PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Przestaliśmy Być Parą, Ale Nadal Prowadzimy Firmę

Jak uzgodnić zawodową komunikację i odpowiedzialność po rozstaniu, przygotować wariant dalszej współpracy albo rozdzielenia biznesu oraz korzystać z neutralnej pomocy bez przenoszenia konfliktu na klientów



Max Paradox

Przestaliśmy Być Parą, Ale Nadal Prowadzimy Firmę

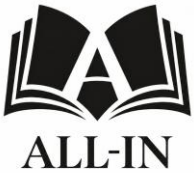
Jak uzgodnić zawodową komunikację i odpowiedzialność po rozstaniu, przygotować wariant dalszej współpracy albo rozdzielenia biznesu oraz korzystać z neutralnej pomocy bez przenoszenia konfliktu na klientów

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839690

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Rozstanie prywatne, wspólny biznes: dlaczego firma nie rozumie, że to koniec? 10

Rozdział 2 - Od „kochanie" do „w nawiązaniu do wiadomości": jak rozmawiać po rozstaniu? 18

Rozdział 3 - Firma nie jest salą rozpraw: jak nie zamienić biznesu w pole bitwy po rozstaniu? 27

Rozdział 4 - Święty spokój na kredyt: dlaczego pozorne rozwiązania pogarszają sytuację? 35

Rozdział 5 - Niewidzialna praca, widzialne pretensje: kto naprawdę utrzymuje firmę przy życiu? 44

Rozdział 6 - Wspólna kasa, osobne życie: jak nie finansować konfliktu z firmowego rachunku? 53

Rozdział 7 - Dwie osoby przy sterze, żadnej przy hamulcu: jak rozbroić paraliż decyzyjny? 62

Rozdział 8 - Biuro to nie reality show: jak ochronić pracowników przed wojną byłych partnerów? 71

Rozdział 9 - Kontrakt na chłodne głowy: jak ustalić zasady współpracy, kiedy miłość wyprowadziła się z firmy? 81

Rozdział 10 - Zostać wspólnikami czy rozdzielić biznes? Decyzja, której nie warto podejmować na złość 90

Rozdział 11 - Rozstanie biznesowe bez demolki: jak zaplanować odejście jednego wspólnika? 100

Rozdział 12 - Klient nie kupował waszej historii miłosnej: jak utrzymać obsługę podczas zmian? 109

Rozdział 13 - Trzecia osoba przy stole: jak korzystać z mediatora, prawnika i doradców bez organizowania kolejnej wojny? 119

Rozdział 14 - Hasło zna tylko były partner: jak uporządkować cyfrową własność, dostęp i firmowe informacje? 127

Rozdział 15 - Gdy dobra wola działa tylko w jedną stronę: jak reagować na presję, łamanie ustaleń i celowe utrudnianie współpracy? 136

Rozdział 16 - Nie stać nas na rozstanie: co zrobić, kiedy każdy wariant ma swoją cenę? 144

Rozdział 17 - Nowe związki, stare zobowiązania: gdy życie prywatne ponownie wchodzi do firmowego biura 154

Rozdział 18 - Spokój to proces, nie jednorazowy cud: jak utrzymać nowe zasady współpracy? 163

Rozdział 19 - Znowu zaczynamy? Jak przetrwać kolejny kryzys bez powrotu do dawnych wojen 172

Rozdział 20 - Nie musimy już być razem, żeby odpowiedzialnie zdecydować, co dalej 182

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9:07. Na firmowej skrzynce czeka wiadomość od ważnego klienta, księgowość przypomina o dokumentach, a pracownik pyta, kto zatwierdzi zamówienie. Wszystko wygląda jak zwyczajny początek tygodnia. Jest tylko jeden drobny szczegół: osoba, z którą musisz podjąć te decyzje, jeszcze niedawno była miłością twojego życia, a teraz najchętniej komunikowalibyście się za pośrednictwem dwóch prawników, trzech świadków i gołębia pocztowego z podpisaną klauzulą poufności.

Wczoraj ustalaliście, kto zabierze ekspres do kawy. Dzisiaj musicie zdecydować, czy firma podpisze kontrakt wart kilkadziesiąt tysięcy złotych. Wczoraj każde zdanie zaczynało się od „Zawsze tak robisz", a dzisiaj wypadałoby rozpocząć od „W nawiązaniu do naszej oferty". Problem w tym, że mózg nie posiada przełącznika pozwalającego o dziewiątej rano zamienić byłego partnera życiowego w neutralnego wspólnika biznesowego. Szczególnie jeśli o ósmej czterdzieści pięć zdążyliście pokłócić się o to, kto komu zmarnował najlepsze lata życia.

Witaj w jednej z najbardziej absurdalnych sytuacji, jakie potrafi zorganizować dorosłość. Związek się skończył, ale firma nie dostała tej informacji do wiadomości. Nadal ma klientów, zobowiązania, pracowników, terminy i rachunki. Co gorsza, nie interesuje jej, że właściciele przechodzą właśnie przez emocjonalne trzęsienie ziemi. Faktura nie odroczy terminu płatności z powodu złamanego serca. Klient również nie powinien musieć wybierać, którą stronę rozstania poprzeć, żeby otrzymać zamówiony produkt.

Rozstanie osób prowadzących wspólnie biznes jest szczególnie trudne, ponieważ zwykłe granice między życiem osobistym i zawodowym często nigdy nie zostały wyraźnie wyznaczone. Decyzje podejmowaliście przy kolacji, problemy rozwiązywaliście

podczas spacerów, a służbowe wiadomości wysyłaliście sobie z sąsiednich poduszek. Być może jedno z was odpowiadało za sprzedaż, drugie za finanse, ale ważniejsze decyzje zapadały dzięki wzajemnemu zaufaniu, znajomości charakterów i tysiącom niewypowiedzianych ustaleń. Po rozstaniu okazuje się, że firmowy system zarządzania składał się w dużej mierze z waszej relacji. A relacja właśnie złożyła wypowiedzenie bez okresu przejściowego.

W tym miejscu wiele osób próbuje zastosować pozornie rozsądne rozwiązanie: „Od teraz rozmawiamy wyłącznie o pracy". Brzmi profesjonalnie, elegancko i niemal korporacyjnie. Niestety, wystarczy pierwsza różnica zdań dotycząca budżetu, żeby rozmowa o wydatkach marketingowych niepostrzeżenie zamieniła się w dyskusję o wakacjach sprzed trzech lat. Nagle okazuje się, że koszt kampanii reklamowej jest niewielki w porównaniu z emocjonalnym rachunkiem, który jedna ze stron właśnie postanowiła wystawić drugiej. Samo postanowienie zachowania profesjonalizmu nie wystarcza, kiedy nie uzgodniono, jak ten profesjonalizm ma wyglądać podczas rzeczywistego konfliktu.

Inni wybierają milczenie. Komunikują się przez pracowników, unikają wspólnych spotkań albo odpowiadają wyłącznie na wiadomości, które uznają za absolutnie konieczne. Początkowo przynosi to ulgę, bo zmniejsza liczbę nieprzyjemnych kontaktów. Z czasem jednak firma zaczyna funkcjonować jak samochód z dwoma kierowcami, którzy odmówili rozmowy i każdy trzyma własną połowę kierownicy. Pracownicy nie wiedzą, czyje polecenia obowiązują. Klienci otrzymują sprzeczne informacje. Decyzje czekają na zatwierdzenie, a odpowiedzialność krąży po biurze niczym niechciana przesyłka.

Możliwy jest również scenariusz odwrotny. Oboje staracie się udowodnić, że nic się nie zmieniło. Nadal podejmujecie decyzje wspólnie, żartujecie przy klientach i organizujecie spotkania w dawnym stylu. Z zewnątrz wszystko wygląda znakomicie. W środku każde spotkanie kosztuje jednak ogromną ilość energii, a pozorna

normalność utrudnia przeprowadzenie rozmów, których naprawdę potrzebujecie. Profesjonalna współpraca nie wymaga udawania, że rozstanie nie nastąpiło. Wymaga stworzenia zasad odpowiednich do sytuacji, która istnieje teraz, a nie do związku, który istniał wcześniej.

Ta książka nie będzie przekonywać cię, że musisz zaprzyjaźnić się z byłym partnerem, wybaczyć wszystkie krzywdy i wspólnie świętować wzrost przychodów. Nie zamierzam również sugerować, że najlepszym rozwiązaniem jest natychmiastowe rozdzielenie biznesu. Czasem dalsza współpraca okazuje się rozsądna, czasem wymaga istotnych zmian, a czasem jej kontynuowanie powoduje więcej szkód niż uporządkowane rozstanie zawodowe. Ważne, żeby decyzja wynikała z rzeczywistych możliwości, zobowiązań i interesów firmy, a nie wyłącznie z tego, kto ostatnio powiedział coś wyjątkowo przykrego.

Przyjrzymy się temu, jak zastąpić nieformalne przyzwyczajenia konkretnymi ustaleniami. Jak określić, kto podejmuje decyzje, kto ponosi odpowiedzialność i w jakich sprawach potrzebna jest zgoda obojga. Jak organizować rozmowy, żeby trudny temat nie kończył się kolejnym odcinkiem serialu pod tytułem „Przypomnijmy sobie wszystkie nasze dawne konflikty". Nauczysz się rozpoznawać sytuacje, w których problem faktycznie dotyczy firmy, oraz takie, w których biznesowy argument stał się jedynie eleganckim opakowaniem dla osobistego żalu. To rozróżnienie bywa niewygodne, ale potrafi oszczędzić wielu niepotrzebnych sporów.

Zajmiemy się również ludźmi, którzy nie podpisywali żadnej umowy na uczestnictwo w waszym rozstaniu. Pracownik nie powinien zostawać arbitrem rodzinnego konfliktu, a klient nie potrzebuje informacji o tym, kto z kim przestał rozmawiać po ostatnim weekendzie. Ochrona tych relacji nie polega na ukrywaniu każdego problemu. Polega na przekazywaniu informacji potrzebnych do wykonywania pracy, zachowaniu ciągłości obsługi i niewciąganiu osób trzecich w prywatną rywalizację. Można

uczciwie poinformować o zmianie zakresu odpowiedzialności bez organizowania publicznej konferencji prasowej na temat rozpadu związku.

Nie wszystko da się jednak załatwić dobrze napisanym mailem czy spokojnym spotkaniem. Wspólne udziały, zobowiązania, umowy, dostęp do firmowych pieniędzy i zasobów mogą wymagać formalnych ustaleń oraz pomocy odpowiednich specjalistów. Prawnik pomoże ocenić sytuację prawną, księgowy lub doradca finansowy jej konsekwencje ekonomiczne, a bezstronny mediator może ułatwić rozmowę tam, gdzie samodzielne negocjacje utknęły. Neutralna pomoc nie jest oznaką porażki. Czasami to po prostu najrozsądniejszy sposób, żeby dwoje ludzi przestało prowadzić negocjacje za pomocą wzajemnych pretensji. Żaden poradnik nie zastąpi jednak indywidualnej oceny dokumentów ani profesjonalnej pomocy, szczególnie gdy pojawiają się groźby, przemoc, nadużycia finansowe lub ryzyko dla bezpieczeństwa.

Najważniejsze, żebyś nie wymagał od siebie emocjonalnej doskonałości. Możesz nadal odczuwać złość, rozczarowanie, żal albo zwyczajne zmęczenie całą sytuacją. Możesz jednocześnie uważać, że były partner zachował się fatalnie, i uznać jego konkretną propozycję biznesową za rozsądną. Te dwie oceny nie muszą się wykluczać. Dojrzałe zarządzanie wspólną firmą po rozstaniu nie polega na pozbyciu się emocji, lecz na ograniczeniu ich wpływu na decyzje, za które odpowiadacie wobec innych ludzi.

Być może ostatecznie pozostaniecie wspólnikami. Być może jedno z was odejdzie, a drugie przejmie prowadzenie firmy. Możliwe też, że potrzebny będzie stopniowy podział działalności lub zupełnie inne rozwiązanie. Nie musisz znać odpowiedzi już teraz. Wystarczy, że zaczniesz odróżniać sprawy wymagające wspólnej decyzji od tych, które można uczciwie rozdzielić, i osobiste urazy od zobowiązań, które nadal istnieją.

Związek mógł się zakończyć bez wspólnego porozumienia. Firma nie musi kończyć w ten sam sposób. Nie musicie już

planować razem przyszłości prywatnej, żeby odpowiedzialnie zdecydować o przyszłości zawodowej. A jeśli pewnego dnia uda wam się przeprowadzić całe spotkanie dotyczące budżetu bez wspominania, kto pierwszy przestał się starać, potraktuj to jako postęp. Niekoniecznie romantyczny, ale zdecydowanie wart odnotowania w firmowym kalendarzu.

Rozdział 1 - Rozstanie prywatne, wspólny biznes: dlaczego firma nie rozumie, że to koniec?

Wyobraź sobie, że prowadzicie wspólnie firmę od ośmiu lat. Znacie jej klientów, dostawców, słabe punkty i wszystkie drobne dziwactwa, których nie opisano w żadnej procedurze. Ty wiesz, że najważniejszy kontrahent dzwoni wyłącznie po południu, druga osoba pamięta, który dostawca zawsze spóźnia się z dokumentami, a oboje potraficie w ciągu pięciu minut rozwiązać problem, nad którym nowy pracownik zastanawiałby się przez pół dnia. Wszystko działało całkiem sprawnie. Aż pewnego dnia kończy się wasz związek. I nagle okazuje się, że system zarządzania firmą opierał się na dwóch osobach, które obecnie nie potrafią uzgodnić nawet tego, czy zdanie „Dobrze, zrób jak uważasz" oznacza zgodę, czy wypowiedzenie wojny.

Największa trudność polega na tym, że rozstanie prywatne i rozstanie zawodowe nie następują automatycznie w tym samym momencie. Możecie przestać być parą w sobotę, ale w poniedziałek nadal figurować w dokumentach jako wspólnicy, członkowie zarządu albo osoby odpowiedzialne za konkretne obszary działalności. Firma posiada zawarte umowy, zobowiązania finansowe i relacje z klientami, których nie można wyłączyć jednym emocjonalnym oświadczeniem. Nawet jeśli jedno z was oznajmiło, że „nie chce mieć już z tobą nic wspólnego", rzeczywistość biznesowa może odpowiedzieć: „Rozumiem, ale kto zatwierdzi płatności?". Trudno o mniej romantyczną odpowiedź na zakończenie związku.

Pierwszym błędem jest traktowanie wszystkich pozostałych powiązań jako jednego wielkiego problemu. Tymczasem istnieje różnica między byciem byłymi partnerami, wspólnikami, osobami

uprawnionymi do reprezentowania firmy i ludźmi wykonującymi codzienne zadania. Te role mogą się pokrywać, ale nie są tym samym. Ktoś może posiadać udziały, nie uczestnicząc w bieżącym zarządzaniu. Ktoś inny może faktycznie prowadzić sprzedaż, ale nie mieć prawa do samodzielnego podejmowania określonych decyzji formalnych. Do tego dochodzą prywatne pożyczki, firmowe samochody, wspólne gwarancje i zobowiązania, których znaczenie zależy od konkretnych umów. Zrozumienie tych różnic jest ważniejsze niż ustalenie, kto podczas ostatniej kłótni miał bardziej przekonujące argumenty.

Co naprawdę łączy was po rozstaniu?

Dobrym początkiem jest spojrzenie na firmę tak, jakbyście przez chwilę byli zewnętrznymi obserwatorami. Nie chodzi o udawanie, że niczego nie czujecie, ale o sprawdzenie, co faktycznie istnieje poza waszą relacją. Jakie decyzje wymagają udziału obojga? Kto odpowiada za realizację zamówień, pieniądze, pracowników i kontakt z kontrahentami? Które ustalenia znajdują się w dokumentach, a które obowiązywały tylko dlatego, że przez lata rozumieliście się bez słów? Wspólne życie potrafi znakomicie zastępować formalne procedury. Problem pojawia się wtedy, gdy życie wspólne znika, a procedury okazują się równie rozbudowane jak instrukcja obsługi spinacza biurowego.

Załóżmy, że jedna osoba przez lata zajmowała się finansami, a druga pozyskiwaniem klientów. Podział wydawał się oczywisty, więc nikt go dokładnie nie opisywał. Teraz osoba odpowiedzialna za sprzedaż chce sprawdzić stan należności, lecz słyszy, że druga strona nie zamierza już „tłumaczyć wszystkiego po raz setny". Ta odpowiedź może wynikać ze zmęczenia, urazy albo zwykłego przyzwyczajenia do samodzielnego zarządzania pieniędzmi. Dla firmy znaczenie ma jednak inna kwestia: czy istnieje uzgodniony sposób uzyskiwania informacji potrzebnych do podejmowania decyzji? Brak takiego sposobu sprawia, że każde pytanie staje się osobistą prośbą, a każda odmowa wygląda jak demonstracja siły.

Właśnie dlatego warto oddzielić cztery warstwy współpracy. Pierwsza dotyczy własności i formalnych uprawnień, druga codziennych obowiązków, trzecia dostępu do informacji i zasobów, a czwarta emocji wpływających na wykonywanie pozostałych zadań. Nie trzeba od razu rozwiązywać wszystkich problemów. Trzeba natomiast przestać zakładać, że należą do tej samej kategorii. Spór o korzystanie z firmowego samochodu może wymagać sprawdzenia zasad użytkowania i ponoszenia kosztów, a nie rozstrzygania, kto częściej odbierał drugą osobę z lotniska. Obie sprawy mogą być ważne, lecz tylko jedna bezpośrednio pomaga uporządkować działalność przedsiębiorstwa.

Szczególnie niebezpieczne są niewidoczne zależności. Dostęp do systemu księgowego posiada jedna osoba, relację z głównym dostawcą utrzymuje druga, a hasło do firmowego konta reklamowego zna ktoś, kto od trzech dni nie odbiera telefonu. Przez lata takie rozwiązania mogły funkcjonować bez zarzutu, ponieważ opierały się na zaufaniu. Po rozstaniu nie warto jednak reagować paniką, samowolnym blokowaniem dostępów albo kopiowaniem dokumentów, do których nie ma się odpowiednich uprawnień. Znacznie rozsądniej ustalić, jakie zasoby są niezbędne do utrzymania działalności, kto ma do nich legalny dostęp i jak zabezpieczyć ciągłość pracy zgodnie z obowiązującymi zasadami. Profesjonalne uporządkowanie dostępu nie jest konkursem na to, kto pierwszy zmieni hasło.

Kiedy osobiste emocje zaczynają zarządzać firmą

Rozstanie zmienia sposób interpretowania zachowań drugiej osoby. Dawniej opóźniona odpowiedź mogła oznaczać, że partner jest zajęty. Teraz ta sama sytuacja zaczyna wyglądać jak celowe ignorowanie. Dawniej zakwestionowanie pomysłu było elementem dyskusji, obecnie może zostać odebrane jako kolejny dowód braku szacunku. Nie oznacza to, że wszystkie podejrzenia są bezpodstawne. Czasami jedna ze stron rzeczywiście wykorzystuje biznesowe zależności do wywierania presji. Chodzi raczej o to, by

odróżnić obserwowalne działanie od przypisanej mu intencji. „Nie otrzymałem dokumentu do uzgodnionego terminu" opisuje fakt. „Specjalnie sabotujesz moją pracę, bo mnie nienawidzisz" jest interpretacją, która może natychmiast zamknąć możliwość rzeczowej rozmowy.

Dobrym przykładem jest sytuacja, w której jedna osoba odrzuca propozycję zatrudnienia dodatkowego pracownika. Druga natychmiast uznaje to za próbę utrudnienia jej życia. Tymczasem powód może być finansowy: firma nie ma wystarczających środków na nowe stanowisko. Możliwe też, że sprzeciw jest rzeczywiście związany z konfliktem. Żeby to ustalić, trzeba jednak zapytać o konkretne argumenty, przewidywane koszty i dostępne alternatywy. Jeśli odpowiedź sprowadza się do „Bo nie", problemem staje się brak uzasadnionej decyzji, który można opisać i odpowiednio udokumentować. Nie ma potrzeby rozstrzygać historii całego związku, aby stwierdzić, że firma potrzebuje bardziej przejrzystego procesu podejmowania decyzji.

Kolejną pułapką jest mylenie sprawiedliwości emocjonalnej ze sprawiedliwością biznesową. Możesz mieć poczucie, że poświęciłeś firmie więcej czasu, zrezygnowałeś z własnych planów albo przez lata wykonywałeś pracę, której druga osoba nie doceniała. Takie doświadczenia zasługują na potraktowanie poważnie. Nie przesądzają jednak automatycznie o sposobie podziału udziałów, wartości przedsiębiorstwa czy odpowiedzialności za zobowiązania. O tych kwestiach decydują również dokumenty, przepisy, ustalenia między stronami i rzeczywista sytuacja finansowa. Próba wyrównania wszystkich dawnych krzywd poprzez pojedynczą decyzję biznesową przypomina naprawianie przeciekającego dachu przez przestawianie mebli. Można się przy tym solidnie zmęczyć, ale woda nadal będzie kapać.

Nie znaczy to, że masz ignorować własne potrzeby. Jeśli współpraca powoduje narastające napięcie, odbiera zdolność do podejmowania decyzji albo naraża cię na poniżające zachowania,

jest to istotna informacja przy ocenie dalszego modelu działania. Nie musisz udowadniać, że potrafisz wytrzymać dowolną sytuację w imię ratowania przedsiębiorstwa. Czasami zachowanie firmy wymaga ograniczenia bezpośrednich kontaktów, zmiany zakresu obowiązków lub rozpoczęcia rozmów o rozdzieleniu biznesu. W przypadkach gróźb, przemocy, przymusu czy poważnych nadużyć priorytetem jest bezpieczeństwo oraz właściwa pomoc prawna lub specjalistyczna, a nie eksperymentowanie z kolejnymi sposobami poprawiania atmosfery.

Firma potrzebuje diagnozy, nie kolejnego ultimatum

Zanim zaczniecie debatować nad przyszłością wspólnego przedsiębiorstwa, przyjrzyj się najbliższym zobowiązaniom. Nie trzeba od razu ustalać, jak firma będzie wyglądała za pięć lat. Najpierw sprawdź, co wymaga działania w ciągu najbliższych dni i tygodni. Czy są płatności, których opóźnienie spowoduje realne konsekwencje? Czy ktoś musi podjąć decyzję dotyczącą realizacji podpisanej umowy? Czy pracownicy mają jasne instrukcje? Czy istnieją ważne terminy formalne? Taka analiza pozwala oddzielić sprawy pilne od tych, które są emocjonalnie głośne, ale mogą poczekać. W przeciwnym razie najwięcej energii pochłonie spór o wygląd nowej wizytówki, podczas gdy termin odnowienia istotnej umowy przejdzie niezauważony.

Pomocne może być przygotowanie prostego zestawienia obejmującego pięć elementów: zadanie lub zobowiązanie, osobę aktualnie odpowiedzialną, termin, potrzebną decyzję oraz konsekwencję braku działania. Nie musi to być rozbudowany dokument. Wystarczy przejrzysty arkusz, do którego obie strony mają odpowiedni dostęp. Przy każdej pozycji warto zaznaczyć, czy odpowiedzialność została formalnie ustalona, czy wynika jedynie z dotychczasowej praktyki. Dzięki temu szybko zobaczysz różnicę między rzeczywistym problemem organizacyjnym a napięciem wywołanym brakiem komunikacji. Dokument nie uzdrowi waszej

relacji, ale przynajmniej nie powinien mieć pretensji, kiedy ktoś poprosi go o wyjaśnienie terminu płatności.

Ważne, aby nie traktować tego zestawienia jako materiału dowodowego przeciwko byłemu partnerowi. Jeżeli każda pozycja będzie zawierała komentarz „Ponownie nie wykonał zadania, jak zwykle", dokument przestanie służyć zarządzaniu, a zacznie przypominać kronikę wzajemnych przewinień. Zapis „Nie otrzymano zatwierdzenia oferty do 14 czerwca, co opóźnia wysłanie jej klientowi" jest znacznie bardziej użyteczny. Pokazuje problem, termin i konsekwencję. Pozwala również ustalić, co należy zrobić dalej. Dobra dokumentacja nie musi nikogo upokarzać, żeby skutecznie chronić interesy firmy.

Następnie warto rozpoznać obszary, w których decyzje mogą się zablokować. W niektórych sprawach jedna osoba może działać samodzielnie, w innych potrzebna jest wspólna zgoda albo określona procedura. To zależy od formy działalności, dokumentów i rzeczywistych uprawnień. Nie należy zakładać, że wcześniejszy zwyczaj podejmowania wszystkich decyzji razem jest obowiązkiem prawnym, ani że po rozstaniu można go dowolnie zignorować. Jeśli nie wiesz, jakie zasady obowiązują, sprawdź je z odpowiednim specjalistą. Koszt wyjaśnienia formalnej sytuacji bywa znacznie mniejszy niż koszt działania na podstawie przekonania, że „przecież zawsze tak robiliśmy".

Istotnym elementem diagnozy są również osoby zatrudnione w firmie. Pracownicy mogą zauważyć zmianę atmosfery szybciej, niż właściciele zdążą przygotować oficjalne stanowisko. Ktoś przestaje uczestniczyć w spotkaniach, decyzje są odwoływane, a kierownik otrzymuje dwa sprzeczne polecenia. Nie trzeba ujawniać prywatnych szczegółów, żeby ograniczyć chaos. Wystarczy zadbać, aby zespół wiedział, kto obecnie odpowiada za konkretne zadania i gdzie zgłaszać problemy. Jeśli niektóre ustalenia pozostają niejasne, lepiej uczciwie wyznaczyć tymczasową ścieżkę decyzji niż

oczekiwać, że pracownicy sami odgadną, który ze wspólników jest dzisiaj bardziej skłonny do współpracy.

Nie podejmuj ostatecznej decyzji wyłącznie pod wpływem jednego tygodnia

Po rozstaniu często pojawia się silna potrzeba natychmiastowego rozstrzygnięcia wszystkiego. Jedna osoba chce zakończyć współpracę, druga proponuje kontynuowanie działalności, a obie oczekują odpowiedzi niemal natychmiast. Tymczasem decyzja dotycząca własności przedsiębiorstwa, jego sprzedaży czy podziału może mieć długotrwałe konsekwencje finansowe i prawne. Warto więc odróżnić decyzje niezbędne do zapewnienia bieżącego funkcjonowania od decyzji strategicznych, które wymagają analizy. Nie oznacza to odwlekania rozstania zawodowego w nieskończoność. Chodzi o to, by poważnych zobowiązań nie podejmować wyłącznie dlatego, że właśnie zakończyła się wyjątkowo bolesna rozmowa.

Możecie rozważać dalszą współpracę przy wyraźnym podziale obowiązków, okres przejściowy prowadzący do odejścia jednej strony albo formalne rozdzielenie biznesu. Każda możliwość ma własne koszty i ograniczenia. Kontynuowanie współpracy wymaga minimum przewidywalności i zdolności do realizowania uzgodnień. Rozstanie zawodowe może wymagać wyceny, zmiany umów, zabezpieczenia finansowania i uporządkowania odpowiedzialności. Niektóre zobowiązania nie znikną tylko dlatego, że przestaniecie razem prowadzić działalność. Zanim ktoś oznajmi „Od jutra firma jest twoja”, dobrze sprawdzić, czy rzeczywiście może taką decyzję podjąć i co oznacza ona dla obu stron.

Jeżeli bezpieczna i rzeczowa współpraca jest możliwa, przydatne bywa krótkie, wyraźnie określone porozumienie organizacyjne na czas analizowania dalszych wariantów. Może wskazywać, jak będą realizowane pilne zobowiązania, kto obsługuje konkretne obszary i w jaki sposób dokumentowane są decyzje. Warto określić datę ponownego przeglądu tych zasad, żeby

rozwiązanie tymczasowe nie zamieniło się niepostrzeżenie w wieloletni stan zawieszenia. Takie ustalenie nie zastępuje umów ani formalnych decyzji wymaganych w danej sytuacji. Pozwala jednak sprawdzić, czy wspólna działalność może funkcjonować na podstawie jasnych zasad, zamiast opierać się na nadziei, że druga osoba pewnego dnia zacznie zachowywać się dokładnie tak, jak tego oczekujesz.

Na końcu tej pierwszej analizy powinieneś wiedzieć przede wszystkim, co jest faktem, co wymaga sprawdzenia, a co pozostaje nierozstrzygniętą decyzją. Nie musisz jeszcze znać wartości całego biznesu ani uzgodnić przyszłości z byłym partnerem. Wystarczy, że potrafisz wskazać najważniejsze ryzyka, obowiązki i obszary zależności. To dużo bardziej użyteczne niż emocjonalny bilans tego, kto więcej zrobił dla firmy w ciągu ostatnich ośmiu lat. Tamten bilans może mieć swoje miejsce w osobnej rozmowie, lecz nie powinien zastępować informacji potrzebnych do prowadzenia przedsiębiorstwa.

Bo po rozstaniu najtrudniejsza bywa nie sama świadomość, że nie jesteście już razem. Najtrudniejsze jest odkrycie, jak wiele firmowych spraw przez lata działało dlatego, że byliście. I właśnie od rozpoznania tych zależności zaczyna się możliwość dokonania rozsądnego wyboru: czy nadal potraficie prowadzić wspólny biznes, czy lepiej będzie odpowiedzialnie go rozdzielić. Miłość nie jest wymogiem formalnym skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Dobrze jednak, żeby jej miejsce zajął system nieco solidniejszy niż wzajemne domysły.

Rozdział 2 - Od „kochanie” do „w nawiązaniu do wiadomości”: jak rozmawiać po rozstaniu?

Na ekranie telefonu pojawia się wiadomość od byłego partnera: „Musimy porozmawiać o kosztach”. Tylko pięć słów. Niby nic szczególnego. Problem w tym, że jeszcze niedawno podobne zdanie oznaczało początek trzygodzinnej dyskusji, podczas której koszty życia, wspólne plany i wszystkie niespełnione obietnice mieszały się w jedną emocjonalną całość. Teraz teoretycznie chodzi o wydatki firmy. Czytasz wiadomość kilka razy, zastanawiając się, czy słowo „musimy” jest przypadkiem ukrytą prowokacją. Odpowiedź „O których kosztach mówisz?” wydaje się zbyt uprzejma, więc przez chwilę rozważasz „Może najpierw wyjaśnisz swoje ostatnie wydatki?”. Gratulacje. Właśnie rozpoczynasz negocjacje biznesowe z udziałem całego bagażu waszego związku.

Komunikacja zawodowa po rozstaniu jest trudna nie dlatego, że nagle zapominacie, jak rozmawiać. Przeciwnie, często znacie się aż za dobrze. Potraficie rozpoznać ironię w jednym słowie, domyślić się nastroju po sposobie stawiania przecinków i przypisać całemu zdaniu znaczenie, którego ktoś z zewnątrz nigdy by nie zauważył. To, co dawniej pomagało wam rozumieć się bez szczegółowych wyjaśnień, teraz może prowadzić do nieporozumień. Zwykła prośba o dokument uruchamia wspomnienie dawnej kłótni, a brak odpowiedzi przypomina sytuacje, w których jedna osoba czuła się ignorowana. Problem polega na tym, że firmowa wiadomość zaczyna być oceniana według zasad prywatnej relacji, mimo że powinna służyć wykonaniu konkretnego zadania.

Pierwsza istotna zmiana dotyczy celu rozmowy. W związku rozmowa często służyła również budowaniu bliskości, uzyskiwaniu potwierdzenia uczuć albo wyjaśnianiu wzajemnych oczekiwań. W

firmie jej podstawowym zadaniem jest przekazanie informacji, podjęcie decyzji lub rozwiązanie problemu. Oczywiście dobra współpraca wymaga szacunku i odrobiny ludzkiej życzliwości, ale nie musi prowadzić do emocjonalnego porozumienia w każdej sprawie. Możesz nie wiedzieć, co były partner naprawdę o tobie myśli, a jednocześnie wiedzieć, że do piątku potrzebujesz zatwierdzenia harmonogramu. Ta druga informacja jest wystarczająca, żeby wykonać swoją pracę. Nie każda wiadomość musi być okazją do ustalenia, dlaczego wasz związek się rozpadł.

Zawodowa komunikacja potrzebuje własnych zasad

Najbardziej praktycznym rozwiązaniem jest uzgodnienie podstawowego sposobu kontaktu. Nie chodzi o stworzenie regulaminu tak skomplikowanego, że do wysłania wiadomości potrzebna będzie zgoda komisji. Wystarczy określić, gdzie przekazujecie sprawy służbowe, kiedy oczekujecie odpowiedzi oraz które tematy wymagają bezpośredniej rozmowy. Jeśli dotychczas korzystaliście z prywatnego komunikatora zarówno do wysyłania romantycznych zdjęć, jak i omawiania zamówień, rozsądne może być przeniesienie bieżącej korespondencji zawodowej na firmowy adres e-mail lub ustaloną platformę. Dzięki temu łatwiej oddzielić informacje potrzebne przedsiębiorstwu od treści dotyczących życia osobistego.

Sam wybór kanału komunikacji nie rozwiąże jednak wszystkiego. Potrzebne są także realistyczne oczekiwania dotyczące czasu reakcji. Jeżeli jedna osoba wysyła wiadomość o godzinie 22:40 i oczekuje odpowiedzi przed snem, trudno mówić o zdrowym modelu współpracy, chyba że sytuacja rzeczywiście wymaga pilnego działania i wcześniej uzgodniono taką dostępność. Warto więc odróżnić sprawy rutynowe od pilnych. Zwykłe pytania można obsługiwać w ustalonych godzinach, natomiast sytuacje grożące istotnymi stratami lub przerwaniem działalności powinny mieć osobną ścieżkę zgłoszenia. Słowo „pilne” nie powinno