Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Muszę Powiedzieć „Nie” Klientowi, Który Płaci

Jak odmawiać nierealnym prośbom, chronić zakres pracy i proponować alternatywy bez poczucia, że właśnie rezygnujesz z całego biznesu



Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Muszę Powiedzieć „Nie” Klientowi, Który Płaci

Jak odmawiać nierealnym prośbom, chronić zakres pracy i proponować alternatywy bez poczucia, że właśnie rezygnujesz z całego biznesu

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-771-9

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Dlaczego pieniądze klienta brzmią jak rozkaz 11

Rozdział 2 - Gdzie kończy się umowa, a zaczyna życzenie 20

Rozdział 3 - Gdy „tak” wyprzedza myślenie 29

Rozdział 4 - Uprzejme uniki, które wracają z odsetkami 39

Rozdział 5 - Wszystko jest pilne, najlepiej na wczoraj 49

Rozdział 6 - Kiedy klient ma pięciu szefów 58

Rozdział 7 - Gratis, który awansował na obowiązek 68

Rozdział 8 - Kiedy sprzedaż obiecuje, a reszta firmy płaci 78

Rozdział 9 - Odmowa, która nie zamienia się w awanturę 87

Rozdział 10 - Ile kosztuje „mała zmiana” i jak powiedzieć to bez rumieńców 96

Rozdział 11 - Zamiast niemożliwego znajdź coś, co naprawdę działa 106

Rozdział 12 - Uzgodnione, zatwierdzone, a jednak każdy robi coś innego 116

Rozdział 13 - Sztuka ustępowania bez rozdawania firmy 126

Rozdział 14 - Kiedy trzeba przestać negocjować drobiazgi i zmienić całą współpracę 136

Rozdział 15 - Gdy największy klient mówi: „Albo się zgodzicie, albo odchodzimy” 146

Rozdział 16 - Odmówiłeś, klient się wściekł, a teraz okazuje się, że miał rację 156

Rozdział 17 - Kiedy klient przekracza granicę, której nie ma w cenniku 166

Rozdział 18 - Granice, które działają także pod Twoją nieobecność 177

Rozdział 19 - Znowu się zgadzasz? Jak rozpoznać, że stare nawyki wracają 187

Rozdział 20 - Twoja firma, Twoje decyzje. Nawet kiedy klient płaci 197

INTRO

Jest wtorek, godzina 16:47. Projekt, nad którym pracujesz od trzech tygodni, zbliża się do końca. Wszystko zostało uzgodnione, harmonogram wygląda rozsądnie, a Ty zaczynasz podejrzewać, że tym razem uda się zakończyć zlecenie bez nocnej zmiany i rozmowy z ekspresem do kawy. Wtedy przychodzi wiadomość od klienta. „Wygląda świetnie! Mamy tylko kilka drobnych uwag". Otwierasz załącznik. Drobne uwagi obejmują zmianę koncepcji, dodatkowe materiały, nowy termin oraz coś, czego nikt wcześniej nie zamawiał. Klient kończy wiadomość serdecznym: „Wierzę, że jakoś to ogarniecie!". Oczywiście, że wierzy. W końcu to nie on będzie siedział nad poprawkami do drugiej w nocy. Teraz patrzysz na klawiaturę i próbujesz napisać słowo, które w biznesie bywa trudniejsze od przygotowania rocznego budżetu: „Nie".

Problem polega na tym, że ten klient płaci. Prawdziwymi pieniędzmi, które pokrywają faktury, wynagrodzenia i rachunki. Być może odpowiada za znaczną część Twoich przychodów. Być może dopiero rozpoczynasz działalność i każdy kontrakt wydaje się równie cenny jak ostatnie miejsce parkingowe pod zatłoczonym centrum handlowym. Rozumiesz więc, że odmowa nie jest abstrakcyjnym ćwiczeniem z asertywności. Może oznaczać niezadowolenie, trudną rozmowę, gorszą opinię albo nawet utratę współpracy. W głowie natychmiast uruchamia się komisja kryzysowa, której przewodniczy strach, a protokół sporządza wyobraźnia. Zanim ktokolwiek przedstawi argumenty, komisja już zdecydowała: najlepiej się zgodzić.

I właśnie dlatego tak wiele nierozsądnych próśb zostaje zaakceptowanych przez całkiem rozsądnych ludzi. Nie dlatego, że nie potrafią liczyć, planować czy prowadzić biznesu. Potrafią. Często doskonale rozpoznają, że dodatkowe zadanie zajmie kilka godzin, przesunie termin albo pochłonie marżę. Wiedzą również, że klientowe „to naprawdę drobiazg" nie jest jednostką miary stosowaną w zarządzaniu projektami. A mimo to odpowiadają: „Oczywiście, postaramy się". Te trzy słowa potrafią zamienić opłacalne zlecenie w charytatywną działalność z wystawianiem faktur. Co gorsza, wypowiada się je zwykle z uśmiechem, ponieważ nikt nie chce sprawiać wrażenia trudnego partnera.

Każde takie „tak" ma jednak drugą stronę. Jeśli zgadzasz się wykonać dodatkową pracę bez zwiększenia budżetu lub zmiany terminu, koszt nie znika. Ktoś musi go ponieść. Być może będzie to Twój zespół, który przełoży inne zadania. Być może kolejny klient, który otrzyma rezultat później. Być może Ty, rezygnując z odpoczynku, żeby dotrzymać obietnicy złożonej podczas wyjątkowo optymistycznej rozmowy. Czasem zapłacisz jakością, bo dodatkowych dziesięciu godzin nie można magicznie zmieścić w pięciu. Nawet najbardziej zaawansowany arkusz kalkulacyjny nie potrafi wyprodukować dodatkowego czwartku. Zgoda przestaje wtedy być uprzejmością, a staje się decyzją o przeniesieniu kosztów na kogoś, kto nawet nie uczestniczył w negocjacjach.

Nie oznacza to, że klient jest przeciwnikiem, którego należy pokonać. Większość klientów nie zna wszystkich szczegółów Twojej pracy i nie musi ich znać. Widzi efekt, termin oraz kwotę na fakturze. Nie zawsze rozumie, dlaczego pozornie niewielka zmiana wymaga ponownego

przygotowania materiałów, dodatkowych uzgodnień czy przebudowania harmonogramu. Czasem prosi o więcej, ponieważ naprawdę zmieniły się jego potrzeby. Innym razem ma pełne prawo oczekiwać poprawienia błędu lub wykonania czegoś, co zostało wcześniej uzgodnione. Sztuka polega na rozróżnieniu uzasadnionego oczekiwania od nowego zamówienia. Nie każda niewygodna prośba jest nadużyciem, podobnie jak nie każda serdeczna wiadomość zaczynająca się od „mam małą prośbę" jest niewinna.

Wielu przedsiębiorców, freelancerów i menedżerów wpada w pułapkę własnej definicji profesjonalizmu. Dobry dostawca ma być elastyczny, dostępny, pomocny i gotowy rozwiązywać problemy. Wszystko się zgadza, dopóki elastyczność nie oznacza nieograniczonej pojemności kalendarza, a pomocność nie staje się obowiązkiem wykonywania każdej dodatkowej czynności za darmo. Szczególnie niebezpieczne są drobne ustępstwa, które nigdy nie zostają nazwane wyjątkami. Pierwsza dodatkowa poprawka jest gestem dobrej woli. Druga potwierdza, że współpraca układa się świetnie. Przy czwartej klient może już szczerze uważać, że taki sposób działania jest standardem. Ty czujesz narastającą frustrację, a on nie rozumie, dlaczego nagle zmieniasz zasady. Oboje możecie mieć poczucie krzywdy, chociaż nikt od początku nie planował konfliktu.

Odmowa nie musi jednak oznaczać zatrzaśnięcia drzwi przed klientem. Możesz powiedzieć: „Tego zakresu nie uwzględniliśmy w obecnej wycenie. Mogę przygotować koszt rozszerzenia albo sprawdzić, z czego zrezygnować, żeby zmieścić nową prośbę w ustalonym budżecie". To zupełnie inna rozmowa niż nerwowe „nie da się" lub równie nerwowe „oczywiście". Nie obiecujesz wykonania

niemożliwego, ale też nie zostawiasz drugiej strony bez rozwiązania. Przedstawiasz konsekwencje wyboru. Klient może zdecydować, czy ważniejszy jest dla niego dodatkowy element, pierwotny termin czy dotychczasowy koszt. Trudność polega na tym, żeby potrafić prowadzić taką rozmowę spokojnie, również wtedy, gdy słyszysz: „Ale konkurencja zrobiłaby to bez problemu".

Nie zawsze masz przy tym pełną swobodę decyzji. Możesz pracować w firmie, w której dział sprzedaży obiecał klientowi coś bez konsultacji z zespołem realizacyjnym. Możesz odpowiadać za projekt, lecz nie mieć uprawnienia do zmiany ceny. Możesz współpracować z odbiorcą tak dużym, że jego odejście rzeczywiście zagrozi działalności. W takich sytuacjach bohaterskie „trzeba po prostu stawiać granice" brzmi atrakcyjnie, ale niewiele pomaga. Potrzebujesz sposobu rozpoznawania ryzyka, dokumentowania ustaleń, przedstawiania dostępnych wariantów i angażowania właściwych osób w decyzję. Odwaga jest przydatna, lecz trudno wpisać ją do harmonogramu jako dodatkowy zasób.

Ta książka nie będzie przekonywać Cię, że każde „nie" kończy się szacunkiem i podziwem klienta. Niektóre odmowy spotkają się z rozczarowaniem. Ktoś może próbować negocjować bardziej agresywnie, wykorzystać wcześniejsze ustępstwa albo po prostu wybrać innego dostawcę. To realna część prowadzenia działalności. Jednocześnie bezrefleksyjne zgadzanie się na wszystko również nie gwarantuje utrzymania współpracy. Klient, któremu obiecano nierealny termin, może być bardziej niezadowolony z niedotrzymanej obietnicy niż z uczciwej informacji przekazanej na początku. Dlatego będziemy przyglądać się nie tylko temu, co powiedzieć, lecz również

kiedy zabrać głos, jakie informacje przygotować i które kompromisy mają biznesowy sens.

Zaczniesz dostrzegać różnicę między rzeczywistą wartością klienta a strachem przed jego utratą. Nauczysz się rozpoznawać moment, w którym zakres pracy niepostrzeżenie się rozszerza, a uprzejmość zaczyna kosztować więcej niż sam kontrakt. Zajmiemy się rozmowami prowadzonymi pod presją terminu, negocjowaniem dodatkowego wynagrodzenia, proponowaniem rozsądnych zamienników oraz sytuacjami, gdy klient odpowiada na Twoje argumenty wyłącznie coraz głośniejszym powtarzaniem swojego żądania. Ważne będzie także to, co zrobić po odmowie, ponieważ relacja biznesowa nie kończy się wraz z wysłaniem stanowczego e-maila. Czasem właśnie wtedy zaczyna się prawdziwa współpraca.

Na początek przyjrzyj się jednej niedawnej sytuacji, w której zgodziłeś się na coś wbrew własnej ocenie. Przypomnij sobie, co zostało pierwotnie ustalone, o co dodatkowo poproszono i jakie były faktyczne konsekwencje Twojej decyzji. Nie musisz teraz pisać klientowi wiadomości z zaległym rachunkiem za trzy lata nadprogramowej uprzejmości. Wystarczy zauważyć, czy Twoje „tak" było świadomym wyborem biznesowym, czy raczej próbą jak najszybszego zakończenia niewygodnej rozmowy. Ta różnica jest istotna, ponieważ nie chodzi o to, aby odmawiać częściej dla samej zasady. Chodzi o to, żeby zgoda naprawdę oznaczała zgodę, a nie kapitulację przed własnymi obawami.

Dobry biznes nie wymaga klienta, który nigdy o nic dodatkowego nie prosi. Wymaga umiejętności rozmawiania o tych prośbach bez zamieniania każdej z nich w osobisty test lojalności. Płacący klient zasługuje na profesjonalną

obsługę, jasne ustalenia i uczciwe potraktowanie. Ty zasługujesz na to, żeby wiedzieć, za jaką pracę otrzymujesz wynagrodzenie i jakie zobowiązania rzeczywiście przyjmujesz. Między tymi dwoma interesami jest znacznie więcej miejsca na porozumienie, niż sugeruje pierwsza fala paniki po otrzymaniu wiadomości z tematem „Jeszcze jedna malutka rzecz".

Słowo „nie" nie musi być wypowiedzeniem wojny. Czasem jest po prostu początkiem pierwszej naprawdę uczciwej rozmowy o współpracy. A jeśli uda Ci się ją przeprowadzić bez oddawania całej marży, weekendu i godności osobistej, będzie to całkiem przyzwoity wynik biznesowy.

Rozdział 1 - Dlaczego pieniądze klienta brzmią jak rozkaz

Wyobraź sobie spotkanie, na którym wszystko przebiega wzorowo. Klient jest zadowolony, chwali dotychczasowe wyniki, a atmosfera przypomina reklamę idealnej współpracy biznesowej. Nagle, między jednym a drugim łykiem kawy, oznajmia: „Od przyszłego tygodnia potrzebujemy również Waszej obecności na naszych codziennych odprawach. To tylko piętnaście minut, więc chyba nie będzie problemu?". Wszyscy patrzą na Ciebie. Piętnaście minut brzmi niewinnie, niemal sympatycznie. Szybko jednak liczysz, że pięć spotkań tygodniowo oznacza ponad pięć godzin miesięcznie, nie uwzględniając przygotowań, przełączania się między zadaniami i sytuacji, w których odprawa kończy się słowami „jeszcze tylko jedno pytanie". Wiesz, że tego nie uzgadnialiście. Mimo to czujesz, jak Twoja głowa wykonuje ukłon, zanim zdążysz skonsultować tę decyzję z resztą organizmu.

Ten moment jest ważniejszy, niż mogłoby się wydawać. Nie podpisujesz przecież nowej umowy, nikt nie przystawia Ci pieczątki do czoła, a klient formalnie nie przejmuje kontroli nad Twoim kalendarzem. Wystarczy jednak spojrzenie kilku osób i świadomość, kto finansuje projekt, żeby zwykła prośba zaczęła przypominać polecenie służbowe. Co ciekawe, klient wcale nie musi mówić rozkazującym tonem. Może być uprzejmy, uśmiechnięty i autentycznie przekonany, że proponuje rozsądne usprawnienie. Cała presja powstaje wtedy po Twojej stronie stołu. To Ty słyszysz w jego pytaniu ukryte zdanie:

„Przecież za to płacę”. I zanim ustalisz, za co dokładnie płaci, zaczynasz zastanawiać się, czy masz prawo odmówić.

Pieniądze zmieniają relację biznesową, ponieważ wiążą ją z konkretnym zobowiązaniem. Klient słusznie oczekuje określonej jakości, terminowości oraz uwagi poświęconej jego potrzebom. Problem zaczyna się wtedy, gdy zobowiązanie do wykonania uzgodnionej usługi mylimy z obowiązkiem spełniania wszelkich życzeń zamawiającego. Płacący klient ma prawo oczekiwać tego, co zostało ustalone, ale sama płatność nie oznacza nieograniczonego dostępu do Twojego czasu, kompetencji i zasobów. Restauracja, która sprzedaje kolację, nie zobowiązuje się przecież automatycznie do pomalowania gościowi mieszkania. Nawet jeśli gość zamówił deser, zostawił hojny napiwek i bardzo przekonująco wyjaśnia, że malowanie zajmie najwyżej godzinkę.

W teorii tę różnicę rozumie niemal każdy. W praktyce przeszkadza nam coś, czego nie widać w cenniku: zależność. Jeśli przychody z danego kontraktu utrzymują część firmy, zapewniają zatrudnienie lub pozwalają spokojniej patrzeć na nadchodzące rachunki, nie można traktować ryzyka utraty klienta jak nieistotnego kaprysu wyobraźni. Czasem konsekwencje rzeczywiście są poważne. Firma obsługująca jednego dużego odbiorcę znajduje się w innej sytuacji niż wykonawca mający dwudziestu klientów o podobnej wartości. Dlatego rada „po prostu odmów, jeśli coś Ci nie odpowiada” może być równie praktyczna jak zachęta do kupienia drugiego biura, gdy w pierwszym zabraknie miejsca na dokumenty. Brakuje w niej najważniejszego elementu: rachunku rzeczywistych możliwości.

Jednocześnie zależność finansowa potrafi zniekształcić ocenę sytuacji. Pojedyncza prośba o udział w dodatkowym spotkaniu uruchamia w głowie scenariusz, w którym klient obraża się, wypowiada umowę, opowiada znajomym o Twojej bezczelności, a Ty kilka miesięcy później wspominasz dawną działalność jako ciekawy eksperyment zawodowy. Między pierwszym a ostatnim wydarzeniem brakuje oczywiście kilkunastu decyzji, rozmów i realnych okoliczności, lecz wyobraźnia nie potrzebuje takich szczegółów. Jej dział ryzyka pracuje bez budżetu i bez nadzoru. Potrafi przygotować katastrofę gospodarczą na podstawie jednego zdania wypowiedzianego przez człowieka, który być może zwyczajnie pytał, czy masz wolne piętnaście minut.

Warto więc nauczyć się odróżniać zagrożenie od przewidywania zagrożenia. Zagrożeniem może być zapis w kontrakcie pozwalający na szybkie zakończenie współpracy, duży udział klienta w przychodach albo wcześniejsze przypadki zerwania relacji po nieudanych negocjacjach. Przewidywaniem jest natomiast myśl: „Na pewno się obrazi, jeśli nie zgodzę się natychmiast". Pierwszą grupę można analizować i uwzględniać w decyzji. Druga wymaga sprawdzenia, zanim otrzyma prawo głosu. Jeśli nie wiesz, jak klient zareaguje, nie zamieniaj niewiedzy w pewność. W biznesie i tak występuje wystarczająco dużo realnych problemów, żeby dodatkowo finansować działalność fabryki problemów wyobrażonych.

Szczególnie silnie działa to u osób, które zbudowały swoją zawodową reputację na niezawodności. Lubisz być człowiekiem, który znajduje rozwiązania, dotrzymuje słowa i nie zasłania się procedurami przy każdej komplikacji. To cenna cecha, dopóki nie zaczynasz traktować wszystkich

ograniczeń jako osobistych porażek. Kiedy klient pyta o rzecz niemożliwą do wykonania w obecnych warunkach, czujesz się tak, jakby właśnie zakwestionowano Twoje kompetencje. Zamiast ocenić dostępne zasoby, próbujesz udowodnić, że jesteś wystarczająco dobry, aby obejść czas, koszty i ograniczenia techniczne. Niestety, ambicja nie zatrzymuje zegara. Możesz doskonale zarządzać projektem, ale nadal nie sprawisz, że dwie osoby wykonają bez żadnych konsekwencji pracę przewidzianą dla sześciu.

Do tego dochodzi potrzeba bycia lubianym. W relacji z klientem łatwo pomylić zadowolenie z konkretnego rezultatu z ogólną sympatią do wykonawcy. Gdy zamawiający chwali Twoją elastyczność, odczuwasz satysfakcję, bo odbierasz to jako dowód profesjonalizmu. Gdy marszczy brwi po usłyszeniu ograniczenia, możesz potraktować jego reakcję jak osobiste odrzucenie. Tymczasem klient ma prawo być rozczarowany odpowiedzią, a Ty nadal możesz zachowywać się profesjonalnie. Emocja drugiej osoby nie jest automatycznym dowodem popełnionego błędu. Czasem oznacza jedynie, że ktoś nie otrzymał warunków, na które liczył. Nie jest to przyjemne, ale przedsiębiorstwo nie może funkcjonować na zasadzie nieustannego zapobiegania cudzym zmarszczkom.

Istnieje także subtelniejszy mechanizm: wdzięczność. Klient zaufał Ci, wybrał Twoją ofertę spośród innych i być może pomógł rozwinąć działalność. Chcesz się odwdzięczyć, co samo w sobie jest rozsądne. Problem pojawia się, kiedy wdzięczność zaczyna przypominać dług bez określonej wysokości i terminu spłaty. Każdą kolejną prośbę przyjmujesz wtedy jako okazję do udowodnienia, że klient dobrze wybrał. W pewnym momencie możesz już wykonać całe mnóstwo dodatkowej pracy i nadal czuć, że

nie masz prawa powiedzieć „wystarczy". Warto pamiętać, że wybór dostawcy nie jest aktem dobroczynności. Klient otrzymuje usługę, za którą płaci, a Ty otrzymujesz wynagrodzenie za jej realizację. Dobra relacja może zawierać wzajemną życzliwość, ale nie wymaga dożywotniego abonamentu na poczucie zobowiązania.

Kolejną pułapką jest myślenie, że odmowa zawsze oznacza konflikt. Wiele osób zna tylko dwa sposoby reagowania na wymagające prośby: entuzjastyczną zgodę albo zdecydowane odcięcie się od oczekiwania. Jeśli wyobrażasz sobie odmowę wyłącznie jako chłodne „tego nie zrobimy", nic dziwnego, że wzbudza niepokój. W rzeczywistości między bezwarunkowym przyjęciem zadania a odrzuceniem klienta istnieje przestrzeń na ustalenia. Możesz zapytać o cel, sprawdzić dostępność zasobów, wyjaśnić konsekwencje albo określić warunki podjęcia dodatkowej pracy. Nie musisz znać odpowiedzi natychmiast. Czasem najbardziej profesjonalnym zdaniem na spotkaniu jest: „Sprawdzę wpływ tej propozycji na nasze obecne zobowiązania i wrócę z konkretną odpowiedzią".

Takie odroczenie decyzji nie powinno być jednak eleganckim sposobem uciekania od rozmowy. Jeśli mówisz „sprawdzę", rzeczywiście musisz sprawdzić i wrócić w uzgodnionym czasie. Klient potrzebuje przewidywalności, a nie uprzejmego zniknięcia wykonawcy w administracyjnej mgle. Przy codziennych odprawach z początku rozdziału można ustalić, jaki problem mają one rozwiązać. Być może zamawiający potrzebuje jedynie szybszego przepływu informacji o postępach. Wtedy krótki raport dwa razy w tygodniu może zaspokoić jego potrzebę skuteczniej niż pięć spotkań, podczas których trzy osoby czekają na spóźnionego kierownika. Dopiero zrozumienie powodu

prośby pozwala odróżnić rzeczywiste wymaganie od pomysłu, który klient zaproponował jako pierwsze dostępne rozwiązanie.

Zwróć uwagę, że czasami największą trudnością jest nie reakcja klienta, lecz Twoje własne zachowanie po wypowiedzeniu odmowy. Zaczynasz się tłumaczyć, przepraszać, opowiadać o wszystkich innych projektach, a następnie proponujesz tyle wyjątków, że pierwotne ograniczenie przestaje istnieć. Wygląda to mniej więcej tak: „Nie możemy tego zrobić, ponieważ mamy dużo pracy, ale oczywiście postaramy się znaleźć możliwość, chociaż termin jest trudny, lecz może jednak jakoś się uda". Klient słyszy z tego przede wszystkim „może się uda" i trudno go za to winić. Jeśli chcesz postawić granicę, Twoja wypowiedź musi zawierać czytelną informację, czego obecnie nie możesz przyjąć i na jakich warunkach sytuacja mogłaby wyglądać inaczej. Nadmiar usprawiedliwień nie zastępuje jasności.

Nie ma również obowiązku przedstawiania klientowi pełnej historii swojego życia, żeby uzasadnić ograniczenie. Informacja, że nie możesz zapewnić dodatkowej obecności zespołu bez zmiany ustaleń, jest argumentem biznesowym. Opowieść o tym, kto odbiera dzieci, dlaczego jeden pracownik ma wizytę u dentysty i ile osób zachorowało w poprzednim tygodniu, zwykle nie pomaga w podjęciu decyzji. Może wręcz sugerować, że gdy tylko te prywatne przeszkody znikną, dodatkowe świadczenie będzie oczywistością. Uzasadnienie powinno dotyczyć tego, co klient musi wiedzieć: dostępności usługi, wpływu na harmonogram, jakości i kosztów. Nie potrzebuje dokumentacji medycznej całego zespołu ani transmisji na żywo z Twojego kalendarza rodzinnego.

Spróbuj teraz przywołać klienta, któremu najtrudniej Ci odmawiać. Nie oceniaj go na razie jako dobrego lub złego partnera. Zastanów się, co konkretnie sprawia, że jego prośby mają tak dużą siłę. Czy odpowiada za istotną część przychodu? Czy obawiasz się jego opinii na rynku? Czy wcześniej pomagał Ci zdobywać kolejne zlecenia? A może po prostu jest osobą dominującą, przy której tracisz pewność siebie? Każda odpowiedź wymaga innego rodzaju działania. Zagrożenie finansowe może wymagać ograniczania zależności od jednego kontrahenta. Niejasna umowa wymaga doprecyzowania zobowiązań. Trudny styl komunikacji wymaga przygotowania rzeczowych odpowiedzi. Wszystkich tych sytuacji nie rozwiąże jedno magiczne zdanie, choć producenci szkoleń z asertywności zapewne woleliby, żeby można je było sprzedać na laminowanej karcie.

Pomocne jest proste ćwiczenie przed odpowiedzią na szczególnie wymagającą prośbę. Zapisz, choćby w kilku zdaniach, trzy rzeczy: co klient faktycznie powiedział, czego konkretnie się obawiasz oraz co wiesz na pewno o konsekwencjach odmowy. Jeśli usłyszałeś „czy możecie przygotować dodatkowy wariant?", nie zapisuj tego jako „klient wymaga natychmiastowego wykonania darmowej pracy". Jeśli obawiasz się utraty zamówienia, nazwij to obawą, dopóki nie masz podstaw do traktowania jej jako prawdopodobnego skutku. Następnie sprawdź koszt zgody. Dzięki temu nie porównujesz rzeczywistego wysiłku z wyobrażoną katastrofą, lecz dwa scenariusze, z których każdy może mieć swoją cenę.

Czasami taki rachunek pokaże, że warto ustąpić. Dodatkowa pomoc może mieć niewielki koszt, uratować ważny etap projektu lub wzmocnić współpracę, na której

długoterminowo Ci zależy. Nie ma potrzeby odmawiania dla podtrzymania własnej legendy człowieka o żelaznych zasadach. Ważne jest jednak, abyś potrafił nazwać ustępstwo jako świadomą decyzję. Jeśli zgadzasz się na jednorazowe dodatkowe spotkanie, możesz wyraźnie zaznaczyć, że to wyjątek wynikający z konkretnej sytuacji. Dzięki temu nie tworzysz przypadkiem nowego standardu, który później będziesz musiał pracowicie odkręcać. Elastyczność pozostaje wtedy narzędziem zarządzania relacją, a nie tajemniczym otworem, przez który wypływa cały zaplanowany czas pracy.

W przypadku klientów szczególnie ważnych finansowo przydaje się jeszcze jedna forma uczciwości: wewnętrzne uznanie własnej sytuacji. Jeśli wiesz, że nie możesz obecnie pozwolić sobie na utratę kontraktu, nie musisz udawać, że jest inaczej. Możesz negocjować ostrożniej, szukać stopniowego ograniczania nadmiernych obowiązków i równolegle budować większą niezależność biznesową. Istotne, żeby nie nazywać każdej wymuszonej okoliczności strategicznym wyborem. Gdy przyjmujesz niekorzystny warunek, ponieważ na razie nie masz dobrej alternatywy, warto to przed sobą jasno przyznać. Dopiero wtedy możesz określić, co powinno się zmienić, aby podobna sytuacja za kilka miesięcy nie zakończyła się identycznie. Udawanie pełnej swobody decyzji nie powiększa rzeczywistej swobody.

Na koniec wróćmy do spotkania i propozycji codziennych odpraw. Nie musisz wygłaszać przemówienia o szacunku do pracy ani tłumaczyć klientowi podstaw matematyki. Możesz powiedzieć spokojnie: „Rozumiem, że zależy Państwu na lepszej kontroli postępów. W obecnym zakresie zapewniamy cotygodniowy przegląd i bieżące informacje o kluczowych

zmianach. Codzienna obecność oznaczałaby dodatkowe zaangażowanie zespołu. Sprawdźmy, jakich informacji Państwo potrzebują, i dobierzmy sposób raportowania". Nie ma tu obietnicy, której nie możesz spełnić. Jest za to zrozumienie celu, określenie granicy i gotowość do rozmowy. Klient może przyjąć tę propozycję, negocjować albo pozostać niezadowolony. Twoim obowiązkiem nie jest kontrolowanie wszystkich jego emocji, lecz odpowiedzialne prowadzenie współpracy.

Być może najważniejsza zmiana zaczyna się wtedy, gdy przestajesz traktować zapłatę jako argument kończący każdą dyskusję. Klient kupuje określoną wartość, a nie prawo do podejmowania wszystkich decyzji za Ciebie. Ty z kolei nie jesteś zobowiązany do spełniania każdej prośby tylko dlatego, że wystawiasz faktury. Możesz być wdzięczny za współpracę, dbać o relację i bardzo poważnie traktować potrzeby zamawiającego, nie rezygnując z oceny własnych możliwości. Warto, żebyś pamiętał o tym zwłaszcza wtedy, gdy na kolejnym spotkaniu usłyszysz słowo „drobiazg". W biznesie „drobiazg" bywa bowiem określeniem używanym przez osobę, która nie będzie go wykonywać.

Rozdział 2 - Gdzie kończy się umowa, a zaczyna życzenie

Na Twoim biurku leżą trzy wiadomości od tego samego klienta. Pierwsza brzmi: „W przesłanym katalogu jest błędny numer telefonu. Prosimy poprawić". Druga: „Zmieniliśmy decyzję dotyczącą kolorystyki. Czy możecie przygotować całość w nowej wersji?". Trzecia: „Zapomnieliśmy wcześniej powiedzieć, że katalog ma mieć również wersję przeznaczoną na rynek zagraniczny". Wszystkie trzy dotyczą tego samego projektu. Wszystkie zostały napisane grzecznie i zakończone podziękowaniem. A jednak mogą oznaczać zupełnie inne zobowiązania. Pierwsza może wymagać poprawienia błędu wykonawcy. Druga może być dodatkowo płatną zmianą koncepcji. Trzecia może stanowić nowe zamówienie, którego zakres trzeba dopiero ustalić. Jeśli odpowiesz na wszystkie identycznym „oczywiście", być może właśnie zrezygnujesz z części wynagrodzenia. Jeśli automatycznie zażądasz dopłaty za każdą, możesz słusznie zirytować zamawiającego.

Zanim nauczysz się skutecznie odmawiać, musisz wiedzieć, czemu właściwie odmawiasz. Brzmi banalnie, lecz zaskakująco wiele sporów rozpoczyna się od sytuacji, w której wykonawca i klient mają odmienne wyobrażenia o zawartości zamówienia. Jeden uważa, że kupił kompletny rezultat, drugi jest przekonany, że sprzedawał ściśle określony zestaw czynności. Obaj mogą być szczerze zdziwieni stanowiskiem drugiej strony. Klient pyta wtedy: „Jak to dodatkowo płatne? Przecież zamawialiśmy katalog!". Wykonawca odpowiada w myślach: „Owszem, katalog, a nie kompletną ekspansję międzynarodową przedsiębiorstwa".

Różnica między tymi interpretacjami nie zniknie jednak od samego podniesienia głosu. Potrzebna jest jasność, którą najlepiej budować przed rozpoczęciem pracy.

Przyjrzyjmy się przykładowemu zamówieniu. Firma zleca przygotowanie dwudziestoczterostronicowego katalogu produktowego na podstawie dostarczonych zdjęć i opisów. Oferta obejmuje opracowanie projektu graficznego, skład, dwie rundy poprawek oraz przygotowanie pliku do druku. Termin ustalono na koniec miesiąca, a cena jest stała. Na pierwszy rzut oka wszystko wygląda konkretnie. Mimo to wciąż istnieją pytania: czy wykonawca odpowiada za redakcję otrzymanych tekstów, czy tylko za ich rozmieszczenie? Czy druga runda poprawek może oznaczać przebudowanie połowy katalogu? Co zrobić, jeśli klient dostarczy nowe zdjęcia dzień przed akceptacją? Samo określenie liczby stron nie odpowiada na te wątpliwości. Zakres pracy obejmuje również sposób powstawania rezultatu oraz odpowiedzialność za poszczególne decyzje.

To dlatego warto patrzeć na uzgodnienia szerzej niż wyłącznie przez pryzmat ostatecznego produktu. Znaczenie mają ilość, jakość, termin, liczba etapów, materiały wejściowe, obowiązki obu stron i warunki odbioru. W niektórych usługach szczególnie ważna będzie dostępność specjalistów, w innych liczba lokalizacji, uczestników albo wersji językowych. Jeżeli klient zamówił szkolenie dla dwunastu osób, dodatkowa grupa może wymagać innych warunków niż wymiana jednego uczestnika na drugiego. Jeśli zamówił obsługę wydarzenia do godziny osiemnastej, przedłużenie imprezy do północy zmienia coś więcej niż godzinę zakończenia pracy. Niby oczywiste, ale właśnie z oczywistych rzeczy najłatwiej zbudować spór, kiedy nikt nie zapisał ich wcześniej.