

# Навички коучингу

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

УДК 316.46.058.8  
С76

**Станієр, Майкл Бангей**

**С76** Навички коучингу. Говоріть менше, питайте більше  
й назавжди змініть спосіб свого лідерства / Майкл Бангей  
Станієр ; пер. з англ. Катерини Орлової. — Харків :  
ТОВ «Видавництво “Моноліт Бізз”», 2026. — 240 с.

ISBN 978-617-8278-08-3

Шукаєте бестселер про те, як слухати й провадити ґрунтовні розмови? «Навички коучингу» до ваших послуг. Майкл Бангей Станієр крок за кроком пояснює, чому варто менше радити, а дужче надихати людей. Книжка — ідеальний інструмент для керівників, наставників та всіх, хто прагне ефективної комунікації. Це справжній must-have для кожного, хто працює з людьми. Вона навчить вас, як швидко знаходити спільну мову з колегами, мотивувати команду і розкривати потенціал інших. Уявіть, ви припините витрачати час на зайві поради й почнете ставити правильні запитання, які відкриють вам шлях до нових рішень.

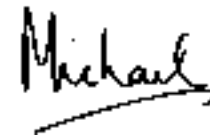
УДК 316.46.058.8

© Copyright © 2016 by Michael Bungay Stanier  
Together with the following acknowledgement:  
By arrangement with Transatlantic Literary Agency Inc.  
© Орлова К. Є., пер. з англ., 2025  
© ТОВ «Видавництво “Моноліт Бізз”», 2026  
Усі права застережено, зокрема й право часткового або повного відтворення у будь-якій формі.

ISBN 978-617-8278-08-3

## Ця книжка НЕ про те, як перетворити вас на коуча

Вона про те, як зробити з вас лідера,  
керівника, людину, яка більш схожа на коуча.  
Це означає формування такої простої, але  
водночас нелегкої нової звички: цікавтеся  
трохи довше і не дуже поспішайте діяти  
й давати поради. **Це швидке та практичне  
читиво, і я думаю, воно вам сподобається.**



TheCoachingHabit.com

#TameYourAdviceMonster

Говоріть менше,  
питайте більше  
й назавжди  
змініть спосіб  
свого лідерства

**Гарлан Говард казав, що  
кожна велика кантрі-пісня  
базується на трьох  
акордах й істині.**

Ця книжка пропонує вам сім  
запитань та інструменти, щоб  
зробити їх повсякденним  
способом працювати менше,  
але з більшим впливом.

# Зміст

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Відгуки про «Навички коучингу» . . . . .              | 13 |
| Вам потрібні навички коучингу . . . . .               | 19 |
| Як сформувати звичку . . . . .                        | 33 |
| <b>Майстер-клас із запитань. Частина 1.</b> . . . . . | 47 |
| Ставте одне запитання за раз . . . . .                | 48 |
| <b>1: Початкове запитання</b> . . . . .               | 53 |
| <b>Майстер-клас із запитань. Частина 2.</b> . . . . . | 67 |
| Відкиньте вступ і ставте запитання. . . . .           | 68 |
| <b>2: Запитання ІЩЕ</b> . . . . .                     | 73 |
| <b>Майстер-клас із запитань. Частина 3.</b> . . . . . | 91 |
| Чи варто ставити риторичні запитання? . . . . .       | 92 |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| <b>3: Фокусне запитання</b> . . . . .                       | 97  |
| <b>Майстер-клас із запитань. Частина 4.</b> . . . . .       | 117 |
| Дотримуйтеся запитань, які починаються<br>зі «Що» . . . . . | 118 |
| <b>Невідпорна комбінація 1-2-3</b> . . . . .                | 123 |
| <b>4: Базове запитання</b> . . . . .                        | 127 |
| <b>Майстер-клас із запитань. Частина 5.</b> . . . . .       | 145 |
| Почувайтеся комфортно в тиші . . . . .                      | 146 |
| <b>5: Ліниве запитання.</b> . . . . .                       | 151 |
| <b>Майстер-клас із запитань. Частина 6.</b> . . . . .       | 171 |
| Справді слухайте відповідь . . . . .                        | 172 |
| <b>6: Стратегічне запитання</b> . . . . .                   | 177 |
| <b>Майстер-клас із запитань. Частина 7.</b> . . . . .       | 197 |
| Визнавайте надані вам відповіді . . . . .                   | 198 |
| <b>7: Навчальне запитання</b> . . . . .                     | 203 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Майстер-клас із запитань. Частина 8. . . . .                    | 219 |
| Використовуйте всі канали,<br>щоб поставити запитання . . . . . | 220 |
| Висновок . . . . .                                              | 225 |
| Скарбниця додаткових можливостей. . . . .                       | 231 |
| Подяки . . . . .                                                | 241 |
| Про Майкла . . . . .                                            | 244 |

## Відгуки про «Навички коучингу»

Майкл Бангей Станієр зводить основи коучингу до семи ключових запитань. І якщо ви опануєте його просту, але глибоку техніку, то здобудете два в одному. Ви забезпечите ефективну підтримку своїм співробітникам і колегам. І, можливо, зрозумієте, що стали ідеальним коучем для себе.

**ДЕНІЕЛ Г. ПІНК**, автор книжок «Людині властиво продавати» та «Драйв»

Коучинг — це мистецтво, і про нього набагато легше говорити, ніж його застосовувати. Для того щоб запитати, а не порадити, відповісти чи запропонувати рішення, потрібна сміливість. Дати можливість іншій людині знайти власний шлях, зробити власні помилки й здобути власну мудрість — вияв і хоробрості, і вразливості водночас. Це також може означати відмову від нашої звички «виправляти». У цій практичній і наснажливій книжці Майкл ділиться сімома трансформаційними запитаннями, які можуть змінити спосіб, у який ми керуємо та підтримуємо. І він проводить нас через складний етап: як узяти цю нову інформацію та перетворити її на навички й щоденну практику.

**БРЕНЕ БРАУН**, авторка книжок «Стань сильнішим» і «Сміливість досягати великого»

Що ви можете зробити, щоб стати кращим лідером? Майкл ставить це запитання й дає на нього відповідь, пропонуючи майбутнім лідерам сім глибоких запитань, які змінять їхні лідерські навички. Ця книжка наповнена практичними, корисними та цікавими запитаннями, ідеями й інструментами, які скеровуватимуть кожного лідера, що прагне стати кращим.

**ДЕЙВ УЛЬРІХ**, співавтор книжок «Навіщо працювати» та «Кодекс лідерства»

Інтелект, дотепність, чіткість і відданість мистецтву коучингу Майкла яскраво виявляються у цьому чудовому посібнику

з інструкціями для всіх, хто покликаний допомагати іншим. Навіть після чотирьох десятиліть власного досвіду в цій сфері я знайшов для себе цінні ідеї в *«Навичках коучингу»*.

**ДЕВІД АЛЛЕН**, автор книжки *«Як упорядкувати справи»*

Серед моря книжок про коучинг, які повторюють ті самі старі, заяложені концептуальні рамки, є промінь надії. *«Навички коучингу»* — це скарбниця практичної мудрості, що перетворює вічний пошук — як зробити з кожного керівника коуча — на простий набір повсякденних навичок. Якщо ви готові вивести свої лідерські навички на наступний рівень, вам знадобиться ця книжка.

**ДЖЕССИКА АМОРТЕГІ**, старша директорка з навчання та розвитку, Logitech

Багато книжок з коучингу зрештою потрапляють на книжкову полицю напівпрочитаними. *«Навички коучингу»* Майкла Бангея Станієра захоплюють вас від початку до кінця. Ця проста для читання книжка, яка є сміливою і прямою, доступною і правдивою, змінить вашу комунікацію з колегами на роботі та із сім'єю вдома. Якщо ви хочете прочитати одну книжку з коучингу, яка швидко вам відгукнеться і не буде нездоланною, обирайте саме цю.

**ДЖОАНН МАКНЕЛЛІ МАЄРС**, віцепрезидентка з людських ресурсів, Tim Hortons

З огляду на величезну кількість книжок, досліджень і статей про важливість коучингу й особливості ефективного використання цього найважливішого інструменту розвитку, легко зрозуміти, чому студенти та практики в цій сфері почуваються розгубленими чи приголомшеними низкою підходів, рамок і систем, що видаються за «правильний спосіб». Майкл Бангей Станієр вправно долає цю плутанину за допомогою своєї нової книжки у спосіб, легкий для розуміння, реалістичний у намірах і справді ефективний у застосуванні.

Я вірю, що ця книжка утвердиться як потужний і корисний набір інструментів для професійних коучів, студентів та осіб керівного складу.

**СТЮАРТ КРАББ**, директор з навчання та розвитку, Facebook

Це не просто книжка; це голос у вашій голові, людина, що сидить на вашому плечі й веде вас до величчя. Бути чудовим коучем — це більше, ніж просто навичка; це спосіб мислення, спосіб життя. Майкл у чудовий спосіб доносить цей меседж через майстерний сторителінг, практичні приклади та перевірені техніки. Книжка, яку потрібно мати коучеві, що справді хоче змінити ситуацію.

**ШИНЕЙД КОНДОН**, керівниця з підвищення глобальної ефективності, CA Technologies

*«Навички коучингу»* — весела, розумна, практична книжка, що запам'ятовується і ґрунтується на сучасній поведінковій науці. Вона є дуже цінною для моєї роботи та співпраці.

**ДЖЕЙМС СЛЕЗАК**, виконавчий директор зі стратегічного розвитку,  
**New York Times**

Там, де інші занадто ускладнюють цілі та практику коучингу, Майкл Бангей Станієр пропонує практичний і доступний підхід до цієї ключової навички чудових лідерів. Він лаконічно викладає дослідження, що базується на мистецтві шанобливого запитування, і пояснює його роль у формуванні справжнього партнерства між колегами, які прагнуть разом виконувати значущу роботу. *«Навички коучингу»* — надзвичайно приємна для читання книжка, яка одразу надихнула мене на формування нових звичок.

**ДАНА ВУДС**, виконавча директорка, American Association of Critical-Care Nurses

Магія лідерства виявляється у щоденних розмовах. У *«Навичках коучингу»* Майкл Бангей Станієр надає керівникам

надзвичайно простий, однак потужний інструмент (лише сім запитань!), який щодня допомагатиме їм вести свої команди до величі.

**ЕНДРЮ КОЛЛІЄР**, керівник з розвитку лідерства, Nestlé

«Фантастично... І де була ця книжка, коли я потребувала її?» — це перші думки, що з'явилися у моїй голові після прочитання цієї книжки. Я прочитала безліч книжок про лідерство й коучинг за свою кар'єру, але автори небагатьох із них змогли так органічно все поєднати, як Майкл Бангей Станієр. Мені подобаються ідеї спрощення й практики, практики, практики, які є ключовими для формування навичок коучингу. Майкл перетворює те, що деякі лідери вважають складним, на простий процес, незалежно від того, чи ви досвідчений, чи новий лідер. Безперечно, це книжка, яку потрібно прочитати.

**МОНІК БЕЙТМАН**, старша віцепрезидентка, TD Bank Group

«Навички коучингу» — це квінтесенція практичного коучингу для заклопотаних керівників. Ніякої води, абстрактної теорії, нудних історій. Лише повсякденні практичні інструменти, щоб ви могли проводити коучинг за десять хвилин або менше.

**МЕЛІССА ДАЙМЛЕР**, керівниця з навчання та організаційного розвитку, Twitter

Бангей Станієр має рацію. Ми — створіння звичок, і саме з наших звичок ми створюємо себе, своє життя та світ навколо нас. «Навички коучингу» — це посібник з використання сили звичок для розвитку коучингу, щоб досягати більшого разом з іншими та через них. Не читайте цієї книжки. Практикуйте її. Застосовуйте її. Тримайте її на своєму столі й розвивайте свої навички коучингу.

**МІШЕЛЬ МІЛАН**, генеральна директорка з виконавчих програм, Rotman School of Management, University of Toronto

## Навички коучингу

Говоріть менше,  
питаєте більше  
й назавжди змініть  
спосіб свого  
лідерства

**Вам  
потрібні  
навички  
коучингу**

Тепер усі  
знають,  
що лідери  
й керівники  
**мають коучити  
своїх людей.**

**У** виданнях, що висвітлюють лідерство, є безліч статей на цю тему. Різноманітні гуру стверджують, що коучинг є важливою лідерською поведінкою. Кількість виконавчих коучів, здається, збільшується відповідно до закону Мура. Навіть Ділберт сміється з коучингу — і немає кращого свідчення успіху цього тренду.

Деніел Гоулман, психолог і журналіст, який популяризував концепцію емоційного інтелекту, зробив свою «ставку» понад п'ятнадцять років тому в статті для *Harvard Business Review* «Лідерство, яке дає результати». Він визнав, що є шість основних стилів лідерства. Коучинг — один із них, і було показано, що він має «помітно позитивний» вплив на ефективність, клімат (культуру) та кінцеві результати. Водночас це був найменше використовуваний стиль лідерства. Чому? Гоулман писав: «Багато лідерів казали нам, що в умовах економіки високого тиску вони не мають часу на повільну й нудну роботу з навчання людей і допомоги їм у розвитку».

І не забувайте, це були безтурботні дні 2000 року, коли електронна пошта ще була благословенням, а не прокляттям, глобалізація лише набирала обертів, і ми ще не продали своїх душ смартфонам. Мій нинішній досвід роботи із заклопотаними керівниками у всьому світі свідчить, що ситуація якщо й змінилася, то радше на гірше, ніж на краще. Ми всі перевантажені більше, ніж будь-коли. І хоча термін «коучинг» тепер вживається набагато частіше, сама практика коучингу, здається, як і раніше, трапляється не так уже й часто. А коли трапляється — не дуже й працює.

## Напевно, ви вже пробували. І зазнали невдачі

.....

Ймовірно, ви вже стикалися з коучингом у тій чи іншій формі. Дослідження, проведене компанією з розвитку лідерських рис BlessingWhite у 2006 році, визначило, що 73 відсотки менеджерів пройшли певне навчання з коучингу. Поки що все добре. Однак, схоже, це навчання було не надто *якісним*. Лише 23 відсотки людей, яких коучили, — так, менш ніж один із чотирьох — вважали, що коучинг справив значний вплив на їхню продуктивність чи задоволеність роботою. 10 відсотків навіть зазначили, що коучинг мав негативний ефект. (Уявіть собі, як це — йти на такі зустрічі. «З нетерпінням чекаю, коли після коучинг-сесії з вами стану ще більш розгубленим і ще менш вмотивованим»).

Ймовірно, вам  
**не надають**  
справді  
результативного  
коучингу,  
і, ймовірно,  
**ви не надаєте**  
його іншим.

Тож підсумуймо: ймовірно, вам не надають справді результативного коучингу, і, ймовірно, ви не надаєте його іншим.

Гадаю, що є щонайменше три причини, чому ваша перша спроба розвинути навички коучингу не вдалася. Перша причина полягає в тому, що навчання з коучингу, яке ви пройшли, ймовірно, було надто теоретичним, украй складним, дещо нудним і відірваним від реалій вашого напруженого робочого життя. Можливо, це одна з тих навчальних сесій, коли ви розбирали завали у своїй електронній пошті.

Навіть якщо тренінг був цікавий — ось вам друга причина: ймовірно, ви не витратили багато часу на те, щоб перетворити нові ідеї на дії, аби почати діяти по-іншому. Коли ви повернулися до офісу, статус-кво напружив свої м'язи, взяв вас у захват і швидко змусив робити все так, як ви робили раніше.

Третя причина полягає в тому, що, здавалося б, проста зміна поведінки, як-от давати дещо менше порад і ставити трохи більше запитань, є на диво складною. Роками ви давали поради, і вас за це підвищували й хвалили. У вас бачили працівника, який «додає цінність», і ви мали додатковий бонус — контроль над ситуацією. З іншого боку, коли ви ставите запитання, то можете почуватися непевно щодо того, чи є ви корисними, розмова може здаватися повільнішою, і ви можете відчувати, що певною мірою втратили контроль над розмовою (і справді, ви його втратили — це називається «сприяння розширенню можливостей»). У такому формулюванні все це не звучить як слухна пропозиція.

## Але це не так уже й складно. Правда

.....

У моїй компанії, Box of Crayons, ми навчили більш ніж сто тисяч заклопотаних керівників — таких самих, як ви, — практичних навичок коучингу. З роками ми стали сприймати ці істини як самоочевидні:

- Коучинг — це просто. Насправді *сім ключових запитань* у цій книжці дадуть більшу частину того, що вам потрібно.
- Ви можете прокоучити когось *за десять хвилин чи менше*. І в сучасному напруженому світі ви мусите вміти це робити.
- Коучинг має бути *щоденною і неформальною діяльністю*, а не випадковим, формальним заходом «Час коучингу!».
- Ви можете *сформувати навички коучингу*, але тільки якщо розумієте й використовуєте перевірену механіку створення та впровадження нових звичок.

Але навіщо перейматися тим, щоб щось змінити? Чому б ви хотіли сформувати навички коучингу?

## Ось чому це варте зусиль

.....

Сенс коучингу полягає в допомозі іншим і розкритті їхнього потенціалу. Але я певен, що ви вже прагнете бути корисними, та це не сприяло частішому коучингу.

Ви вже  
прагнете бути  
корисними,  
**та це не  
сприяло  
частішому  
коучингу.**