例如：个人的伟大特质、更崇高的目的) 和 “外在” 的可能性 (例如：资源、衍生)。
4. 可能性是产自教练、客户，以及两者的合作。

区别
- “初学者的心态” 对比 “以专业施加影响”
- “创造性的” 对比 “惯例式的”
- “扩大发展” 对比 “彻底解决”

有效行为的例子
教练...
1. 运用适切的工具和技术，创建可扩展和邀请可能性的环境。
2. 引用各种情境、状况和文化以扩展客户的选项。
3. 提出问题以加强发现的进程。
4. 减少惯性思维的影响。
5. 一旦客户找到了适切的行动及进展方向，与客户进行 “头脑风暴式” 的思考。
6. 协助客户从更广的角度看到可能性。
7. 在需要鼓励客户扩展时，提供激励挑战。
8. 既使客户抗拒的时候，仍对可能性保持开放。
9. 愿意让未知自行呈现。
10. 鼓励客户探索最具雄心的选项。

无效行为的例子
教练...
1. 执着于特定的框架或流程。
2. 寻求特定的结果或答案。
3. 仓促地寻找解决方案。
4. 接纳客户感知认定的局限。
5. 提出诱导性问题或太多问题。

© 2007 International Association of Coaching ®

6. 让可能性的探索被客户的 "故事" 束缚了。

评估

1. 谈话进入新的和可能无关的区域。
2. 客户对其洞悉感到惊讶。
3. 客户愿意接受并识别到扩展、帮助、和其他点子是可能的。
4. 教练提出新的可能性。
5. 客户提出新的可能性。
6. 客户不是对新的可能性表示热切，就是对流程表示接纳。

教练常犯错误

1. 自己想出所有的点子或可能性，而不是为客户引导其流程。
2. 认为所有的想法都要付诸行动。
3. 太努力想把事情搞清楚。
4. 寻求特定答案而不是怀着好奇。

教练充分理解这项精萃的指标

1. 教练留意到不同想法之间是如何互相建构的。
2. 教练不在教练会谈中强插入此精萃，作为教练会谈的一部分，它是自然产生的。
3. 教练协助客户扩展可能性 - 超越客户之前所考虑到的。

© 2007 International Association of Coaching ®

#9 协助客户创建并且使用支持系统和结构

定义
协助客户找出并建立其在提升及持续发展时所需的关系、工具、系统和结构。

效果
客户对向前迈进充满自信和安全感，知道有资源可用或可被创造。

关键要素
1. 教练因应客户需要，建议适切且可能的支持系统和结构。
2. 教练提醒客户找出其已拥有但尚未有效利用的支持系统和结构。
3. 教练协助客户找出其感到需要支持和结构的地方。
4. 客户理解适切支持系统的价值。
5. 客户对其目标或意图的进展更持久。

区别
- “支持性的结构” 对比 “限制性的过程”
- “互补” 对比 “复制”
- “提升” 对比 “超载”

有效行为的例子
教练...
1. 建议相关的资源和参考。
2. 协助找出或许会需要的系统，并就客户调查、评估或可能执行的系统结构，征求反馈。
3. 对支援和互补系统结构的建议，做出回应。
4. 积极寻求以找出透过系统结构扩展能力的方式。
5. 支持客户去针对系统结构的持久性做探讨。
6. 不执着于客户对任何资源、系统、或结构的回应。
7. 探出并运用该客户的价值观及/或身份认同感以确保持久性。
8. 使教练会谈的重点与该客户的价值观和文化一致。

无效行为的例子
教练...
1. 未先找出客户个人需求，就推荐资源、结构或系统。
2. 推荐或许不适切的资源给特定客户 – 原因包括财务、文化、组织、个性或教育。
3. 设法施加教练自己偏爱的结构或系统。
4. 否决客户关于可能的支持系统或结构的建议。
5. 在对客户适切时，不提供或鼓励支持系统结构。
6. 不积极支持客户使用已找出的支持系统结构。
7. 不处理已找出的支持系统结构之持久性。
8. 唯一采用的结构是“对教练负责”，例如向教练报告进度。
9. 指派行动步骤，而不是设计系统结构。

© 2007 International Association of Coaching ®

評估

1. 教练有创意地协助客户产出支持系统结构，并不执着于客户是否采用特定的主意。
2. 客户意识到以前未被找出的资源。
3. 对利用现有资源或创新的系统结构之价值，客户表达欣赏或理解。
4. 客户对使用、寻找或创造资源承担责任。
5. 客户认为这种新领会与责任感是很赋能的。
6. 教练处理了支援系统结构的持久性。
7. 教练能区别行动步骤和支持系统的差异。

教练常犯错误

1. 只列出了待办行动清单。
2. 过度依赖以“问责/当责”做为支持结构。
3. 教练找出所有或大部分的行动和系统，而客户没有参与。
4. 强加他们[教练]自己的系统。
5. 只是找出了那些已经比较明显的支持结构（例如配偶、教练、在组织中的工作[描述/说明书]或目前角色）。
6. 没有考虑客户的文化因素 – 鼓励客户做一些在其文化中不适切的行动。
7. 如果在一个组织内部做教练会谈，却没有考虑组织的文化因素 – 鼓励客户做一些在其组织文化中不适切的行动。
8. 没有围绕客户的核心议题建立系统结构。
9. 没有处理在教练会谈中找出来的限制性信念或阻碍，其将影响客户使用系统或结构。

教练充分理解这项精萃的指标

1. 教练知道系统和行动计画之间的不同。
2. 教练处理多重结构或系统 – 例如身体、情绪、心态等等。
3. 客户明白他们需要做些什么来确保系统结构的有效性和持久性。
4. 教练和客户讨论需要发生什么才能让客户可靠一致地处理此议题，并且不会成为一再出现的模式。
5. 教练确保客户的结构与客户的价值观及/或身分认同一致。
6. 教练和客户处理任何可能干扰持久性的内在冲突。
7. 教练协助客户找出在客户工作场所和组织里的资源和支持结构。
8. 教练会询问并处理组织里的现况、期待和可能的限制。

© 2007 International Association of Coaching ®