

Jak se stát koučem aneb kdy se to ve dvou (a více) lépe táhne...

Odpověď na takto položenou otázku se zdá být nasnadě – koučem se přece stanu absolvováním speciálních tréninků s následnou supervizí či certifikací, podle toho, jak mě to bude bavit, a jak budu vnímat požadavky trhu. To vše, pokud budu splňovat nějaké základní požadavky, jako třeba zájem o rozvoj sebe a druhých, schopnost naslouchat, chovat se empaticky a autenticky a rychle navazovat důvěryplné vztahy. To sice ano – ale to je ta první jednoduchá část. Na další vzdělání v umění pracovat s lidmi zcela jiným způsobem se budoucí koučové těší, nadšeně se učí novým věcem, ale také často s menším nadšením zjišťují, že celá věc je mnohem složitější, než se jim zdálo, když byli třeba sami v roli zákazníka...

Pak ovšem následuje zcela jiná fáze na cestě stát se koučem. Tady bych se měla ptát trochu jinak: jak se jako kouč uplatním v praxi – tedy jak se stanu **žádaným** koučem? Jelikož většina čerstvých koučů již má nějakou kariéru za sebou, chtějí, aby je koučování živilo alespoň tak dobře jako předešlé zaměstnání. Aby nezůstalo náročným koníčkem, ale stalo se novým povoláním. Že to není zrovna jednoduché, vyplývá i z těchto čísel: jen 16% koučů uvádí, že se žíví pouze koučováním. Průzkum amerického ICF z roku 2006 zjistil, že 52% koučů má roční tržby nižší než 30.000 dolarů (asi 450.000 Kč). 32% jich vydělá méně než 10.000\$ a to jsme v amerických cenových relacích!

Skoro 53% koučů má méně než 6 klientů měsíčně.

O tom, kdo je a není dobrým koučem, nakonec rozhoduje zákazník, leda že bychom mu upírali kompetentnost posoudit a poznat, co mu skutečně pomáhá a přináší výsledky... Ale kouč samozřejmě také rozhoduje - o tom, za jaké ceny a podmínky vůbec vstoupí na trh.

Položme si otázku, jak se jako kouč dostanu k zákazníkovi, když vypadá, že trh vyžaduje akreditaci, certifikaci, interní akreditaci nebo-li kvalifikaci do koučing poolu nebo pro centrální nákup velkých firem atd. Člověk by tomu klidně mohl dlouhodobě věnovat několik dnů z týdne – a stejně mu z toho v dohledné době žádný příjem neplyne!

Je ovšem důležité zamyslet se nad tím, jestli je tohle přímá cesta k mým cílovým zákazníkům, tedy zda jim na tom skutečně záleží. Některé cílové skupiny (se kterými například hodně pracuji já) tomu nepřikládají až tak velkou váhu. Na druhé straně platí, že čím jsou zákazníci samostatnější v rozhodování (ředitelé, volné profese...), tím bývají i zkušenější a náročnější. Zrovna pro začátečníky může být dost obtížné takového potenciálního zákazníka přesvědčit. Připomeňme si, že jako koučové nabízíme zcela nspecifickou, procesní odbornost v superexpertním světě našich zákazníků.... Začínající kouč stejně prožívá různé nejistoty („co kdybych

přece jen potřeboval víc tréninku“) a nervozitu („v tom oboru vlastně ještě nemám moc referencí, budou mě vůbec chtít?“), takže je přirozené, že bude hledat cesty, jak z toho ven.

Cesty k zakázkám pro kouče

V zásadě existují 3 cesty:

(1) náš kouč si sám(sama) bude budovat „svou značku“, tedy něco, čím se liší od jiných koučů a co je atraktivní pro potenciální zákazníky. Pak najde příležitosti se jim předvést – vystoupí na konferencích, kde jsou oni, bude chodit na workshopy a panelové diskuse, pořádat akce, kde bude prezentovat sebe a své služby. Tato varianta nejvíc láká silné osobnosti, které umí dobře prezentovat, co přináší zákazníkovi. Ale ani tak nenese tato cesta ovoce okamžitě.

(2) nechá se zaměstnat u větších koučovacích institutů, kde bude pracovat částečně jako supervizor/facilitátor výcviků tohoto institutu, částečně jako kouč, který pracuje s klienty-manažery, a to za stálý, ovšem nijak zvlášť atraktivní plat či honorář.

(3) nebo bude spolupracovat se zprostředkovateli zakázek, které má ve svém networku, a doufat, že je to přímější cesta k zakázkám, než je sám (sama) schopen(schopna) vygenerovat. Tam počítá buď s časově omezenou nebo stálou variantou.

Všechny tyto 3 cesty mají svá pro a proti, ve fázi etablování se na trhu počítá spousta koučů s kompromisy. Protože rozběh kariéry je bezesporu výzva, hodně koučů uvažuje i o networkích a aliancích. To často i proto, že věří, že to mohou perfektně zkombinovat s vlastními pokusy získat zákazníky – což mu může i vycházet, když zrovna neosloví podniky, které už o něm vědí přes zprostředkovatele... Každopádně věří, že jiní určitě budou umět prodat jeho služby lépe než on sám. To je často bohužel mylná úvaha.

Pokud jste osobnost, nejen „představitel koučovací školy“, kdo by Vás dokázal prodat lépe než vy sami? A věřte, že ten, kdo to umí, si to nechá velmi draze zaplatit! Mnohem častější je situace, kdy náš zatím nezkušený kouč spojí síly s lidmi, kteří ho také moc neprodají... Nabízejí totiž v „core businessu“ něco úplně jiného – třeba trénink. Při tréninku se o koučování – tedy o službě, kterou si zprostředkovatel sám musí jakoby „přikoupit“, zmíní opravdu až v posledním okamžiku, když už zákazník na trénink neslyší, anebo využijí koučování jako trumf, který orámuje tréninkový koncept. A jaké jsou další možnosti?

1) Velké mezinárodní networky koučů. Není jednoduché se do nich dostat, protože jsou tam velmi dobří a dobře placení koučové s dlouholetými zkušenostmi. A samozřejmě jsou otevřené jen koučům s angličtinou jako pracovním jazykem (osobně koučuji ve 3 jazycích, ale vím, že to není zrovna obvyklé).

2) Koučovací asociace, které svou zprostředkovatelskou činnost nabízejí za úplatu nebo zdarma, tady existují různé modely. Nejznámější je „Coach Referral System“ od International Coach Federation, který dnes po zásadní úpravě bohužel pracuje jen s třemi základními vyhledávacími kritérii: abeceda, stupeň certifikace ICF, a sídlo. Neposkytuje informace o jazycích, zkušenostech atp.

Kromě toho samozřejmě existují asociace koučů, například ČAKO, které propagují koučování jakožto profesi, a tím pádem nedoporučují konkrétního kouče, pouze je evidují.

Protože znám hodně koučů z německého prostředí, kteří pracují s velkými networky/ zprostředkovateli zakázek, provedla jsem malý průzkum a nabízím vám jeho výsledky.

Předtím chci upozornit, že mantinely profesionality networků jsou skutku velké (po přečtení budete vědět, proč neuvádím jména). Samozřejmě existují i naprosto profesionální hráči, kteří dlouho budovali jméno a nabízejí špičkové služby. Pracovat pro ně je motivující výzvou, nabízejí koučům mezinárodní zakázky, nabízejí lidský a profesionální kontakt mezi kouči, a budou mít přesně ty assessmenty atp., s kterými byste rádi pracovali. Ovšem v praxi to může vypadat úplně jinak.

Co očekávat od networků?

Krátký pohled na spolupráci s networky v praxi

V zásadě lze s jistotou říci, že spolupráce přináší ovoce jen tehdy, když v networku vyvstane skutečná poptávka. Mnoho "skvělých" networků kouče nabírá do zásoby a slibuje jim hodně práce. To jsou často jen prázdná slova – někdy se network dokonce pokouší dostat k zakázkám právě přes tyto kontakty koučů...

Doporučuji, abyste se omezili na několik málo networků. Zkušenosti koučové jsou opatrní a networky opouštějí, když jsou tam jen uvedeni na webové stránce a nevidí žádný užitek.

Není koneckonců dobré nabízet své služby na různých networkích za různé ceny... Mnoho networků nemá žádné konkrétní požadavky ohledně konkrétních koučovacích modelů, spíše se zajímají o úspěchy z Vaší praxe. V tom případě se práce prakticky neliší od práce s vlastními klienty (v nejlepším případě pouze v dokumentaci).

Jiné networky jsou do značné míry svázané s určitou metodologií/modely, často dokonce obchodními modely. Tam se kouč musí rozhodnout, jestli se hodí do jeho osobní filozofie a osobnosti. Spektrum je přitom hodně široké, jako v koučingu obecně.

Další moje otázka byla, jestli se celá ta časová a finanční investice/námaha vyplatí – z hlediska honoráře a vytížení. Tady se zkušenosti různí. Čím víc výkonů předem network vyžaduje, např. další vzdělávání (i když je zdarma),

tím vyšší je riziko, že se spolupráce s ním nevyplatí. A když network navíc chce, aby kouč za toto další vzdělání zaplatil, aniž by se dohodl na konkrétní protislužbě ze své strany, tak bych do toho nešla vůbec. Někteří kolegové na druhou stranu říkají, že jsou i networky, u kterých se nasazení vyplatí rychle.

A jak to vypadá v oblasti kolegiální výměny a neformálního poradenství mezi kolegy v rámci network? Tady se zkušenosti liší i podle regionů. Zatímco američtí a holanďtí kolegové často informují o důvěryplném kolegiálním poradenství, v Německu je spíš v popředí snaha zachovat si masku profesionála.

Mnoho networků slibuje supervizi a (vysokou) cenu ve vztahu k zákazníkovi ospravedlňuje mimo jiné i tímto aspektem zajištění kvality. Tyto často velmi vážně míněné pokusy však často mají jednu „vadu na kráse“ – to když chce ten, kdo spravuje zakázky a rozděluje je mezi kouče, vést supervize – nebo je na nich přítomen. Pak samozřejmě nemůže překvapit, když nikdo neotevře pusou...

Zpátky na zem

V mých rozhovorech se opakovala určitá témata. Na závěr bych proto ráda shrnula nejčastějších „nereálných očekávání“ – a doplnila, jak často vypadá skutečnost.

Očekávání: V prvním roce vydělám 50% tržeb přes 2-3 zprostředkovatele, z toho asi 80% s tím, který vyžadoval největší investice do vzdělání a závazek, že si pro něho rezervuji min. 25 dní ročně. To znamená, že má hodně kšeftů.

Skutečnost: „Od 2 – 3 zprostředkovatelů neplyne žádný business, za to ale strávíte 4 až 6 dní na různých interních certifikačních workshopech, které jsou sice zdarma, ale stojí Vás čas, který nemůžete prodat jinde.“

Pozor: Když se navíc zprostředkovatel snaží získat od Vás peníze, má možná business model, který je založen na něčem úplně jiném...

Očekávání: Dostanu kontakty, které mi pomůžou vybudovat si přes reference svůj vlastní business. Navíc mi přinese další nabídky spolupráce v době, kdy už s tím networkem nebudu spolupracovat.

Skutečnost: „Ve druhém roce spolupráce konečně proběhl tzv. „syndication day“, kde se zprostředkovatelská společnost aktivně snažila získat nové kontakty prostřednictvím kontaktů koučů, se kterými spolupracovala. A to dokonce i od těch koučů, kterým nenabídla žádnou placenou spolupráci (jen poslala jejich profil zákazníkům).“

Očekávání: Koexistence vlastního koučovacího businessu a zakázek, které zprostředkuje společnost.

Skutečnost: Vázací smlouvy, které koučovi téměř neumožnily, aby jako kouč souběžně pracoval pro sebe nebo jiné společnosti

Očekávání: Férové rozdělení příjmů – 2/3 kouč, 1/3 zprostředkovatel.

Skutečnost: Zprostředkovatel si nárokuje 40-55% honoráře, přitom negarantuje žádný objem spolupráce. (poznámka: samozřejmě existují i jiné modely!)

Očekávání: Stále nabídky nových „interních certifikací“, kde se nejen naučím nové nástroje a assessmenty, ale také se seznámím se zkušenějšími kouči a budu mít prostor pro výměnu zkušeností

Skutečnost: „Po roce a půl jsem zjistil, že jsem vynaložil 8 dní + cestovní náklady za to, že jsem byl 2 x prezentován zákazníkovi (asi 10x v písemné nabídce), ale nevzešla z toho ani jedna placená koučovací hodina. Za to nestála ani ta skvělá parta ...“

Abyste nebyli zklamáni: 6 dobrých rad pro vyjednávání s networky

- ☑ Vyjasnit si očekávání: Komu „patří“ zákazník, jak dlouho platí závazek nekonkurovat si po ukončení spolupráce, atd. Vyplatí se přečíst si malým písmem natištěné dovětky...
- ☑ Nespoléhat se, že Vás spolupráce s networky bude živit. Může to být jen další nečekaný příjem, ale nemůže a nesmí nahradit vlastní marketingové aktivity. “Skutečné peníze“ si musíte vydělat jinde, jinak Vás vaše koučovací dráha přijde draho...
- ☑ Když se rozhodnete nabízet vlastní kontakty, nechte si to zaplatit – i 3,75% z tržeb prvního roku spolupráce se zákazníkem (nikoliv kalendářní rok) je lepší než nic!
- ☑ Zeptejte se, jak se dostanete v rámci konkrétního networku k 10% nejčastěji zprostředkovanými kouči – třeba se něco zajímavého dozvíte.
- ☑ Pokud network osloví Vás, zkuste zjistit, jestli se v dané chvíli rýsuje nějaká konkrétní zakázka.
- ☑ Určitě nedovolte networkům, aby Váš profil nechali na webu celá léta bez zakázek. Domluvte se na zkušební dobu třeba v délce jednoho roku. Hlavně v případech, kdy se vyžaduje náročná interní certifikace, spojte svou ochotu do toho investovat (svůj čas, ne peníze!) s konkrétním zájmem zákazníků.

Několik netradičních nápadů:

Podle mého názoru není nad neformální networky, kde máte možnost se poznat a také trochu pozorovat druhého. Každý projekt, ve kterém se o sobě něco dozvíte, je dobrý. Nebo můžete někomu s něčím pomoci? Proč? Protože se Vám to vyplatí!

Jsou různé možnosti, jak tyto poznatky aplikovat:

V rámci své německé praxe dostávám zhruba 50% zakázek přes jiné kouče. Já také dávám zakázky dál a rozhodně nejsem jediná. Jenže: nechci a nemohu někoho doporučit jen proto, že se na mě obrátil s tím, že hledá klienty. Tam je ve hře i moje jméno, které si nemohu jen tak zkažit...

Zkušenější koučové často dostávají nabídky ke spolupráci, které jim z nějakého důvodu „nesedí“. Buď je zákazník daleko, finanční či jiné podmínky nejsou pro daného kouče výhodné, nebo prostě nemají momentálně kapacitu pro dalšího zákazníka. Tam je šance pro šikovného nováčka, pokud si u zkušenějšího kolegy „udělal jméno“. Já osobně někdy „přerozděluji“ 3 až 5 takových případů za měsíc. Někdy dokonce lidi chtějí vyloženě někoho „méně zkušeného“ než mě, ale stejně vítají moje doporučení – stejný kouč by se u nich přímo nejspíš nechytl...

Také je možné, že se poznáte tak dobře, že zjistíte, že byste rádi spolupracovali blíže a vytvoříte se s pár kolegy vlastní mini-network - formální nebo neformální.

Co jsem já mluvila s kouči, nikdo nemá víc než 1/3 tržeb přes network, a to jen ty nejprestižnější. Jiné networky jsou často ztráta času. Počítejte tedy s tím, že neexistuje rovnocenná alternativa k tomu, když si zákazníka najdete sami... Stejně stále prodáváte sebe (nikoliv „koučovací přístup“, ať už se jmenuje jakkoliv), a tím pádem se musíte chvíli učit, abyste přesvědčili lidi, kteří žijí, myslí, pracují a rozhodují se v expertním světě ☺

Na závěr: Možnosti, jak uspět na trhu, zajisté jsou. Koučování je jedna z nejsilnějších forem učení se a osobního a profesního růstu pro dospělé, kteří musí vykazovat výsledky, rychle potřebují řešení, a k tomu chtějí inspirujícího, kompetentního, flexibilního partnera. Nejlépe budeme přemýšlet i o tom, jaké příležitosti můžeme společně vytvářet!

Annette B. Reissfelder
Akreditovaný profesionální kouč

Annette Reissfelder působí již více než 8 let jako management a executive kouč a má rozsáhlé zkušenosti. Zatím pracovala s více než 40 zákazníky na úrovni představenstva a vlastníků firem a s asi 80 zákazníky na středních a vyšších manažerských pozicích v 5 zemích.

Pracuje z Hamburku a Prahy v mezinárodním měřítku, a to v němčině, angličtině a češtině. Od roku 2006 je akreditovaný profesionální kouč (ČAKO).