教練是為個人及專業人士覺察、發現及成長的轉化過程

教練精萃 ®

國際教練協會 (International Association of Coaching)
我們的願景：促進教練學達致全面卓越的最高標準。
我們的使命： 提供一個嚴謹的認證過程，經由教練精萃的展現而來提昇此項專業。

歡迎來到教練精萃®電子書 (Coaching Masteries ® eBook) 1.2 版。教練精萃®是教練技能的最新演化，並且經過不斷地審查和優化持續保持與時俱進。在這本電子書裡，您將會注意到對稍早版本有一些關鍵性的增補與變更。這些變更更加清晰明瞭地提供了各個精萃的意思、用法、以及辨識它是否被您嫻熟運用的方法。

審查小組特別關注文化差異，尊重每種文化為教練過程帶來的細微差別，以及術語在不同語言中的翻譯。不論您教練的焦點在哪方面 - 生命、個人、商業、企業、高管 … 等等，教練精萃®都有效。為了展現這一點，您會發現在其他場景也能有效運作的參考資料。

我們認為您會享受並欣賞這電子書 eBook 的更新。在每項精萃裡，您會看到：

- **精萃的定義。**
- 嫻熟地運用這項技能後的**效果。**
- 當有效運用此精萃時會呈現的**關鍵要素**，並可做為您自身技能發展的指引。
- **區別**，是以短句或字彙對精萃提供另一個思考的觀點或方式。有時候，藉由相對詞語或概念的對比，更易於了解。
- **有效行為的例子和無效行為的例子**，“例子”一詞很重要 - 既不期望您做到每項所列出的可能有效行為，這清單也不算完整。這是幫助評量您自身教練專業的指引。
- **評估**可用來評量您展現該[精萃]的程度。
- **教練常犯錯誤**，有助於澄清應避免之事，並能快速辨識您是否偏離了航道。
- **教練了解該精萃的指標**。這些對您在任何教練會談中所展現的 IAC 教練精萃技能發展及有效性，提供了衡量的絕佳方式。

所有教練精萃®是以一個觀念做基礎，那就是教練必須信任教練過程 - 教練會談施作合宜時，就會有效。對過程缺乏信任一直是許多教練面臨的重大障礙。這通常伴隨了教練對自身技能的缺乏信任或把握。隨著您熟悉、練習並嫻熟地掌握教練精萃®，您會注意到這些擔憂開始逐漸消失。

請記住 - 教練精萃® 是通用的。它們代表著嫻熟的教練技巧，所以無論您的背景、訓練、風格、或手法，您都可以用教練精萃® 來支持您的客戶及其所渴望的成果。

祝您教練成功，

IAC 認證委員會

© 2007 International Association of Coaching ®

教練精萃®

1. 建立及維持互信關係
2. 察覺和肯定客戶潛能
3. 投入聆聽
4. 處身當下
5. 表情達意
6. 理清
7. 協助客戶確定並保持清晰意向
8. 探索更多可能性
9. 協助客戶創建並使用支援性系統和結構

© 2025 國際教練協會 ® 版權所有

© 2007 International Association of Coaching ®

#1 建立及維持互信關係

定義
確立一個安全空間和支持關係，以促進個人成長、發現和轉化。

效果
1. 客戶開放地分享和接收。
2. 客戶視教練為其自己的擁護者。
3. 客戶視轉化和成長為可以管理的。
4. 客戶對教練後的結果和責任的擔當有符合實際的期望。

關鍵因素
1. 相互尊重和接納。
2. 信心和安心。
3. 客戶感覺到安全，能分享恐懼而不受到來自教練的評判。

區別
- “協同合作” 對比 “配合”
- “接納及支持” 對比 “容忍”
- “自信” 對比 “自大”

有效行為的例子
教練...
1. 積極地聆聽。
2. 認知到對自己的人類本性與侷限。
3. 對恐懼/懷疑的徵兆有所警覺。
4. 讓客戶確信轉化所帶來的焦慮、疑惑或恐懼是可以管理的。
5. 用提問揭示尚未實現的希望與夢想。
6. 提出帶探究性和挑戰性的問題，而客戶能開放地回應。
7. 就更好的教練問題或新方向，徵詢建議。
8. 在言行上展現誠實正直。
9. 觀察信任缺失或受阻的地方，並開放地討論。

無效行為的例子
教練...
1. 提出無效問題，例如引導或封閉式問題。
2. 不徵詢客戶的意見。
3. 限制客戶的雄心壯志，不鼓勵探索更多的方案。
4. 努力做 "表面功夫" 或 “討人喜歡” 。
5. 強加意見。
6. 表達或暗示自己的評判。

評估
1. 客戶願意分享顧慮或恐懼。
2. 客戶積極正向地回應具挑戰性的問題與觀察。

© 2007 International Association of Coaching ®

3. 如合適於教練對話議題，客戶分享大膽的企圖心和夢想。
4. 教練在合適的地方，承認自己的侷限。
5. 客戶自由地表達情緒。
6. 客戶接受教練。

教練常犯錯誤

1. 沒有對教練關係建設立適當的界限，或者沒有對教練會談過程給予適當的期望。
2. 沒有獲得許可時就直接介入，譬如當挑戰客戶的假設或信念。
3. 試圖做專家，或者認為教練應該是專家。
4. 強加教練的觀點。
5. 因為希望客戶喜歡自己而導致教練在教練會談中有所保留。
6. 讓教練過程更多是愉快的聊天，或者是朋友式的對話，而不是真正的教練會談。
7. 嘗試讓客戶說些關於教練的好話。
8. 期望客戶做所有的事情，或者認為他們應該如此。
9. 期待望客戶有所有答案，而不是意識到教練和客戶，以及教練關係本身，能共同創造和/或共同發現答案。
10. 當教練會談涉及客戶的公司或組織，沒有談到任何公司或組織的期望。
11. 不信任教練過程、教練自己、或者客戶。
12. 允許客戶過分依賴教練。

教練充分理解這項精萃的指標

1. 客戶願意去探索一些未曾探索過，甚至可能恐懼的話題。
2. 教練和客戶商定了界線而且客戶對此界線很清晰。（這對於在公司/組織中從事的教練會談尤其重要，特別是當教練合約明確規定需要向主管彙報的時候。）
3. 儘管教練在探究和挑戰客戶時，客戶依然感覺到安全和被尊重。
4. 客戶不同意教練所說的－並且客戶能在教練過程中表達出來。
5. 教練能分享自己的觀點和想法而不需要，也不期待必須或強迫客戶的同意。
6. 教練信任客戶，這也幫助了客戶對客戶自己的信任。
7. 教練知道教練會談有用，甚至在當自己不是很確定接下來該做什麼或者講什麼的時候依然可以保持自信。
8. 教練意識到任何教練所說所做或者是沒說沒做的，都對促成信任的環境有貢獻。教練會有策略地運用此覺察。
9. 不製造或者容許教練和客戶間權勢力量的失衡。

© 2007 International Association of Coaching ®

#2 覺察, 肯定及擴展客戶的潛能

定義
識別並協助客戶認可及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的模式和策略。

關鍵因素
1. 以同理心與客戶相處。
2. 識別更寬廣的可能性。
3. 鼓勵和賦能客戶。
4. 挑戰限制性的信念。
5. 識別客戶的強項並 (在適用的狀況下) 覺察出能支持個人和組織目標之處。

區別
- “相信” 對比 “評判”
- “促使” 對比 “迫使”
- “擴展” 對比 “拉撐”

有效行為的例子
教練...
1. 給予真誠的鼓勵。
2. 表達或展現對客戶潛能的相信 。
3. 展現協助客戶成功的承諾。
4. 對客戶的行為和表現給予確切正面的回饋。
5. 提醒客戶他擁有的能力、強項、才華、知識和經驗。
6. 啟發喚起客戶最大的潛能。
7. 在適用的狀況下，發掘客戶想要留傳後世的渴望。
8. 將客戶的潛能與客戶組織裡的可能機會和資源連結起來。

無效行為的例子
教練...
1. 像啦啦隊式地表面加油， 或採用誇張 (“過分”) 或不真誠的熱情。
2. 接受客戶認定的假設、限制及障礙，卻不存好奇心。
3. 挑戰超過客戶的承受力，使其感到沮喪。
4. 以支持為幌子，強行推進教練自己的議程。
5. 操縱客戶。
6. 使客戶犯錯。
7. 造成或鼓勵客戶的依賴。
8. 引導客戶走向不合其文化的行為。
9. 沒有顯示出對客戶的信任。

評估

© 2007 International Association of Coaching ®

1. 客戶不再退縮，而是興奮地向前邁進、談論及策劃行動。
2. 在適用的狀況下，教練鼓勵客戶採取更多突破其先前舒適圈的行動。
3. 客戶被賦能並且承擔責任。
4. 客戶被激勵去採取行動並完成任務。
5. 教練啟發喚起客戶最大的潛能。
6. 客戶識別到自身的潛能。
7. 客戶感到被認可和理解。
8. 客戶開始覺察到限制自己的那些行為、想法和信念。

教練常犯錯誤

1. 啦啦隊式地表面加油、或居高臨下或家長式的指導。
2. 強迫客戶成為或做得更多。
3. 自動接受客戶的限制性假設和信念，或那些與客戶渴望不一致的假設和信念。
4. 試圖讓客戶做教練認為對客戶有益的事。
5. 僅以行動和成就來衡量或表達客戶的價值或潛能，而不是以客戶已經是誰或能夠成為誰。

教練充分理解這項精萃的指標

1. 教練自然地透過陳述和提問，給予真誠的鼓勵。
2. 教練為客戶拋磚引玉，讓他發現和表達自己和/或他的潛能。
3. 教練意識到客戶都需要教練來感知、肯定和擴展他們的潛能 – 即使是最有自信的客戶。
4. 客戶開始識別並接受自己的優點以及有什麼可能。
5. 教練不會根據客戶的作為及其成功與否來衡量客戶的價值 (或教練的價值)。
6. (在適用的狀況下) 教練會明確指出與客戶個人目標和其贊助機構目標交集的強項。

© 2007 International Association of Coaching ®

#3 投入聆聽

定義
全神關注客戶溝通的遣詞用字，話中細微變化與言外之意；透過傾聽超越客戶能表達的，教練更深入地覺察客戶的顧慮，以及問題的根源。

效果
1. 客戶感到被理解和認可，不被評判。
2. 客戶更不費力地、源源不絕地溝通。

關鍵因素
1. 教練專注於客戶的言語和非言語表達。
2. 教練傾聽超越客戶所表達的。
3. 教練對客戶所說(語言)與客戶行為和/或情緒之間的差異，保持警覺。

區別
- “傾聽” 對比 “聽著”
- “覺察” 對比 “插嘴”
- “引發” 對比 “誘導”

有效行為的例子
教練...
1. 保持沉默或使用些微提示，給予顧客反思或回應的機會。
2. 留意到客戶溝通中的細微差別。
3. 確認客戶的溝通，給予客戶機會回顧其所說內容。
4. 指出客戶所說 (語言) 與客戶行為和/或情緒之間的差異。
5. 根據客戶的需求和顧慮，分辨適切的教練方法去使用。

無效行為的例子
教練...
1. 不適切地打斷客戶說話，或蓋過客戶發言。
2. 不允許有建設性的沉默 (例如，一直在客戶說完後立即發言)。
3. 在溝通中忽略了客戶更深層面的重點。
4. 不理會一些重要的部分。
5. 採用千篇一律、公式化的方法，而不是根據客戶的需求調整教練方法。
6. 專注於表達自己的觀點，而非從多個層面去傾聽客戶的溝通。

評估
1. 客戶的語氣和想法變得更加開放和不費力。
2. 客戶有充足的時間來處理想法和發現。
3. 教練適切地確認客戶的言外之意。
4. 客戶確認教練對其言外之意的觀察。
5. 教練在對的時機和有效的時間長度內使用沉默。
6. 教練沒有誘導客戶去往任何特定的方向。

© 2007 International Association of Coaching ®

教練常犯錯誤

1. 認為當客戶沉默時，教練必須開口－對沉默感到不自在。
2. 假設教練知道客戶的意思。
3. 感到緊張/試圖弄清楚身為教練的「正確」做法。
4. 當客戶還在說話時，教練卻專注於接下來要說什麼。
5. 沒有注意或意識到，客戶的表達方式與其所談論的內容或情緒不符合 (例如：在談到自己有多生氣時，卻笑了)。
6. 不傾聽客戶話語中更深層的意思－只看表面，而不去探究表層底下的溝通。

教練充分理解這項精萃的指標

1. 教練不會只依賴一兩種教練方法/模式。而是，教練會根據客戶的需求，調整教練方法和策略。
2. 教練對教練會談中的沉默感到自在，並意識到，客戶即使在安靜時也在處理訊息。
3. 教練理解，沉默可以是一種有效的教練技術。
4. 教練專注於客戶的需求，而不是教練的「表現」。
5. 教練識別自己的以及客戶的思考模式。

© 2007 International Association of Coaching ®

#4 處身當下

定義

教練全神專注客戶，在思想、身體、心靈和/或精神層面上恰當處理訊息。教練在恰當的時候 ，針對客戶在這些不同層級上體驗想法和議題的方式，酌情擴大客戶的自我覺察。

教練運用談話中當下正發生的事（客戶的行為、模式、情緒以及教練與客戶之間的關係等等）來協助客戶去往更廣的自我覺察並邁向正向、恰當的行動。

效果

1. 客戶能自由地表達，並且可以積極接受現實連結融入。
2. 客戶不被過去或未來要關注的事擔憂妨礙。
3. 客戶在所有層面上都受益於教練過程中的領悟與支持。
4. 教練緊密地融合於客戶對話中所滲透的細微意思。

關鍵因素

1. 教練覺察到會談本身，客戶本身以及教練和客戶之間產生的動態變化，並了解這些動態是如何影響客戶和教練對話的。
2. 教練對客戶所有層面的溝通都有一個即時同步和全方位的覺察。
3. 教練能辨識客戶是從過去、現在或未來在進行溝通。
4. 教練允許客戶有機會進行思考及釐清教練的提問與意見。
5. 教練允許客戶有機會思考自己的想法及回應。

區別

- “帶著覺察地回應” 對比 “慣性地反應”
- “當下” 對比 “過去或未來”
- “同頻專注” 對比 “提高警覺”

有效行為的例子

教練...

1. 利用教練對話當下，或教練與客戶之間發生的事，作為學習和探索發現的機會。
2. 在對客戶有好處時，教練分享他所留意到的、了解到的、或感受到的。
3. 對客戶的觀點保持開放。
4. 在注意到主題和模式的同時，依然能夠保持連結。
5. 適切地提問，並提供不同層面的觀察。
6. 留出使客戶和教練都受益的沉默時刻，以進入更細微面向的體會。
7. 與客戶核對想法、感受和直覺。
8. 對該客戶合適時，與客戶核對其身體上的感受。
9. 擴展客戶對不同層面體會的覺察。
10. 輕鬆地分享一些直覺和推測。
11. 提供客戶探索他的"內在體會"的可能方法，以及如何運用其身體攝取智慧的來源以及作出決定的試金石。

© 2007 International Association of Coaching ®

12. 在適當的時候打斷客戶，得以重新聚焦(例如客戶陷於講故事，或談論不相關的事情時)。

無效行為的例子

教練...

1. 在客戶需要接受教練的層面未與客戶連結融入。
2. 分享一些明顯無關的，或產生反效果的事。
3. 強推教練本身的觀點或意圖。
4. 沒有辨識或提及在教練會談中發生的反效果行為。
5. 未提及在教練會談中發生的思想，行為或表達方式中的關鍵行為模式。
6. 未覺察到教練自己的行為是如何在當下影響著教練會談或客戶。

評估

1. 教練適切地展現了對客戶在多個層面上的表達有所覺察。
2. 教練保持輕鬆，並享受教練會談過程。
3. 在教練會談中，教練及客戶允許寶貴的沉默時刻。
4. 教練把客戶的意圖和需求放在心上。
5. 教練適切地幫助客戶確定和表達自己在身，心，靈不同層面上的觀點。
6. 教練在分享其觀點時，不會試圖說服客戶採納自己的想法。
7. 教練以身作則，適切地向客戶展現拓展覺察力層級的價值。
8. 教練幫助客戶與目前即當下正在發生的現實連結融入。
9. 教練有效地利用教練關係和教練會談本身做為教練工具。

教練常犯錯誤

1. 忽視或沒有留意到客戶的猶豫、熱忱、不感興趣等等。
2. 沒有留意到客戶是如何正在體驗教練會談的。
3. 害怕提及客戶的情緒。
4. 讓客戶閒聊以及/或東拉西扯，沒有提及此現像或幫助客戶重新聚焦。
5. 只聚焦未來的目標和行動，忽略當下。
6. 遺漏了客戶留下的線索有時是脫口而出或漫不經心的意見。
7. 沒有留意到客戶在某次或好幾次教練對話中反覆提及的一些事。
8. 沒有意識到教練自己的反效果行為（例如打斷、口頭禪等等）。

教練充分理解這項精萃的指標

1. 教練意識到這項教練精萃創造了深遠的改變，是因為它讓教練和客戶知道了什麼是真正阻礙和/或支持客戶的核心。
2. 教練自在地提及客戶的情緒，視為客戶努力和目標一致的指標，同時也是資訊來源。
3. 教練幫助客戶從談論已發生的事到識別其當下的意義，以及客戶可以如何運用這個意義。
4. 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：是發生在別處的縮影，並把這個做為一項教練工具。
5. 教練意識到當客戶迴避，抗拒，偏離時，這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. 教練和客戶的關係正在發生什麼。
7. 教練會改變教練風格、能量或溝通方式來支持客戶當下的需求。
8. 教練願意與客戶”檢查” 教練會談的內容與方向。
9. 教練相信教練會談過程。

© 2007 International Association of Coaching ®

#5 表情達意

定義
對教練如何傳遞表達承諾，方向，意圖和想法 – 以及溝通有效性 – 保持關注和覺察。

效果
1. 藉由客戶的放鬆和信任，教練會談的互動得到增強。
2. 對教練的任何溝通，客戶開放地去理解和/或提問。

關鍵因素
1. 尊重
2. 專注
3. 聚焦客戶
4. 清晰
5. 適切

區別
- “為”客戶溝通 對比 “對”客戶溝通
- 接受溝通的 ”方式” 對比 溝通的 “內容” (教練如何傳達支持和鼓勵對比僅運用語言文字來表達）

有效行為的例子
教練…
1. 保持聚焦並專注於客戶。
2. 透過量身訂製的溝通去建立與維持親和力。
3. 有效地使用語言及非語言技巧。
4. 為了有益於客戶，用心地、清晰地、簡潔地說話。
5. 直接表達，同時對顧客的情緒與處境保持敏感。
6. 邀請客戶發言、自我揭露和表達情感。
7. 有效運用節奏和能量。
8. 在書面和口頭的溝通中，以身作則樹立適當的界線。

無效行為的例子
教練…
1. 專注於自我（太過努力；聚焦自我而不是客戶；沒有完全處身當下以及融入；不適切地插話）。
2. 使用與過程中能量不一致的表達節奏（例如，急促或延遲）。
3. 不能有效地表達觀點 (例如，太囉嗦；運用客戶不理解的詞彙、參考和隱喻；言不及義)。
4. 以不真誠或與客戶的言語或聲調衝突的方式溝通。
5. 有不當的口頭習慣（打斷和/或干擾客戶思考過程或表達的習慣或口頭禪）。
6. 不恰當地或無效地運用笑聲或幽默。

評估

© 2007 International Association of Coaching ®

1. 教練和客戶的溝通交流是自然流動的和/或有擴展性的。
2. 教練的溝通交流成為客戶的跳板，導向更開放的交談與正向結果。

教練常犯錯誤

1. 過度使用口頭肯定，以致於打擾或使其分心。
2. 與客戶的熱忱程度不符（太高或太低），與客戶斷連。
3. 長篇大論為了表達某個觀點。
4. 教練一再重申，直到客戶同意或讓步。
5. 聚焦太多在做或說”對” 的事。
6. 急著提出太多問題，即便帶著善意。

教練充分理解這項精萃的指標

1. 教練對沉默感到自在，在客戶安靜時，沒有說話的需要。
2. 教練感知到自己的溝通是如何推動客戶前進或干擾客戶的進展。
3. 教練不在乎是否留下好印象。
4. 教練知道如何以及何時打斷來幫助客戶。
5. 教練自我覺察，並進行有目的的對話 – 談話不是為了填補沉默或掩蓋如何進行的不確定。
6. 教練運用適合客戶需求的聲音、語言、隱喻和故事。

© 2007 International Association of Coaching ®

#6 理清

定義
減少/消除混淆或不確定；增進理解客户和客戶的自信。

效果
1. 客戶和教練以更有方向的方式邁進。
2. 可能性增加。
3. 不確定性減少。
4. 未知正被揭露。

關鍵要素
1. 在尊重客戶偏好和限制的前提下，指出最重要的議題。
2. 教練不評判，不誘導前往特定目的地。
3. 指出關鍵價值及需求。
4. 促進目的、願景和使命的一致。
5. 指出進程中的障礙。

區別
“根源” 對比 “症狀”
“簡單” 對比 “複雜”
“辨別” 對比 “解決”

有效行為的例子
教練...
1. 指出或分享差異。
2. 提出 "二選一" 的問題。
3. 連結客戶已知道或已經歷過的事物。
4. 找出模式。
5. 提出開放式的問題。
6. 做出有助於客戶理解的陳述。
7. 忠實反映（照鏡）或重述。
8. 陳述所感知的內容。

無效行為的例子
教練...
1. 錯過或忽略最重要的事情。
2. 做出假設。
3. 被客戶的混亂和困惑拉扯或分心。
4. 提出誘導式問題。
5. 提出封閉式問題。
6. 根本不提問。
7. 沒有處理客戶明顯迴避或淡化的話題。
8. 試圖搞清楚症狀而不是尋找議題的根源。

© 2007 International Association of Coaching ®

評估

1. 找出並處理了客戶最重要的議題。
2. 客戶感受到被理解。
3. 客戶能量得到提升。
4. 客戶對於情境的看法轉變了，使得：
   a. 專注提升了。
   b. 清晰多了，不確定或混淆少了。
   c. 之前未知資訊正被揭露。
   d. 新的可能性產生，例如想法，行動，意義。
5. 客戶增進了自我覺察，或能從新的角度看自己。

教練常犯錯誤

1. 認為教練知道正確答案或什麼對客戶是最好的。
2. 把焦點放在表面問題或症狀上，沒有了解對客戶來說，最重要的問題或許隱藏在客戶一開始帶進會談的問題下面。
3. 設立議程，而不是讓客戶設立或共同設立。
4. 不清楚最重要的議題是否已經被指出來並充分地處理了。

教練充分理解這項精萃的指標

1. 教練對為客戶理清不覺得有壓力。
2. 客戶的觀點轉變了－客戶知道了自己以前不知道的事- 有關自身、能力、狀況、信念或假設等等。
3. 教練好奇並感到有趣。
4. 教練與客戶以一種合作的方式積極參與。
5. 教練和客戶一起釐清想法、感受、信念和/或用字。
6. 教練願意質疑所提出的議題背後到底發生了什麼事。

© 2007 International Association of Coaching ®

#7 協助客戶確定並保持清晰意向

定義
協助客戶成為或保持專注並邁向所想要的目標。

效果
1. 客戶感到有能力。
2. 客戶清晰知道自己想要達成或轉化成為的。
3. 客戶被可能性啟發和激勵。
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. 保持專注在最重要的事。
3. 理清進展的方向。
4. 定期回顧、修正、及/或嘉許鼓舞過程和意向。

區別
- “轉化” 相對於 “改變”
- “進展” 相對於 “移動”

有效行為的例子
教練...
1. 持續地理清客戶的意向。
2. 意識到客戶在乎什麼。
3. 提出揭示客戶意向的問題。
4. 把客戶帶回到重點。
5. 以增加價值的方式重述客戶的意向。
6. 在尊重客戶的目標和取向的同時，對意向或假設提問。
7. 提供資源以加強客戶理清意向的能力 (包括模型、工具、書藉、評量)。
8. 意識到，或探詢及回應客戶變化中的需求和渴望。
9. 使教練會談的重點或意向與客戶的價值觀達成一致。
10. 了解客戶的價值觀及/或信念是如何支持其意向。

無效行為的例子
教練...
1. 將客戶推向已不再適用的既定目標。
2. 當意向尚未清晰明確時就冒然前進。
3. 要求或不當地影響客戶遵循教練的議程或方法。
4. 胡亂猜測客戶。
5. 受客戶影響，偏離既定的目標。

評估
1. 客戶對將來感到更加興奮或自信。
2. 客戶對當下感到更加興奮或自信。

© 2007 International Association of Coaching ®

3. 客戶同意承擔更多的責任。
4. 客戶有了一個能除去思想上障礙的領悟。
5. 客戶融入，並對新方向、更新的承諾、技能或策略、或新方法感到興奮。

教練常犯錯誤

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

教練充分理解這項精萃的指標

1. 教練不執著於客戶建立的確切或特定的意向。
2. 教練意識到這個教練精萃是建立在教練精萃 6 (理清)上的－為要順利達致意向之前他們必須要先理清。
3. 教練覺察到客戶的承諾和他真正的渴望和目標不一致。

© 2007 International Association of Coaching ®

#8 探索更多的可能性

定義
創造可以使想法、選項和機會浮現的環境。

效果
1. 教練促成了想法和行動上的擴展。
2. 客戶的覺察擴展了。
3. 教練協助客戶超越障礙。
4. 客戶願意離開他/她的舒適圈。
5. 客戶有更多的選項。

關鍵要素
1. 信任、開放、好奇、勇氣、以及對潛能的識別。
2. 教練和客戶經由探索和發現進行溝通。
3. 找出 " 內在" 的可能性 (例如：個人的偉大特質、更崇高的目的) 和 “外在” 的可能性 (例如：資源、衍生)。
4. 可能性是產自教練、客戶，以及兩者的合作。

區別
- “初學者的心態” 對比 “以專業施加影響”
- “創造性的” 對比 “慣例式的”
- “擴大發展” 對比 “徹底解決”

有效行為的例子
教練...
1. 運用適切的工具和技術，創建可擴展和邀請可能性的環境。
2. 引用各種情境、狀況和文化以擴展客戶的選項。
3. 提出問題以加強發現的進程。
4. 減少慣性思維的影響。
5. 一旦客戶找到了適切的行動及進展方向，與客戶進行“腦力激盪式”的思考。
6. 協助客戶從更廣的角度看到可能性。
7. 在有需要鼓勵客戶的擴展時，提供激勵挑戰。
8. 既使當客戶抗拒的時候，仍對可能性保持開放。
9. 願意讓未知自行呈現。
10. 鼓勵客戶探索最具雄心的選項。

無效行為的例子
教練...
1. 執著於特定的框架或流程。
2. 尋求特定的結果或答案。
3. 倉促地尋找解決方案。
4. 接納客戶所感知認定的侷限。
5. 提出誘導性問題或太多問題。
6. 讓可能性的探索被客戶的 "故事" 束縛了。

© 2007 International Association of Coaching ®

評估

1. 談話進入新的和可能無關的領域。
2. 客戶對其洞悉感到驚訝。
3. 客戶願意接受並識別到擴展、幫助、和其他點子是可能的。
4. 教練提出新的可能性。
5. 客戶提出新的可能性。
6. 客戶不是對新的可能性表示熱切，就是對流程表示接納。

教練常犯錯誤

1. 自己想出所有的主意或可能性，而不是為客戶引導其流程。
2. 認為所有的想法都要付諸行動。
3. 太努力想把事情搞清楚。
4. 尋求特定答案而不是懷著好奇。

教練充分理解這項精萃的指標

1. 教練留意到不同想法之間是如何互相建構的。
2. 教練不在教練會談中強插入此精萃，做為教練會談的一部分，它是自然產生的。
3. 教練協助客戶擴展可能性 - 超越客戶之前所考慮的。

© 2007 International Association of Coaching ®

#9 協助客戶創建並使用支援系統和結構

定義
協助客戶找出並建立其在提昇及持續發展時所需的關係、工具、系統和結構。

效果
客戶對向前邁進充滿自信和安全感，知道有資源可用或可被創造。

關鍵要素
1. 教練因應客戶需要，建議適切且可能的支援系統和結構。
2. 教練提醒客戶找出其已擁有但尚未有效利用的支援系統和結構。
3. 教練協助客戶找出其感到需要支援和結構的地方。
4. 客戶理解適切支援系統的價值。
5. 客戶對其目標或意圖的進展更持久。

區別
- “支持性的結構” 對比 “限制性的過程”
- “互補” 對比 “複製”
- “提升” 對比 “超載”

有效行為的例子
教練...
1. 建議相關的資源和參考。
2. 協助找出或許會需要的系統，並就客戶調查、評估或可能執行的系統結構，引出回饋。
3. 對支援和互補系統結構的建議，做出回應。
4. 積極尋求以找出透過系統結構擴展能力的方式。
5. 支援客戶去針對系統結構的持久性做探討。
6. 不執著於客戶對任何資源、系統、或結構的回應。
7. 引出並運用該客戶的價值觀及/或身份認同感以確保持久性。
8. 使教練會談的重點與該客戶的價值觀和文化一致。

無效行為的例子
教練...
1. 未先找出客戶個人需求，就推薦資源、結構或系統。
2. 推薦或許不適切的資源給特定客戶 – 原因包括財務、文化、組織、個性或教育。
3. 設法施加教練自己偏愛的結構或系統。
4. 否決客戶關於可能的支援系統或結構的建議。
5. 對客戶適切時，不提供或鼓勵支援系統結構。
6. 不積極支援客戶使用已找出的支援系統結構。
7. 不處理已找出的支援系統結構之持久性。
8. 唯一採用的結構是“對教練負責”，例如向教練報告進度。
9. 指派行動步驟，而不是設計系統結構。

© 2007 International Association of Coaching ®

評估

1. 教練有創意地協助客戶產出支援系統結構，並不執著於客戶是否採用特定的主意。
2. 客戶意識到以前未被找出的資源。
3. 對利用現有資源或創新的系統結構之價值，客戶表達欣賞或理解。
4. 客戶對使用、尋找或創造資源承擔責任。
5. 客戶認為這種新領會與責任感是很賦能的。
6. 教練處理了支援系統結構的持久性。
7. 教練能區別行動步驟和支援系統的差異。

教練常犯錯誤

1. 只列出了待辦行動清單。
2. 過度依賴以“問責/當責”做為支援結構。
3. 教練找出所有或大部分的行動和系統，而客戶沒有參與。
4. 強加他們[教練]自己的系統。
5. 只是找出了那些已經比較明顯的支援結構（例如配偶、教練、在組織中的工作[描述/說明書]或目前角色）。
6. 沒有考慮客戶的文化因素 – 鼓勵客戶做一些在其文化中不適切的行動。
7. 如果在一個組織內部做教練會談，卻沒有考慮組織的文化因素 – 鼓勵客戶做一些在其組織文化中不適切的行動。
8. 沒有圍繞客戶的核心議題建立系統結構。
9. 沒有處理在教練會談中找出來的限制性信念或阻礙，其將影響客戶使用系統或結構。

教練充分理解這項精萃的指標

1. 教練知道系統和行動計畫之間的不同。
2. 教練處理多重結構或系統 – 例如身體、情緒、心態等等。
3. 客戶明白他們需要做些什麼來確保系統結構的有效性和持久性。
4. 教練和客戶討論需要發生什麼才能讓客戶可靠一致地處理此議題，並且不會成為一再出現的模式。
5. 教練確保客戶的結構與客戶的價值觀及/或身分認同一致。
6. 教練和客戶處理任何可能干擾持久性的內在衝突。
7. 教練協助客戶找出在客戶工作場所和組織裡的資源和支援結構。
8. 教練會詢問並處理組織裡的現況、期待和可能的限制。

© 2007 International Association of Coaching ®