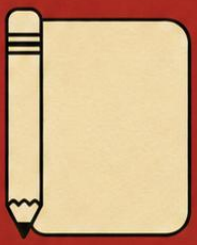
Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

Miałem pracować na własnych zasadach. Gdzie je zapisałem?

Jak ustalić godziny dostępności i zakres zleceń w pracy na własny rachunek



Max Paradox

Miałem pracować na własnych zasadach. Gdzie je zapisałem?

Jak ustalić godziny dostępności i zakres zleceń w pracy na własny rachunek

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384907016

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Wolność zawodowa, czyli dlaczego mój kalendarz ma więcej szefów niż ja? 10

Rozdział 2 - Klient pisze, więc odbieram. Skąd się bierze przymus natychmiastowej dostępności? 18

Rozdział 3 - „To tylko mała poprawka", czyli jak zlecenie rozrasta się bez twojej zgody 27

Rozdział 4 - „Będę bardziej zorganizowany" i inne zaklęcia, które nie rozwiązują problemu 36

Rozdział 5 - Godziny pracy istnieją, ale nikt ich nie widział. Nawet ty 45

Rozdział 6 - Strach przed słowem „nie", czyli jak przestać przyjmować każde zlecenie z uśmiechem desperata..... 54

Rozdział 7 - Pięć komunikatorów, trzy telefony i jeden człowiek na skraju cyfrowego szaleństwa 64

Rozdział 8 - Odpoczynek na fakturę, czyli dlaczego wolny dzień wydaje się stratą pieniędzy 73

Rozdział 9 - Twój tydzień ma właściciela. Czas wreszcie wpisać go do kalendarza 83

Rozdział 10 - Co dokładnie kupuje klient? Instrukcja obsługi zlecenia bez zgadywania..... 93

Rozdział 11 - Pilne na wczoraj? Jak obsługiwać ekspresowe zlecenia bez sprzedawania własnego weekendu 104

Rozdział 12 - Klient nie czyta w myślach. Jak prowadzić współpracę, żeby nie musiał zgadywać, co się dzieje? 115

Rozdział 13 - Ile kosztuje twoja dostępność? Bo „jestem pod telefonem” to nie działalność charytatywna 126

Rozdział 14 - Jedna strona zasad, która może uratować ci pół życia zawodowego 135

Rozdział 15 - Klient, który nie uznaje granic. Co zrobić, gdy uprzejmość przestaje działać? 146

Rozdział 16 - Gdy pieniędzy brakuje, a kalendarz pęka. Jak ustalać granice w trudnych czasach? 156

Rozdział 17 - Znowu złamałem własne zasady. Jak wrócić do porządku bez wyrzucania kalendarza przez okno? 166

Rozdział 18 - Pierwsze sygnały powrotu chaosu. Jak zauważyć problem, zanim znowu zamieszkasz w pracy? 176

Rozdział 19 - Firma się zmienia, zasady też. Jak utrzymać porządek, kiedy życie przestaje pasować do harmonogramu? 185

Rozdział 20 - Wreszcie pracuję na własnych zasadach. I nawet wiem, gdzie je zapisałem 195

INTRO

Jest 21:47. Siedzisz na kanapie, teoretycznie odpoczywasz, a przynajmniej tak wyglądałoby to na zdjęciu wykonanym przez kogoś, kto nie widzi twojego telefonu. Na ekranie pojawia się wiadomość od klienta: „Cześć, przepraszam za późną porę, ale mam tylko jedno szybkie pytanie". Znasz to zdanie. Wiesz również, że „jedno szybkie pytanie" bywa początkiem rozmowy, która spokojnie mogłaby otrzymać własny numer projektu, harmonogram i budżet. Mimo to odpisujesz. Przecież jesteś przedsiębiorcą. Sam decydujesz, kiedy pracujesz. Właśnie zdecydowałeś, że pracujesz podczas oglądania serialu, którego fabuły od trzech odcinków nie rozumiesz.

Kiedy zakładałeś działalność albo zaczynałeś pracować na własny rachunek, wszystko wyglądało inaczej. Wyobrażałeś sobie swobodę, elastyczność i brak przełożonego kontrolującego, czy przypadkiem nie wyszedłeś na obiad o siedem minut za wcześnie. Miałeś wybierać zlecenia, ustalać godziny i organizować dzień według własnych potrzeb. Tymczasem odkryłeś zaskakujące zjawisko: można nie mieć szefa, a jednocześnie posiadać kilkunastu ludzi, którzy zachowują się tak, jakby wspólnie wykupili abonament na twoją dyspozycyjność.

Jeden klient pisze w niedzielę. Drugi oczekuje poprawek „na już", chociaż materiały przesłał trzy tygodnie po terminie. Trzeci zaczyna rozmowę od słów „to naprawdę drobiazg", po czym przedstawia wymagania przypominające dokumentację budowy niewielkiego lotniska. A ty? Starasz się być profesjonalny, pomocny i elastyczny. Tak bardzo

elastyczny, że gdyby przedsiębiorców produkowano z gumy, miałbyś już certyfikat jakości.

Problem nie polega na tym, że lubisz swoją pracę albo zależy ci na klientach. To całkiem rozsądne powody, żeby prowadzić działalność. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy elastyczność przestaje być twoim wyborem, a staje się oczekiwaniem wszystkich dookoła. Nie ustalasz już, kiedy jesteś dostępny. Po prostu reagujesz, gdy ktoś postanowi skorzystać z twojego czasu. Nie określasz zakresu zlecenia. Pozwalasz, żeby rozszerzał się stopniowo, niczym ciasto drożdżowe pozostawione w zbyt ciepłej kuchni.

Najbardziej podstępne jest to, że rzadko dochodzi do jednej wielkiej katastrofy. Zwykle zaczyna się niewinnie. Raz odpowiadasz po godzinach, bo sprawa rzeczywiście jest pilna. Innym razem wykonujesz dodatkową poprawkę bez wynagrodzenia, ponieważ klient jest sympatyczny. Potem przyjmujesz zlecenie na sobotę, bo akurat potrzebujesz pieniędzy. Każda decyzja osobno wydaje się uzasadniona. Dopiero po kilku miesiącach zauważasz, że twój kalendarz przypomina parking przed centrum handlowym w ostatnią sobotę przed świętami. Wszystko jest zajęte, nikt nie wie, kto tu rządzi, a ty krążysz w poszukiwaniu wolnego miejsca.

Możliwe, że próbowałeś już coś zmienić. Wyłączyłeś powiadomienia, ale po godzinie sprawdziłeś wiadomości, żeby upewnić się, że nic ważnego cię nie ominęło. Postanowiłeś kończyć pracę o siedemnastej, lecz o szesnastej pięćdziesiąt osiem zadzwonił klient. Obiecałeś sobie, że następnym razem odmówisz dodatkowych poprawek, jednak gdy nadszedł ten moment, usłyszałeś własny głos mówiący: „Jasne, nie ma problemu". Problem oczywiście był. Siedział naprzeciwko ciebie, pił kawę i właśnie rezerwował sobie twój piątkowy wieczór.

Takie sytuacje nie muszą oznaczać, że brakuje ci charakteru, asertywności czy talentu organizacyjnego. Często oznaczają coś znacznie bardziej przyziemnego: zasady współpracy istnieją wyłącznie w twojej głowie. Klient ich nie zna, bo nigdy ich jasno nie przedstawiłeś. Ty sam czasem ich nie przestrzegasz, ponieważ nie ustaliłeś, co zrobić, gdy pojawi się wyjątek. A wyjątki mają niezwykłą zdolność rozmnażania się. Wystarczy dopuścić jeden, a wkrótce kolejne ustawiają się w kolejce z numerkami.

Własne zasady nie są jednak ozdobnym regulaminem, który zapisujesz w poniedziałek, a ignorujesz od wtorku. Powinny pomagać podejmować codzienne decyzje. O której zaczynasz pracę? Kiedy odbierasz telefony? Jak szybko odpowiadasz na wiadomości? Co dokładnie obejmuje uzgodniona cena? Ile rund poprawek przewidujesz? Co się dzieje, gdy klient zmienia wymagania w połowie realizacji? I najważniejsze: kto decyduje, że coś jest pilne? Bo jeśli odpowiedź brzmi „każdy oprócz mnie", warto przyjrzeć się konstrukcji tego biznesu.

Nie chodzi o stworzenie twierdzy, do której klient może dostać się wyłącznie po wypełnieniu siedmiu formularzy i okazaniu przepustki. Dobra współpraca potrzebuje komunikacji, a nie zasieków. Chodzi o przewidywalność. Klient powinien wiedzieć, kiedy otrzyma odpowiedź, co dostanie w ramach zlecenia i jakie konsekwencje mają dodatkowe wymagania. Ty powinieneś wiedzieć, kiedy możesz zamknąć komputer bez poczucia, że właśnie dopuściłeś się zawodowej zdrady stanu.

Oczywiście rzeczywistość bywa bardziej skomplikowana niż elegancki kalendarz z kolorowymi blokami. Niektórzy klienci naprawdę wymagają szybkiej reakcji. Niektóre branże działają wieczorami albo w weekendy. Bywają miesiące,

kiedy każde zlecenie ma znaczenie dla utrzymania płynności finansowej. Nie zawsze możesz odmówić bez kosztów, a granice ustalone bez uwzględnienia tych okoliczności mogą wyglądać pięknie jedynie na motywacyjnym plakacie. Dlatego potrzebujesz zasad dopasowanych do swojego modelu pracy, a nie cudzej wizji idealnego przedsiębiorcy, który codziennie o piętnastej kończy obowiązki i spokojnie pielęgnuje bonsai.

W tej książce przyjrzymy się temu, jak odzyskać wpływ na dostępność i zakres przyjmowanych zleceń bez niepotrzebnego konfliktu z klientami. Nauczysz się odróżniać rzeczywistą pilność od presji wynikającej z cudzej organizacji pracy. Zobaczysz, jak ustalać godziny kontaktu, przedstawiać warunki współpracy i reagować na prośby wykraczające poza wcześniejsze ustalenia. Będzie też miejsce na trudniejsze sytuacje: klienta, który nie respektuje granic, niepewność finansową, własne poczucie winy oraz momenty, gdy sam łamiesz ustalone reguły, ponieważ akurat wydaje ci się to wygodne.

Nie dostaniesz obietnicy, że od jutra wszyscy zaczną szanować twój czas. Ludzie nie zmieniają przyzwyczajeń wyłącznie dlatego, że opublikowałeś nowe godziny dostępności. Zmiana wymaga jasnej komunikacji, konsekwencji i czasem niewygodnej rozmowy. Niektóre relacje zawodowe mogą wymagać renegocjacji, a niektóre zlecenia przestaną być atrakcyjne, kiedy uczciwie policzysz poświęcany im czas. To nie zawsze przyjemne odkrycia, ale znacznie lepsze niż prowadzenie działalności, w której przychody są twoje, natomiast kalendarz należy do wszystkich innych.

Na początek nie musisz zmieniać całego sposobu pracy. Wystarczy, że przez najbliższe dni zauważysz trzy sytuacje:

kiedy odpowiadasz komuś mimo zaplanowanego odpoczynku, kiedy zgadzasz się na zadanie spoza ustalonego zakresu oraz kiedy odkładasz własne sprawy z obawy przed reakcją klienta. Nie oceniaj się od razu. Zapisz, co się wydarzyło, dlaczego podjąłeś taką decyzję i jaki był jej rzeczywisty koszt. To pozwoli zobaczyć, gdzie zasady są potrzebne najbardziej, zamiast tworzyć regulamin obejmujący wszystko oprócz prawdziwego problemu.

Praca na własny rachunek nie oznacza pełnej kontroli nad światem. Oznacza jednak możliwość świadomego ustalania warunków, na jakich udostępniasz innym swój czas i umiejętności. Nie musisz być dostępny zawsze, żeby być profesjonalny. Nie musisz wykonywać wszystkiego, żeby zasługiwać na wynagrodzenie. I nie musisz przepraszać za to, że poza działalnością gospodarczą posiadasz jeszcze życie prywatne.

Jeżeli więc gdzieś po drodze zgubiłeś własne zasady, spokojnie. Nie będziemy szukać ich pod stertą faktur ani między wiadomościami oznaczonymi jako pilne. Ustalimy je od nowa, tak żeby dało się z nich korzystać również wtedy, gdy telefon dzwoni, klient naciska, a rachunki czekają na zapłatę.

Bo skoro pracujesz na własnych zasadach, wypadałoby wreszcie wiedzieć, jakie one są.

Rozdział 1 - Wolność zawodowa, czyli dlaczego mój kalendarz ma więcej szefów niż ja?

Poniedziałek, godzina 9:15. Otwierasz komputer, nalewasz kawę i przygotowujesz się do pracy nad projektem, który miał być gotowy jeszcze w piątek. Wreszcie masz spokojny poranek. Żadnych zebrań, żadnych obowiązkowych odpraw, żadnego przełożonego zaglądającego przez ramię. Możesz pracować we własnym tempie. Właśnie za to cenisz prowadzenie działalności. O 9:17 dzwoni pierwszy klient. O 9:24 drugi przesyła wiadomość z pytaniem o termin. O 9:31 trzeci przypomina sobie o drobnej zmianie w projekcie, którą koniecznie chciałby zobaczyć przed południem. O 10:05 orientujesz się, że wykonałeś już mnóstwo pracy, ale ani minuty nie poświęciłeś zadaniu, od którego zamierzałeś rozpocząć dzień.

Gdyby ktoś zapytał, kto ustala twój harmonogram, odpowiedziałbyś zapewne, że ty. W końcu nie masz szefa, sam wybierasz klientów i nikt nie podpisuje ci przepustki na wyjście z biura. Problem w tym, że formalna niezależność nie zawsze oznacza rzeczywistą kontrolę nad czasem. Możesz prowadzić własną firmę, wystawiać faktury i samodzielnie decydować o zakupie nowego fotela, a jednocześnie funkcjonować według harmonogramu układanego przez cudze potrzeby. To trochę tak, jakbyś kupił samochód, został jego właścicielem, opłacał paliwo i ubezpieczenie, ale kierownicę oddał pasażerom. Każdy wskazuje inny kierunek, a ty zastanawiasz się, dlaczego znowu zabrakło ci czasu na dojazd do celu.

Własna działalność daje możliwość decydowania, ale nie dostarcza automatycznie zasad podejmowania decyzji. Kiedy pracujesz na etacie, przynajmniej część ram organizacyjnych jest określona z góry. Wiesz, kiedy zaczyna się dzień pracy, kto przydziela zadania i jakie obowiązki wynikają z twojego stanowiska. Na swoim musisz ustalić te sprawy samodzielnie. Jeżeli tego nie zrobisz, powstaje organizacyjna pustka, którą bardzo szybko wypełnią klienci, terminy, przypadkowe prośby i twoje własne obawy. Natura podobno nie znosi próżni. Kalendarz przedsiębiorcy również, zwłaszcza gdy wszyscy odkryją, że można do niego dopisywać zadania bez pytania właściciela.

Kto naprawdę decyduje o twoim dniu?

Wyobraź sobie dwie osoby wykonujące podobną pracę. Obie prowadzą jednoosobową działalność, obsługują kilku klientów i mają porównywalną liczbę zleceń. Pierwsza zaczyna pracę o dziewiątej, planuje najważniejsze zadania i odbiera wiadomości w określonych przedziałach. Druga również zaczyna o dziewiątej, ale natychmiast otwiera pocztę, komunikator i listę nieodebranych połączeń. W ciągu godziny odpowiada na siedem wiadomości, wykonuje dwa telefony i uzgadnia dodatkowe poprawki. Pod koniec dnia obie osoby mogą być równie zmęczone, ale tylko jedna ma poczucie, że realizowała własny plan.

Różnica nie musi wynikać z silniejszej woli ani szczególnego talentu do zarządzania czasem. Pierwsza osoba ustaliła, które zdarzenia mogą zmieniać jej harmonogram, a które powinny poczekać. Druga traktuje niemal każdą nową wiadomość jak polecenie służbowe. Nie zawsze świadomie. Po prostu przez lata nauczyła się reagować szybko, ponieważ szybka reakcja była kojarzona z profesjonalizmem. Klient napisał, więc trzeba

odpowiedzieć. Zadzwonił, więc trzeba odebrać. Poprosił, więc wypada pomóc. Gdy takie decyzje podejmujesz kilkanaście razy dziennie, przestają być wyjątkami. Stają się sposobem prowadzenia firmy.

Warto tutaj rozdzielić trzy rzeczy, które często wrzucamy do jednego worka: czas pracy, dostępność i termin realizacji. Czas pracy oznacza godziny, w których rzeczywiście wykonujesz zadania. Dostępność określa, kiedy można się z tobą skontaktować i oczekiwać reakcji. Termin realizacji wskazuje, kiedy klient powinien otrzymać uzgodniony rezultat. Te trzy elementy mogą się ze sobą łączyć, ale nie muszą być identyczne. Możesz pracować nad projektem wieczorem, ponieważ wtedy najlepiej się koncentrujesz, nie oferując jednocześnie wieczornego dyżuru telefonicznego. Możesz odpowiadać na wiadomości do szesnastej, a gotowy materiał przesłać następnego dnia rano. Sam fakt, że jesteś przy komputerze, nie oznacza, że jesteś dostępny dla całej ludzkości posiadającej twój numer telefonu.

To rozróżnienie jest szczególnie ważne dla osób, które wybrały samozatrudnienie właśnie ze względu na elastyczność. Jeżeli pracujesz najlepiej od jedenastej do dziewiętnastej, nie musisz udawać, że codziennie o ósmej jesteś gotowy na konferencję zarządu własnej jednoosobowej korporacji. Możesz jednak potrzebować stałych godzin kontaktu z klientami. Elastyczność dotyczy wtedy organizacji wykonywania pracy, a przewidywalność dotyczy współpracy. Obie cechy da się pogodzić. Kłopot pojawia się dopiero wtedy, gdy brak stałych ram przedstawiasz jako zaletę, a później dziwisz się, że klienci korzystają z niej w sposób najbardziej dogodny dla siebie.

Niewidzialny koszt bycia zawsze pod ręką

Każde przerwanie pracy wydaje się niewielkie. Odpowiedź na wiadomość zajmuje minutę, telefon trzy minuty, sprawdzenie załącznika może pięć. Tyle że czas poświęcony na samą reakcję nie pokazuje całego kosztu. Jeżeli pracujesz nad wymagającym projektem, musisz najpierw przypomnieć sobie, na czym skończyłeś, odtworzyć tok myślenia i ponownie wejść w zadanie. Nie zawsze trwa to długo, ale im bardziej skomplikowana praca, tym większe znaczenie ma ciągłość koncentracji. Dziesięć krótkich przerw potrafi sprawić, że dzień staje się poszatkowany, mimo że suma rozmów wygląda niewinnie.

Dochodzi jeszcze koszt emocjonalny. Gdy nie masz ustalonych godzin dostępności, każda wiadomość wymaga osobnej decyzji. Odpisać teraz czy później? Czy klient będzie niezadowolony? Może sprawa jest pilna? Może stracę zlecenie? Z pozoru zarządzasz komunikacją, a w praktyce prowadzisz niekończące się negocjacje z własnym poczuciem obowiązku. Telefon leży na stole, ale zachowuje się jak mały kierownik operacyjny, który nie musi płacić ci wynagrodzenia, żeby skutecznie organizować dzień.

Wiele osób odkrywa ten mechanizm dopiero podczas odpoczynku. Siedzisz przy obiedzie z bliskimi, telefon wibruje i natychmiast czujesz potrzebę sprawdzenia ekranu. Jeszcze niczego nie przeczytałeś, a już myślisz o pracy. Nawet jeśli nie odpowiesz, wiadomość potrafi pozostać w głowie. Zastanawiasz się, czego dotyczy, jak szybko trzeba zareagować i czy jutro nie będzie za późno. Formalnie masz wolne. W praktyce część uwagi pozostaje na stanowisku pracy, chociaż nikt nie wystawi za nią faktury.

Nie oznacza to, że każdy przedsiębiorca musi odcinać telefon punktualnie o szesnastej. Są zawody, projekty i sytuacje wymagające dyżuru albo szybkiej reakcji. Istotne

jest jednak to, czy taka dostępność została świadomie zaplanowana, czy powstała przypadkiem. Gdy obsługujesz krytyczny proces klienta, można określić warunki reagowania na awarie. Kiedy natomiast klient oczekuje odpowiedzi w sobotę, ponieważ właśnie wtedy znalazł czas na przeczytanie oferty, jego wygoda nie musi automatycznie stawać się twoim obowiązkiem.

Audyt dnia bez udawania detektywa

Zanim zaczniesz wprowadzać nowe zasady, sprawdź, jak naprawdę wygląda twój czas. Nie wystarczy spojrzeć na kalendarz, ponieważ wiele przerw nigdy do niego nie trafia. Nie zapisujesz przecież spotkania zatytułowanego „Przypadkowe piętnaście minut na wyjaśnianie klientowi, gdzie znajduje się przycisk zapisania pliku”. A jednak takie sytuacje regularnie wpływają na przebieg dnia.

Przez trzy do pięciu typowych dni zapisuj najważniejsze aktywności w prostym dokumencie albo notatniku. Nie potrzebujesz specjalnego programu ani dokładności godnej laboratorium. Wystarczą cztery kategorie: praca nad uzgodnionymi zadaniami, kontakt z klientami, sprawy administracyjne oraz nieplanowane działania. Przy każdej większej zmianie aktywności zanotuj orientacyjny czas rozpoczęcia i zakończenia. Szczególnie zwróć uwagę na momenty, kiedy przerwałeś zaplanowaną pracę z powodu cudzej prośby.

Przykładowy zapis może wyglądać następująco:

- 9:00-10:10 - przygotowanie projektu dla klienta A.
- 10:10-10:35 - nieplanowany telefon dotyczący nowego zlecenia.
- 10:35-11:00 - odpowiedzi na wiadomości i przesyłanie dokumentów.

- 11:00-12:15 - powrót do projektu dla klienta A.
- 12:15-12:50 - dodatkowe poprawki do wcześniej zakończonej pracy.

Sam zapis nie mówi jeszcze, które działania były potrzebne, a które zbędne. Telefon mógł przynieść wartościowe zlecenie, a poprawki mogły wynikać z twojego błędu. Chodzi o ustalenie, ile czasu przeznaczasz na działania zaplanowane, a ile oddajesz na bieżące reagowanie. Jeżeli okaże się, że większość dnia pochłaniają nieplanowane kontakty, problemu nie rozwiąże kolejna aplikacja do tworzenia list zadań. Potrzebujesz zasad określających, co może przerwać pracę i w jakich okolicznościach.

Po kilku dniach przyjrzyj się również temu, co dzieje się poza formalnymi godzinami. Czy sprawdzasz wiadomości po kolacji? Czy w weekend przygotowujesz oferty, ponieważ w tygodniu nie było kiedy? Czy zdarza ci się przesuwać odpoczynek, aby wykonać dodatkowe zadanie bez uzgodnionego wynagrodzenia? Nie traktuj odpowiedzi jak dowodu osobistej porażki. To informacje o sposobie działania firmy. Gdyby podobne dane dotyczyły kosztów materiałów albo nieopłaconych faktur, prawdopodobnie uznałbyś je za ważne. Twój czas również jest zasobem, nawet jeśli nie pojawia się w księgowości jako osobna pozycja.

Pierwsza zasada: nie każda prośba jest poleceniem

Jedną z najbardziej użytecznych zmian można wprowadzić jeszcze przed opracowaniem pełnego harmonogramu. Gdy pojawia się nowe żądanie, przestań automatycznie traktować je jako natychmiastowe zadanie. Zamiast tego sprawdź, czy wymaga reakcji teraz, czy

jedynie dotarło do ciebie teraz. To zasadnicza różnica. Klient może wysłać wiadomość o dwudziestej drugiej, ponieważ wtedy pracuje. Nie oznacza to, że oczekuje odpowiedzi o dwudziestej drugiej. Być może wcale nie zastanawia się nad twoją dostępnością. Po prostu wysłał wiadomość i poszedł spać, podczas gdy ty rozpoczynasz nocną analizę jego potrzeb.

Jeżeli masz wątpliwości, możesz ustalić oczekiwany termin zamiast zgadywać. Zdanie „Otrzymałem wiadomość, wrócę z odpowiedzią jutro do południa" jest znacznie bardziej konkretne niż nerwowe podejmowanie pracy bez rozpoznania sytuacji. Nie zawsze trzeba nawet wysyłać takie potwierdzenie poza godzinami kontaktu. Przy jasno określonych zasadach klient wie, kiedy spodziewać się odpowiedzi. Właśnie dlatego komunikowanie dostępności jest ważniejsze niż codzienne udowadnianie, że potrafisz odpisać szybciej niż automat.

Na tym etapie warto też przyjrzeć się własnym obietnicom. Jeśli mówisz klientom „jestem dostępny praktycznie zawsze", nie możesz później zakładać, że domyślą się wyjątków. Jeśli informujesz „można dzwonić w każdej sprawie", ludzie będą dzwonić również w sprawach, które spokojnie poczekałyby do jutra. Nie jest to koniecznie przejaw braku szacunku. Często korzystają po prostu z warunków, które sam przedstawiłeś. Zmiana tych warunków wymaga jasnego komunikatu, a nie cichej nadziei, że wszyscy nagle zaczną myśleć tak jak ty.

Bycie właścicielem firmy nie daje możliwości kontrolowania każdej sytuacji. Klienci nadal będą mieć pilne sprawy, terminy będą się przesuwać, a niektóre tygodnie okażą się znacznie trudniejsze od innych. Możesz jednak określić zasady reagowania na te wydarzenia. To właśnie w

nich ujawnia się rzeczywista niezależność. Nie w tym, że nikt nie wydaje ci poleceń, ale w tym, że potrafisz odróżnić uzgodniony obowiązek od cudzej propozycji zmiany twojego planu.

Pod koniec tygodnia otwórz swoje notatki i znajdź trzy największe źródła nieplanowanych przerw. Nie próbuj od razu naprawiać wszystkich. Wybierz jedno, nad którym masz rzeczywistą kontrolę. Może to być sprawdzanie poczty w określonych porach, rezerwowanie nieprzerwanego czasu na najważniejszy projekt albo kończenie kontaktu z klientami o ustalonej godzinie. Przetestuj zmianę przez kilka dni i sprawdź, czy poprawia przebieg pracy bez zaniedbywania istotnych zobowiązań.

Własne zasady zaczynają działać wtedy, gdy wpływają na konkretne decyzje. Nie muszą być efektowne ani zapisane na eleganckim plakacie nad biurkiem. Powinny pozwalać ci spojrzeć na nową wiadomość i spokojnie zdecydować, co z nią zrobić. Bo jeśli sam nie wyznaczysz miejsca dla swojej pracy w kalendarzu, ktoś inny bardzo chętnie zajmie je własnymi sprawami. I najprawdopodobniej nawet nie przyniesie kawy.

Rozdział 2 - Klient pisze, więc odbieram. Skąd się bierze przymus natychmiastowej dostępności?

Wyobraź sobie, że prowadzisz niewielką firmę zajmującą się projektowaniem stron internetowych. W środę o 18:36 otrzymujesz wiadomość: „Cześć, czy możesz zerknąć na jedną rzecz?". Nie ma informacji o awarii, terminie ani skali problemu. Masz już wyłączony komputer, a kolacja właśnie pojawiła się na stole. Mimo to czujesz charakterystyczne ukłucie niepokoju. Jeżeli nie odpowiesz, klient może pomyśleć, że go ignorujesz. Jeśli odpowiesz, prawdopodobnie poprosi o sprawdzenie strony. Otworzysz komputer, zalogujesz się do systemu i po chwili okaże się, że chodzi o przesunięcie zdjęcia o kilka pikseli. Świat przetrwałby tę niedoskonałość do rana, ale twój wieczór właśnie przeszedł na zdalne zarządzanie.

Co ciekawe, największa presja nie zawsze pochodzi od klienta. Czasem sam dopisujesz do jego wiadomości oczekiwania, których wcale nie wyraził. Widzisz pytanie, a słyszysz rozkaz. Widzisz powiadomienie, a wyobrażasz sobie niezadowolenie, utratę współpracy i dramatyczną rozmowę o jakości obsługi. Twój umysł potrafi w kilka sekund przygotować pełną symulację kryzysu biznesowego, chociaż jedynym faktem jest to, że ktoś zapytał, czy możesz na coś zerknąć. To imponująca wydajność, szczególnie jak na dział analiz, którego nikt nie zatrudnił.

Żeby odzyskać kontrolę nad dostępnością, trzeba zrozumieć, dlaczego tak trudno nie reagować. Samo ustawienie godzin pracy nie wystarczy, jeśli każde

powiadomienie uruchamia poczucie winy. Możesz mieć pięknie przygotowany harmonogram, automatyczną odpowiedź i telefon przełączony w tryb skupienia, a mimo to co chwilę zaglądać do skrzynki. Techniczne ograniczenie kontaktu nie rozwiązuje problemu, kiedy w środku nadal obowiązuje zasada: dobry przedsiębiorca odpowiada natychmiast.

Kiedy szybkość zaczyna udawać jakość

Na początku działalności szybkie reagowanie często jest rozsądną strategią. Masz niewielu klientów, zależy ci na zdobyciu zaufania i chcesz pokazać, że można na tobie polegać. Odbierasz telefon po dwóch sygnałach, odpowiadasz na wiadomości niemal od razu i bez problemu znajdujesz czas na dodatkową rozmowę. Klient jest zadowolony, współpraca się rozwija, pojawiają się polecenia. Zachowanie, które początkowo pomagało ci budować firmę, otrzymuje pozytywne wzmocnienie. Zaczynasz wierzyć, że właśnie dzięki nieustannej dostępności jesteś wartościowym wykonawcą.

Później liczba zleceń rośnie, ale sposób obsługi pozostaje taki sam. Nadal próbujesz odpowiadać każdemu natychmiast, choć masz więcej obowiązków i mniej wolnych godzin. Dzień staje się coraz bardziej napięty, a ty tłumaczysz sobie, że tak wygląda rozwijanie biznesu. W rzeczywistości możesz próbować obsługiwać dojrzałą firmę zasadami odpowiednimi dla momentu, kiedy miałeś dwóch klientów i mnóstwo wolnego czasu. To tak, jakby restauracja z pięćdziesięcioma stolikami nadal przyjmowała zamówienia przez prywatny telefon właściciela. Dopóki dzwonią trzy osoby, system wygląda znakomicie. Przy pięćdziesięciu zaczyna przypominać konkurs wytrzymałości psychicznej.

Trzeba odróżnić szybkość odpowiedzi od jakości współpracy. Klient zwykle potrzebuje przede wszystkim wiarygodnego wykonania zlecenia, dotrzymywania uzgodnionych terminów i informacji o istotnych zmianach. Błyskawiczne odpisywanie może być miłym dodatkiem, ale nie zastępuje tych elementów. Możesz odpowiadać w ciągu pięciu minut, a jednocześnie spóźniać się z realizacją, ponieważ ciągle przerywasz pracę. Możesz również odpowiadać w ustalonym przedziale, dostarczać rezultaty na czas i zapewniać klientowi większe poczucie bezpieczeństwa niż osoba, która jest zawsze online, lecz nigdy nie wiadomo, kiedy zakończy projekt.

Problem zaczyna się wtedy, gdy nie ustaliłeś żadnego standardu odpowiedzi. Klient nie wie, czy wiadomość wysłana o czternastej zostanie przeczytana za godzinę, wieczorem czy następnego dnia. Ty również nie masz jasnej reguły, więc próbujesz nadrabiać niepewność natychmiastową reakcją. W takim układzie każda wiadomość staje się małym egzaminem z profesjonalizmu. A ponieważ egzaminy odbywają się bez zapowiedzi, możesz zostać wezwany do odpowiedzi nawet podczas rodzinnego obiadu.

Strach przed utratą klienta ma swoje powody

Łatwo powiedzieć przedsiębiorcy, żeby przestał przejmować się cudzymi oczekiwaniami. Znacznie trudniej zastosować tę radę, kiedy od współpracy z konkretną osobą zależy znaczna część miesięcznych przychodów. Jeśli jeden klient zapewnia połowę obrotu firmy, obawa przed jego niezadowoleniem nie jest absurdalna. Ma ekonomiczne uzasadnienie. Nie warto więc udawać, że wystarczy odważnie wyłączyć telefon i powtarzać sobie, że wszyscy powinni szanować twoje granice.

W takiej sytuacji potrzebujesz rozróżnić rzeczywiste ryzyko od wyobrażonego. Rzeczywiste ryzyko może wynikać z umowy przewidującej określony czas reakcji, charakteru świadczonej usługi albo wcześniejszych rozmów, podczas których klient wyraźnie wskazał, że szybki kontakt jest dla niego ważny. Ryzyko wyobrażone pojawia się wtedy, gdy zakładasz negatywną reakcję bez żadnych konkretnych przesłanek. Klient napisał wieczorem, więc uznajesz, że musi dostać odpowiedź wieczorem. Nie sprawdzasz tego założenia, ponieważ samo pytanie o oczekiwania wydaje ci się niebezpieczne.

Dobrym sposobem jest rozmowa, która zmienia domysły w ustalenia. Możesz powiedzieć: „Chcę uporządkować komunikację, żeby sprawniej realizować projekty. Standardowo odpowiadam na wiadomości w dni robocze do godziny szesnastej. Czy przy naszej współpracy są sytuacje, które rzeczywiście wymagają szybszej reakcji?". To nie jest wypowiedzenie wojny ani jednostronne ogłoszenie końca obsługi klienta. To zaproszenie do określenia potrzeb. Być może okaże się, że klientowi wystarczy odpowiedź następnego dnia. Być może potrzebuje szybkiego kontaktu raz w miesiącu, w dniu publikacji ważnego materiału. W obu przypadkach uzyskasz informację, na podstawie której można sensownie organizować pracę.

Jeżeli klient oczekuje stałej dostępności poza zwykłymi godzinami, warto potraktować ją jako odrębny element usługi. Dyżur wymaga pozostawania w gotowości, nawet gdy nikt nie dzwoni. Ogranicza możliwość swobodnego planowania odpoczynku i innych zajęć. Nie zawsze oznacza to konieczność dodatkowej opłaty w każdej relacji, ale powinien być świadomie uzgodniony. Zakres dyżuru,