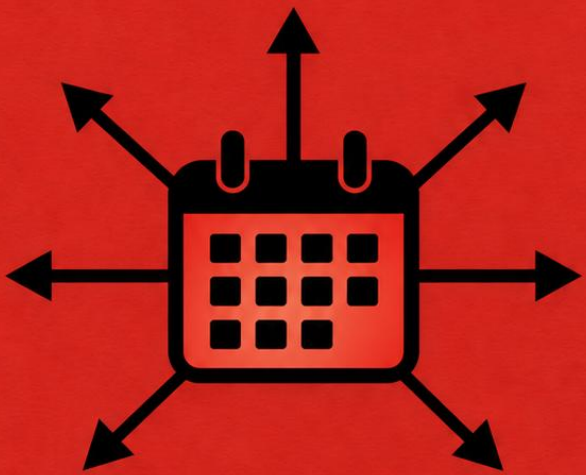
PROBLEM? WYLUZUJ.
OGARNIESZ TO!

Nie Mam Jednego Pracodawcy, Tylko Siedmiu Małych

Jak uzgadniać dostępność, terminy i granice zobowiązań przy kilku równoległych źródłach pracy oraz porządkować współpracę bez obiecywania każdemu pełnego etatu



Max Paradox

Nie Mam Jednego Pracodawcy, Tylko Siedmiu Małych

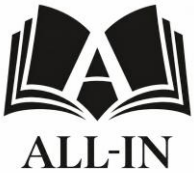
Jak uzgadniać dostępność, terminy i granice zobowiązań przy kilku równoległych źródłach pracy oraz porządkować współpracę bez obiecywania każdemu pełnego etatu

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384900277

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Siedmiu zleceniodawców, jedna doba i matematyka, która nie chce współpracować 11

Rozdział 2 - Jak zostałeś pracownikiem na pełny etat, choć nikt cię o to nie zapytał 20

Rozdział 3 - Wszystko jest pilne, czyli jak cudze priorytety przejmują twój kalendarz 29

Rozdział 4 - Jeszcze tylko jedna poprawka, czyli jak małe zlecenie zamienia się w wielki obowiązek 38

Rozdział 5 - Kalendarz kłamie, jeśli pokazuje tylko połowę twojego życia 48

Rozdział 6 - Spotkanie, które mogło być wiadomością, i inne sposoby zjadania czasu 57

Rozdział 7 - Siedem skrzynek odbiorczych i żadnej pewności, co właściwie masz zrobić 67

Rozdział 8 - Nie mogę odmówić, bo jeszcze stracę klienta 76

Rozdział 9 - Kiedy naprawdę jesteś dostępny? Ustal zasady, zanim wszyscy ustalą je za ciebie 86

Rozdział 10 - Termin z sufitu, czyli jak uzgadniać daty, które mają szansę przeżyć spotkanie z rzeczywistością 95

Rozdział 11 - Zanim powiesz „Biorę”, czyli jak przyjmować zlecenia bez zastawiania własnego życia 105

Rozdział 12 - Dwa terminy, jedno biurko. Jak rozwiązać konflikt zobowiązań bez wywoływania wojny 114

Rozdział 13 - Abonament na współpracę to nie abonament na człowieka 124

Rozdział 14 - Urlop jednego człowieka, panika siedmiu firm. Jak zapewnić ciągłość pracy bez bycia niezastąpionym.....133

Rozdział 15 - Klient chce cię na wyłączność, ale płaci za kawałek wtorku 144

Rozdział 16 - Wszystko się sypie, a ty nadal odpowiadasz „Jest pod kontrolą”.....154

Rozdział 17 - Kiedy współpraca przestaje działać, czyli jak rozstać się z klientem bez palenia wszystkich mostów 164

Rozdział 18 - Przegląd techniczny twojej pracy, czyli jak utrzymać porządek dłużej niż dwa tygodnie 175

Rozdział 19 - Siedmiu robi się dziewięciu, czyli jak rozwijać działalność bez ponownego chaosu.....185

Rozdział 20 - Jeden człowiek, własne zasady. Jak pracować dla wielu i nadal decydować o swoim życiu.....196

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9:07. Pierwszy klient pyta, czy możesz coś zrobić jeszcze dzisiaj. Drugi zaprasza na spotkanie o jedenastej, trzeci przypomina o terminie, który podobno ustaliliście w zeszłym tygodniu, a czwarty wysyła wiadomość zaczynającą się od niewinnego „Mam tylko szybkie pytanie". Piąty milczy od dwóch tygodni, ale masz przeczucie, że właśnie przygotowuje wielki powrót. Szósty oczekuje stałej dostępności, chociaż płaci za kilka godzin współpracy miesięcznie. Siódmy jest bardzo miły, co wcale nie przeszkadza mu traktować twojego kalendarza jak własności wspólnej. Ty siedzisz przed komputerem, patrzysz na siedem otwartych rozmów i zastanawiasz się, kiedy dokładnie samozatrudnienie zamieniło się w zarządzanie niewielką korporacją, w której wszyscy są dyrektorami, a jedynym pracownikiem jesteś ty.

Na papierze wszystko wyglądało rozsądnie. Kilka źródeł przychodu zamiast jednego. Mniejsza zależność od pojedynczego kontrahenta. Większa swoboda wyboru projektów, różnorodność zadań i możliwość rozwoju. Nikt przecież nie mówił, że każdy klient będzie chciał cię mieć na wyłączność. Problem polega na tym, że żaden z nich nie musi tego mówić. Wystarczy, że wszyscy zachowują się tak, jakbyś w każdej chwili mógł odłożyć pozostałe sprawy. Każdy widzi swoją niewielką część twojego zawodowego świata i całkiem naturalnie uważa ją za najważniejszą. Gdy wszystkie te części spotykają się w jednym tygodniu, okazuje się, że masz nie siedem małych zleceń, lecz siedem wielkich oczekiwań.

Może pracujesz jako freelancer, konsultant, specjalista obsługujący kilka firm albo osoba łącząca etat z dodatkowymi projektami. Być może współpracujesz z kilkoma organizacjami na różnych zasadach, a część obowiązków pojawia się regularnie, podczas gdy inne przypominają niespodziewane wizyty dalszej rodziny. Niezależnie od formy współpracy trudność jest podobna: musisz zarządzać nie tylko wykonywaniem pracy, lecz także dostępem innych ludzi do twojego czasu. A to dwie różne umiejętności. Można świetnie realizować zlecenia i jednocześnie fatalnie zarządzać oczekiwaniami. Można dotrzymywać większości terminów, a mimo to codziennie funkcjonować w poczuciu, że ktoś właśnie czeka, ktoś jest rozczarowany, a ktoś za chwilę napisze „Halo?".

Najbardziej podstępne jest to, że chaos często zaczyna się od dobrych intencji. Chcesz być pomocny, więc odpowiadasz szybko. Chcesz budować relacje, więc zgadzasz się na dodatkową rozmowę. Nie chcesz stracić kontraktu, więc mówisz, że „jakoś znajdziesz czas". I rzeczywiście znajdujesz. Najpierw w przerwie obiadowej, później wieczorem, następnie w sobotę. Po pewnym czasie twój kalendarz przypomina walizkę pakowaną przed urlopem: wszystko teoretycznie da się jeszcze upchnąć, pod warunkiem że usiądziesz na pokrywie i przestaniesz zadawać pytania o bezpieczeństwo. Tyle że czas nie jest walizką. Godzina obiecana jednej osobie nie pojawi się ponownie tylko dlatego, że druga osoba również bardzo jej potrzebuje.

Wielu ludzi próbuje rozwiązać ten problem lepszą organizacją. Instalują kolejne aplikacje, tworzą kolorowe kalendarze, planują zadania w blokach i zapisują priorytety. To bywa pomocne, ale samo narzędzie nie naprawi sytuacji,

w której obiecujesz piętnastu godzin pracy w dniu mającym osiem rozsądnie dostępnych godzin. Najpiękniejsza tabela świata nadal pokaże konflikt, jeśli wpiszesz do niej dwa obowiązkowe spotkania na tę samą godzinę. Technologia może pomóc dostrzec przeciążenie, lecz nie przeprowadzi za ciebie trudnej rozmowy. A właśnie rozmów najczęściej brakuje: o tym, kiedy jesteś dostępny, co rzeczywiście obejmuje współpraca, ile czasu potrzebujesz i co się stanie, gdy pojawi się nowe pilne zadanie.

Istnieje również różnica między terminem wykonania pracy a oczekiwaniem natychmiastowej reakcji. Klient może potrzebować gotowego materiału w piątek, ale jednocześnie zakładać, że od poniedziałku do czwartku będziesz odpowiadać na wiadomości w ciągu pięciu minut. Inny płaci za konkretny rezultat, lecz zaprasza cię na każde wewnętrzne spotkanie, ponieważ „warto być na bieżąco". Jeszcze inny zamawia niewielkie zadanie, po czym stopniowo rozszerza jego zakres, nie zauważając, że twoje pozostałe zobowiązania nie znikają wraz z jego kolejnymi pomysłami. Jeśli takich sytuacji jest kilka, zaczynasz poświęcać coraz więcej energii na samą obsługę współpracy. Pracujesz dużo, ale zaskakująco mało czasu zostaje na wykonanie właściwej pracy.

Ta książka nie będzie przekonywać cię, że wystarczy nauczyć się mówić „nie". To rada równie odkrywcza jak informacja, że na brak pieniędzy pomaga posiadanie większej ilości pieniędzy. Odmowa czasem jest konieczna, ale w rzeczywistości zawodowej istnieją zobowiązania, zależności finansowe, relacje i konsekwencje. Nie zawsze możesz zrezygnować z trudnego klienta. Nie zawsze masz możliwość przesunięcia terminu. Jeśli określone godziny pracy wynikają z umowy, nie możesz jednostronnie uznać

ich za luźną sugestię. Zanim zaczniesz zmieniać zasady dostępności, musisz rozumieć, do czego rzeczywiście się zobowiązałeś. W sprawach dotyczących prawa pracy, zapisów umownych czy zakazów konkurencji potrzebna może być indywidualna konsultacja prawna, a nie optymistyczna interpretacja własnego kalendarza.

Nauczysz się natomiast rozróżniać zobowiązania od oczekiwań, ustalać realną dostępność i rozmawiać o terminach bez niepotrzebnego tłumaczenia się ze swojego życia. Zobaczysz, dlaczego niektóre pozornie drobne ustępstwa prowadzą do trwałego przeciążenia oraz jak rozpoznawać moment, w którym współpraca zaczyna pochłaniać więcej zasobów, niż początkowo zakładałeś. Przyjrzymy się również sytuacjom, kiedy dwa ważne projekty wymagają uwagi jednocześnie, a przesunięcie jednego terminu powoduje kolejne komplikacje. Nie chodzi o osiągnięcie idealnego porządku, w którym żaden klient nigdy nie zmieni zdania. Chodzi o stworzenie sposobu działania, dzięki któremu zmiana nie musi automatycznie oznaczać twojego wieczoru spędzonego przed monitorem.

Wyobraź sobie prostą różnicę. Zamiast odpowiadać na nowe zlecenie „Jasne, zrobię jak najszybciej”, mówisz: „Mogę rozpocząć w czwartek i przekazać gotowy materiał w poniedziałek. Jeśli potrzebujesz go wcześniej, sprawdźmy, czy możemy ograniczyć zakres”. Drugie zdanie nie jest mniej profesjonalne. Daje drugiej stronie konkretne informacje, umożliwia podjęcie decyzji i nie tworzy obietnicy, której znaczenie każdy z was rozumie inaczej. Oczywiście czasem usłyszysz, że poniedziałek jest za późno. Wtedy pojawia się rzeczywista decyzja biznesowa, zamiast cichego założenia, że problem rozwiążesz własnym kosztem. Takie rozmowy bywają niewygodne, ale znacznie

łatwiej przeprowadzić je przed przyjęciem zadania niż wtedy, gdy ktoś czeka na rezultat, a ty właśnie odkrywasz, że doba uparcie nie chce się wydłużyć.

Nie będziemy też udawać, że wszystkie źródła pracy są jednakowo wartościowe. Jedno zapewnia przewidywalny dochód, drugie rozwój, trzecie świetne kontakty, a czwarte głównie doświadczenie w zachowywaniu spokoju podczas czytania wiadomości pisanych wielkimi literami. Każde wymaga innego rodzaju uwagi i niesie inne ryzyko. Dlatego rozsądne zarządzanie kilkoma współpracami wymaga czegoś więcej niż sprawiedliwego podziału godzin. Potrzebujesz wiedzieć, co jest obowiązkowe, co można negocjować, które zadania rzeczywiście przynoszą wartość i ile przestrzeni pozostawić na nieprzewidziane sytuacje. Bez tej wiedzy łatwo stać się osobą zawsze zajętą, ale rzadko decydującą o własnych priorytetach.

Zanim zaczniesz zmieniać sposób pracy, przyjrzyj się jednej rzeczy: ilu osobom pozwalasz obecnie zakładać, że mają pierwszeństwo w twoim kalendarzu? Nie musisz jeszcze sporządzać skomplikowanego zestawienia. Wystarczy zauważyć różnicę między tym, co formalnie lub wyraźnie uzgodnione, a tym, czego inni nauczyli się oczekiwać na podstawie twoich dotychczasowych reakcji. Być może odpowiadasz wieczorem tylko z uprzejmości, ale odbiorca uznał już, że jest to standard. Być może zgadzasz się na spotkania bez sprawdzenia obciążenia, ponieważ każde z osobna wydaje się niewielkim problemem. Właśnie z takich szczegółów powstaje system, który później sprawia wrażenie niemożliwego do opanowania.

Nie musisz wybierać między byciem osobą godną zaufania a posiadaniem własnych granic. Dobrze uzgodniona współpraca może chronić interesy obu stron:

klient wie, kiedy otrzyma rezultat i czego może oczekiwać, a ty wiesz, na co rzeczywiście się zgodziłeś. Nie oznacza to świata bez pilnych telefonów, opóźnień i nieporozumień. Oznacza raczej, że jeden niespodziewany telefon nie musi uruchamiać lawiny siedmiu przeprosin. Możesz nadal mieć kilku pracodawców, klientów czy zleceniodawców, nadal rozwijać różne projekty i nadal traktować swoje zobowiązania poważnie. Tylko zamiast próbować być pełnoetatowym bohaterem każdej cudzej historii, zaczniesz świadomie zarządzać własną.

Bo siedmiu małych pracodawców nie musi oznaczać siedmiu szefów twojego życia. Szczególnie że stanowisko dyrektora do spraw twojego czasu powinno być już obsadzone.

Rozdział 1 - Siedmiu zleceniodawców, jedna doba i matematyka, która nie chce współpracować

Wyobraź sobie, że prowadzisz niewielką restaurację. Masz osiem stolików, jednego kucharza i całkiem przyzwoite menu. Pewnego wieczoru przychodzi siedem grup gości. Każda zamawia coś innego, każda oczekuje sprawnej obsługi i każda zapewnia, że jej zamówienie jest naprawdę proste. Pierwsza grupa chce tylko przystawkę. Druga zamawia danie główne, ale prosi o kilka zmian. Trzecia jeszcze nie zdecydowała, co zje, jednak oczekuje, że kucharz będzie gotowy natychmiast po podjęciu decyzji. Czwarta rezerwuje stolik na dziewiętnastą, po czym przychodzi o dwudziestej i dziwi się, że kuchnia ma inne zamówienia. Piąta pyta, czy można przygotować coś spoza menu. Szósta zamawia deser na wynos. Siódma chce porozmawiać z kucharzem o przyszłotygodniowym menu.

Teraz wyobraź sobie, że jesteś jednocześnie właścicielem, kucharzem, kelnerem, osobą odbierającą rezerwacje i człowiekiem odpowiedzialnym za zmywanie naczyń. W dodatku wszyscy goście widzą wyłącznie własny stolik. Witamy w świecie pracy dla kilku zleceniodawców, gdzie najtrudniejszym zadaniem często nie jest wykonanie usługi, lecz sprawienie, żeby siedem niezależnych osób nie zamówiło twojego czasu na dokładnie ten sam moment. Restauracja przynajmniej może wywiesić informację, że kuchnia jest zamknięta. Ty prawdopodobnie masz komunikator, który nie uznaje takich koncepcji.

Na początku współpraca z wieloma firmami wydaje się przede wszystkim kwestią dodawania. Jeden kontrakt zapewnia określone wynagrodzenie, drugi dorzuca kolejne, trzeci daje ciekawy projekt, a czwarty stwarza szansę na regularne zlecenia. Kalkulacja wygląda zachęcająco, ponieważ każdą propozycję oceniasz osobno. Jeśli zadanie wymaga sześciu godzin tygodniowo, a masz trochę wolnego czasu, trudno znaleźć powód do odmowy. Problem pojawia się wtedy, gdy kilka takich decyzji zaczyna funkcjonować jednocześnie. Sześć godzin nie zawsze pozostaje sześcioma godzinami, a wolny czas, który widziałeś w kalendarzu miesiąc wcześniej, może już mieć zupełnie inne plany.

To pierwsza rzecz, którą warto zrozumieć: suma zleconych godzin nie jest tym samym co rzeczywiste obciążenie pracą. Dwa projekty wymagające po dziesięć godzin mogą być łatwiejsze niż pięć projektów wymagających łącznie piętnastu. Wszystko zależy od terminów, charakteru zadań, liczby spotkań, konieczności reagowania na wiadomości i tego, jak często musisz przerwać jedną czynność, żeby zająć się drugą. Jeśli przez trzy godziny przygotowujesz analizę, a co dwadzieścia minut odpowiadasz komuś na pytanie dotyczące innego projektu, formalnie nadal pracujesz trzy godziny. W praktyce znaczną część energii przeznaczasz na przypominanie sobie, co właściwie robiłeś przed kolejnym powiadomieniem.

Praca ma więcej wymiarów niż liczba godzin

Weźmy Martę, która współpracuje z czterema firmami. Dla pierwszej przygotowuje materiały marketingowe, dla drugiej analizuje wyniki kampanii, dla trzeciej prowadzi konsultacje, a dla czwartej aktualizuje dokumentację. W jej kalendarzu wszystko wygląda rozsądnie. Poniedziałek i

wtorek przeznacza na materiały, środa należy do analiz, czwartek do konsultacji, a piątek do dokumentacji i spraw organizacyjnych. Układ jest niemal elegancki. Można go wydrukować, oprawić i powiesić nad biurkiem jako dowód, że dorosłe życie da się zaplanować.

Tymczasem klient od materiałów marketingowych potrzebuje akceptacji poprawek w środę. Firma od analiz organizuje obowiązkowe spotkanie w czwartek rano. Uczestnik konsultacji przekłada termin na piątek, a osoba odpowiedzialna za dokumentację w końcu przesyła informacje, które miały dotrzeć w poniedziałek. Żaden z tych przypadków nie jest szczególnie dramatyczny. W pojedynczej współpracy prawdopodobnie udałoby się je bez trudu obsłużyć. Dopiero nałożenie kilku zmian ujawnia prawdziwy problem: Marta zaplanowała zadania, lecz nie uwzględniła wzajemnej zależności między ich terminami.

Niektóre obowiązki są sztywne. Musisz być obecny na konkretnym spotkaniu, wykonać działanie w określonym oknie czasowym albo przekazać rezultat przed ustaloną datą. Inne są elastyczne, ale wymagają skupienia. Jeszcze inne zajmują niewiele czasu, natomiast pojawiają się w nieprzewidywalnych momentach. Warto rozróżniać te trzy sytuacje, ponieważ każda inaczej wpływa na twoją dostępność. Godzina spotkania o dziesiątej blokuje kalendarz w sposób oczywisty. Godzina pracy koncepcyjnej nie musi mieć stałej pory, ale trudno wykonać ją porządnie, jeśli każdego dnia zostają ci wyłącznie przypadkowe kwadranse.

Istotna jest również zależność od innych. Możesz otrzymać zadanie wymagające czterech godzin pracy, ale rozpoczęcie go zależy od materiałów, które klient ma przesłać. Dopóki ich nie otrzymasz, zadanie wygląda

niewinnie. Kiedy jednak materiały pojawią się trzy dni później, a termin końcowy pozostanie bez zmian, cztery godziny nagle stają się problemem całego tygodnia. Samo opóźnienie po stronie klienta nie oznacza automatycznie zmiany twoich obowiązków umownych, dlatego takie sytuacje wymagają sprawdzenia ustaleń. Organizacyjnie warto jednak widzieć je wcześniej, zamiast liczyć, że wszystkie brakujące informacje przyjdą w idealnym momencie.

Do tego dochodzi praca niewidoczna w podstawowym zakresie zlecenia. Uzgodnienie szczegółów, zapoznanie się ze zmianami, przygotowanie spotkania, wystawienie dokumentów, przekazanie plików i odpowiadanie na pytania również zajmują czas. Jeśli za wykonanie projektu przewidujesz dziesięć godzin, a potrzebujesz dodatkowych dwóch na komunikację i koordynację, to projekt obciąża cię przez dwanaście godzin. Nie oznacza to automatycznie, że wszystkie dwanaście są płatne. Oznacza natomiast, że przy planowaniu własnych możliwości musisz je uwzględnić. Kalendarz nie interesuje się tym, które czynności znajdują się na fakturze.

Dlaczego siedem razy „niewiele” daje zdecydowanie za dużo

Jednym z najbardziej mylących zdań we współpracy projektowej jest „To zajmie ci tylko chwilę”. Czasem rzeczywiście zajmie. Problem w tym, że osoba wypowiadająca te słowa zwykle ocenia jedynie czas wykonania konkretnej czynności. Nie uwzględnia sprawdzenia kontekstu, otwarcia potrzebnych materiałów, ustalenia priorytetu ani powrotu do wcześniejszej pracy. Drobne zadanie może trwać dziesięć minut, ale jeśli pojawia

się w środku czegoś wymagającego koncentracji, jego rzeczywisty koszt bywa znacznie większy.

Załóżmy, że pięciu klientów przesyła ci po trzy niewielkie prośby w ciągu tygodnia. Każda wymaga średnio piętnastu minut. Samo wykonanie tych czynności zajmie trzy godziny i czterdzieści pięć minut. To jeszcze nie katastrofa. Jeśli jednak każda prośba przychodzi oddzielnie, wymaga krótkiego ustalenia i przerywa wcześniej zaplanowaną pracę, obciążenie rośnie. Nie musisz nawet mierzyć każdej utraconej minuty, żeby zauważyć konsekwencję. Zamiast jednego spokojnego bloku pracy masz serię rozpoczęć, przerw i powrotów. Pod koniec dnia czujesz się zajęty, choć lista ukończonych większych zadań wygląda podejrzanie skromnie.

Dochodzi jeszcze odpowiedzialność za utrzymywanie wielu kontekstów. Musisz pamiętać, że w jednej firmie decyzję zatwierdza właściciel, w drugiej kierownik projektu, a w trzeciej trzy osoby, z których każda uważa, że ostateczne słowo należy do niej. Jednemu klientowi wysyłasz dokumenty w określonym formacie, drugi korzysta z własnego systemu, trzeci komunikuje się wyłącznie przez pocztę elektroniczną, a czwarty potrafi rozpocząć nowe zadanie komentarzem pod plikiem sprzed pół roku. To nie jest wielka trudność intelektualna. To duża liczba małych zasad, które trzeba nieustannie przechowywać w pamięci.

Dlatego osoba pracująca równolegle dla kilku podmiotów może odczuwać przeciążenie nawet wtedy, gdy formalnie nie przekroczyła rozsądnej liczby godzin. Jej dzień jest obciążony nie tylko pracą, ale również koordynacją. Jeśli zignorujesz ten wymiar, zaczniesz szukać problemu w swojej wydajności. Pomyślisz, że musisz szybciej pisać, sprawniej analizować albo lepiej wykorzystywać przerwy.

Tymczasem być może wykonujesz właściwą pracę wystarczająco sprawnie, a największą przeszkodą jest konieczność ciągłego przełączania się między siedmioma niezależnymi systemami oczekiwań.

Zobacz całą pracę, a nie tylko najgłośniejszego klienta

Pierwszym praktycznym krokiem jest stworzenie uczciwego obrazu wszystkich aktualnych współprac. Nie potrzebujesz do tego specjalistycznego programu ani dashboardu wyglądającego jak centrum dowodzenia lotami kosmicznymi. Wystarczy jedna tabela lub kartka, na której zapiszesz każdego zleceniodawcę i najważniejsze ustalenia. Najpierw sprawdź umowy, zaakceptowane zamówienia i korespondencję. Oddziel zobowiązania rzeczywiście przyjęte od spraw, które dopiero ktoś proponuje. Jeśli zakres pracy jest niejasny, zaznacz to zamiast wpisywać własne przypuszczenie jako pewnik.

Przy każdej współpracy odpowiedz sobie na kilka pytań. Jaki rezultat masz dostarczyć? Ile czasu zwykle zajmuje jego przygotowanie wraz z konieczną komunikacją? Które terminy są ustalone, a które pozostają orientacyjne? Czy masz zagwarantowane określone godziny dostępności, czy odpowiadasz za rezultat bez stałego harmonogramu? Kto może zlecać dodatkowe prace i w jaki sposób powinny być uzgadniane? Zapisz również to, co trudno przewidzieć: częste poprawki, opóźnione materiały, sezonowe spiętrzenia zadań czy regularne spotkania, których długość z niewyjaśnionych powodów zawsze przekracza plan.

Następnie spójrz na wszystkie współprace jednocześnie. To ważny moment, ponieważ po raz pierwszy przestajesz oceniać propozycje wyłącznie z perspektywy pojedynczego klienta. Jeśli trzy firmy oczekują raportów w pierwszy poniedziałek miesiąca, problem nie polega na tym, że każda

z nich wymaga czegoś niezwykłego. Problem polega na wspólnej dacie. Jeśli dwóch kontrahentów potrzebuje twojej obecności podczas tych samych godzin, pojawia się rzeczywista kolizja, nawet jeśli każdy oferuje atrakcyjne warunki. A jeśli sześć projektów regularnie wymaga nagłych poprawek, musisz uwzględnić ryzyko ich jednoczesnego wystąpienia.

Dla zobrazowania przyjmijmy, że masz trzydzieści godzin tygodniowo, które możesz realnie przeznaczyć na pracę dla klientów. Stałe obowiązki zajmują dwadzieścia godzin, spotkania kolejne cztery, a bieżąca koordynacja przeciętnie trzy. Pozostają trzy godziny. Jeśli przyjmiesz nowe zlecenie wymagające pięciu godzin, przekroczysz dostępny limit jeszcze przed pierwszą niespodzianką. Możesz oczywiście świadomie zwiększyć liczbę godzin pracy, jeśli pozwalają na to twoje możliwości i obowiązki. Warto jednak nazwać taką decyzję po imieniu. Nie odkryłeś dodatkowego czasu. Zdecydowałeś się przeznaczyć na pracę większą część swojego życia.

Ważne jest również odróżnienie pełnego kalendarza od rzeczywiście sprzedanej dostępności. To, że danego popołudnia nie masz zaplanowanego zadania, nie znaczy, że każdy klient może automatycznie zarezerwować ten termin. Z drugiej strony, jeśli zobowiązałeś się umownie do dyżuru lub określonych godzin pracy, nie możesz traktować ich jako wolnej przestrzeni tylko dlatego, że akurat nie otrzymujesz zadań. Twoje możliwości wynikają zarówno z faktycznego obciążenia, jak i przyjętych zobowiązań. Rozsądne planowanie zaczyna się od uwzględnienia obu tych rzeczy.

Nie każdy problem z terminem jest problemem z czasem

Bywa, że masz wystarczająco dużo godzin, ale nie w odpowiednich miejscach tygodnia. Przykładowo możesz

dysponować wolnym piątkiem, podczas gdy klient oczekuje twojej obecności we wtorek rano. Matematycznie wszystko się zgadza, organizacyjnie nic się nie zgadza. Podobnie jest z zadaniami, które wymagają kilku dni na zebranie informacji lub zatwierdzenie decyzji. Możesz wykonać swoją część w dwie godziny, lecz nie oznacza to, że całość da się zakończyć w ciągu jednego popołudnia. Czas wykonania, termin realizacji i dostępność do kontaktu stanowią trzy osobne kwestie.

Ta różnica pomaga również ustalić, co naprawdę wymaga zmiany. Jeśli masz za dużo pracy, potrzebujesz ograniczyć obciążenie, renegocjować zakres albo zrezygnować z części nowych zobowiązań. Jeśli problemem są nakładające się godziny, być może wystarczy uzgodnić inne terminy spotkań. Gdy trudność wynika z nieprzewidywalnych wiadomości, trzeba uporządkować zasady komunikacji. Nie ma sensu leczyć każdego z tych przypadków tą samą receptą. Osoba, która nie rozpoznaje przyczyny, często próbuje po prostu pracować szybciej. To trochę tak, jakby podczas korka ulicznego coraz energiczniej naciskać pedał gazu.

Szczególnie ostrożnie traktuj propozycje, które wyglądają na niewielkie, ale zawierają szerokie oczekiwanie gotowości. Kontrakt na kilka godzin pracy miesięcznie może być atrakcyjny, dopóki nie okazuje się, że przez cały miesiąc musisz regularnie sprawdzać wiadomości i reagować na niezapowiedziane prośby. Wtedy rzeczywistym przedmiotem współpracy staje się częściowo twoja dyspozycyjność. Nie zawsze jest w tym coś niewłaściwego, pod warunkiem że strony świadomie uzgodniły zakres takiego zobowiązania. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy jedna osoba uważa, że kupiła konkretną usługę, a druga

zachowuje się tak, jakby kupiła również pierwszeństwo w twoim kalendarzu.

Możesz teraz spojrzeć na swoją listę klientów i sprawdzić, który z nich generuje największe obciążenie, a który największą nieprzewidywalność. To niekoniecznie będzie ta sama firma. Największy kontrakt może wymagać dużo pracy, ale zapewniać spokojny harmonogram. Niewielkie zlecenie może natomiast powodować ciągłe zakłócenia. Nie podejmuj pochopnych decyzji wyłącznie na tej podstawie. Dochód, perspektywy rozwoju, warunki umowy i znaczenie relacji również mają znaczenie. Chodzi o to, żeby przestać traktować wszystkie współprace jak identyczne pozycje w kalendarzu, skoro w rzeczywistości każda obciąża cię inaczej.

Najbardziej użyteczna zmiana następuje w chwili, gdy zaczynasz widzieć własną pracę jako całość. Zamiast pytać wyłącznie „Czy znajdę czas na to zadanie?", pytasz również „Jak jego przyjęcie wpłynie na pozostałe zobowiązania?". To drugie pytanie nie czyni cię mniej przedsiębiorczym, mniej pomocnym ani mniej ambitnym. Pozwala po prostu dostrzec konsekwencje, zanim staną się cudzym rozczarowaniem i twoim problemem. Każdy z siedmiu klientów może mieć świetne powody, żeby potrzebować czegoś właśnie teraz. Ty masz równie dobry powód, by sprawdzić, czy wszystkie te potrzeby da się pogodzić.

Ostatecznie nie zarządzasz siedmioma oddzielnymi dobami. Masz jedną. Siedmiu zleceniodawców może dzielić się twoją wiedzą, doświadczeniem i usługami, ale nie może niezależnie korzystać z tych samych godzin. Nawet jeśli wszyscy wystawią na nie bardzo uprzejme zapotrzebowanie.

Rozdział 2 - Jak zostałeś pracownikiem na pełny etat, choć nikt cię o to nie zapytał

Wszystko zaczęło się od jednego telefonu. Klient zadzwonił o osiemnastej trzydzieści, ponieważ potrzebował drobnej zmiany w prezentacji. Odebrałeś, bo akurat mogłeś. Poprawka zajęła kwadrans, klient podziękował i współpraca toczyła się dalej. Tydzień później zadzwonił o dziewiętnastej. Dwa tygodnie później wysłał wiadomość w sobotę. Po miesiącu, gdy nie odpowiedziałeś w piątkowy wieczór, w poniedziałek usłyszałeś lekko zaskoczone: „Próbowałem się z tobą skontaktować, ale nie było odpowiedzi". Z punktu widzenia klienta wydarzyło się coś niepokojącego. Człowiek, który dotychczas odbierał telefon niemal zawsze, nagle przestał. Z twojego punktu widzenia po raz pierwszy od dawna zrobiłeś w piątek wieczorem coś naprawdę ekscentrycznego: nie pracowałeś.

Ten drobny przykład pokazuje mechanizm odpowiedzialny za zaskakująco dużą część problemów związanych z równoległą współpracą. Ludzie uczą się twojej dostępności na podstawie tego, jak się zachowujesz, nie tylko na podstawie tego, co formalnie ustaliliście. Jeżeli regularnie odpowiadasz natychmiast, szybka reakcja może zostać uznana za standard. Jeśli przyjmujesz dodatkowe zadania bez rozmowy o terminach, druga strona może założyć, że dysponujesz zapasem czasu. Gdy uczestniczysz we wszystkich spotkaniach, nawet tych niezwiązanych bezpośrednio z twoją pracą, organizatorzy zaczynają traktować twoją obecność jako oczywistą. Nie muszą mieć

złych intencji. Wystarczy, że uznają dotychczasowe doświadczenie za wiarygodną zapowiedź przyszłości.

Tak rodzi się nieformalna umowa, której nikt nie podpisał, ale obie strony zachowują się tak, jakby obowiązywała. Klient uważa, że jesteś elastyczny i łatwo dostępny. Ty uważasz, że po prostu okazjonalnie pomagasz. Klient interpretuje szybką reakcję jako element usługi, a ty jako jednorazowy gest uprzejmości. Dopóki wszystko działa, rozbieżność pozostaje niewidoczna. Dopiero odmowa, opóźnienie albo nieodebrany telefon ujawniają, że każde z was uczestniczyło w zupełnie innej wersji tej samej współpracy. Nikt nie kłamał, ale też nikt nie dopilnował, żeby oczekiwania spotkały się w jednym miejscu.

Pułapka bycia niezawodnym za wszelką cenę

Osoby pracujące dla kilku zleceniodawców często mają szczególny powód, żeby unikać nieporozumień: zależy im na utrzymaniu dobrych relacji i stabilnych przychodów. Każdy kontrakt może mieć znaczenie, zwłaszcza gdy część współprac jest krótkoterminowa albo dochody zmieniają się z miesiąca na miesiąc. Łatwo wtedy uznać, że dodatkowa elastyczność jest inwestycją w przyszłość. Odpowiesz trochę szybciej, przyjmiesz jeszcze jedną prośbę, przesuniesz własne plany. W teorii wszystko ma sens. Problem pojawia się wtedy, gdy inwestycja w relację staje się nieograniczonym abonamentem na twoją dyspozycyjność.

Rozważ historię Pawła, specjalisty współpracującego z kilkoma zespołami technologicznymi. Jeden z klientów ceni go szczególnie za szybkość działania. Paweł otrzymuje pochwały za sprawne reagowanie, więc naturalnie chce utrzymać ten standard. Z czasem zaczyna sprawdzać wiadomości nawet wtedy, gdy pracuje dla innych firm. Nie