KONIECZNE ZAKOŃCZENIA

Dr Henry Cloud

KONIECZNE ZAKOŃCZENIA

Pracownicy, działalności biznesowe i związki międzyludzkie, z których wszyscy musimy rezygnować, aby iść naprzód

LOGOS

Tytuł oryginału:
Necessary Endings

Przekład: Dorota Piotrowska
Redakcja i korekta: Joanna Zalewska
Projekt okładki i skład: RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2010 by Henry Cloud

Copyright for the Polish edition © 2016 by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego przekazu
dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.
W sprawie zezwoleń należy zwracać się do

Oficyny Wydawniczej
LOGOS
01-913 Warszawa
ul. Szekspira 4/386
tel. (22) 793 09 04
tel. kom. 609 680 132
e-mail: logos@logos.warszawa.pl
www.logos.warszawa.pl

ISBN 978-83-63488-67-3

Historie i przykłady, jakie pojawiają się w tej książce, pochodzą z rozmów i pracy doradczej autora. Nazwiska osób, nazwy firm oraz inne fakty umożliwiające identyfikację zostały zmienione w celu ochrony tożsamości tych, którzy je dostarczyli. Dlatego wszelkie podobieństwo do faktycznie istniejących osób jest jedynie przypadkowe.

KSIĄŻKĘ DEDYKUJĘ LIDEROM, KTÓRZY POZWOLILI MI
TOWARZYSZYĆ IM W DRODZE PRZEZ ICH KONIECZNE ZAKOŃCZENIA.
WASZA ODWAGA, PRZEKONANIE I WIARA SĄ INSPIRUJĄCE.

„Wielka jest sztuka rozpoczynania,
lecz jeszcze większa jest sztuka kończenia”.

Henry Wadsworth Longfellow

Spis treści

Przedmowa 13

1. Zakończenia: to, co dobre, nie zacznie się dopóty, dopóki nie zakończy się to, co złe 15
2. Przycinanie: wzrost zależy od pozbycia się tego, co niechciane lub powierzchowne 29
3. Normalizowanie koniecznych zakończeń: przyjmij fazy życia do swojego spojrzenia na świat 51
4. Gdy tkwienie w miejscu jest nową normą: różnica między bólem posiadającym cel a bólem bez znaczącego powodu 71
5. Dotarcie do momentu przycinania: realizm, wyzbycie się nadziei i zmotywowanie 93
6. Nadzieja kontra myślenie życzeniowe: różnica między tym, co warto naprawić, a co powinno się zakończyć 115
7. Mądry, głupi i zły: określ, jakiego typu ludzie zasługują na twoje zaufanie 147
8. Tworzenie pilnej potrzeby: pozostań zmotywowany i pełen zapału do zmiany 181

9. Opór: jak mierzyć się z wewnętrznymi i zewnętrznymi przeszkodami 209
10. Koniec z byciem „tym złym": zasada samodzielnych wyborów 231
11. Odbycie rozmowy: strategie dobrego kończenia 237
12. Przeżycie żalu: znaczenie „metabolizowania" koniecznych zakończeń 251
13. Zrównoważenie: zrób inwentarz tego, co wyczerpuje twoje zasoby 263
14. Podsumowanie: zasadniczo chodzi o przyszłość 271

Podziękowania 277

Przedmowa

Dzisiaj może być wrogiem twojego jutra.

W twojej pracy zawodowej, a może i w życiu, jutro, jakiego pragniesz i jakie sobie wyobrażasz, może nigdy nie nadejść, jeśli nie zakończysz pewnych spraw, którymi zajmujesz się dzisiaj. Dla niektórych ludzi to jasne i łatwe do wykonania. Kończą sprawy, które ich wstrzymują. Inni mają z tym większe trudności. Ta książka porusza właśnie ten problem oraz wskazuje, jak otrzymać upragnione wyniki dzięki kończeniu tego, czego czas już minął.

Z jej lektury dowiesz się, że zakończenia to naturalny proces we wszechświecie, i jeśli nie będziesz się z nimi mierzyć w życiu osobistym i zawodowym, jakaś część tych obszarów będzie trwać w stanie stagnacji lub umrze. Zakończenia to nieodłączna część rzeczywistości. Zobaczysz też, że są różne rodzaje zakończeń, a nauka odróżniania jednych od drugich zapewni ci powodzenie w pewnych kwestiach i ochroni przed porażką i nieszczęściem w innych, kładąc kres znaczącemu cierpieniu i zamętowi, jakiego być może obecnie doświadczasz w życiu lub w pracy.

Dowiesz się, że istnieją powody, dlaczego być może nie widzisz, że już teraz trzeba coś zakończyć, a także dlaczego ciągle nie możesz

dokończyć spraw, które chcesz zamknąć, lecz czujesz się sparaliżowany, by się nimi zająć i to zrobić. Ale poza umiejętnością dostrzegania, że coś wymaga zakończenia, poznasz też skuteczne metody, jak to faktycznie robić.

Przekonasz się również, że jest nadzieja dla pewnych ludzi i problemów zawodowych, które teraz wydają ci się beznadziejne, ponieważ dokonałeś niewłaściwej oceny w kwestii tego, na co można jeszcze mieć nadzieję, a na co już nie, oraz pomyliłeś metody, które pozwalają to sobie uświadomić.

Ogólnie rzecz biorąc, *moją* nadzieją jest to, abyś czuł się dobrze i pewnie w dostrzeganiu, negocjowaniu, a nawet świętowaniu niektórych zakończeń, które mogą być drzwiami do przyszłości jeszcze jaśniejszej, niż sobie wyobrażałeś.

ROZDZIAŁ 1

Zakończenia: to, co dobre, nie zacznie się dopóty, dopóki nie zakończy się to, co złe

Znowu to ssące uczucie gdzieś w trzewiach. Coraz częściej je zauważał, codziennie rano o tej samej porze. Dopadało go za każdym razem, gdy parkował samochód przed firmą i gasił silnik, w tej nagłej chwili ciszy, gdy radio przestawało grać, a jeszcze nie zdążył otworzyć drzwi samochodu, by pójść do budynku. Nie mógł dłużej zaprzeczać ani prawdziwości tego uczucia, ani jego stałej powtarzalności: nie chciał iść do biura.

Czuł wewnątrz ciężar, coś zupełnie przeciwnego do swojego naturalnego zapału. Stephen był typem człowieka, który zawsze prze naprzód. Jako dziecko zawsze pierwszy wbiegał na boisko; w grupie to on mówił: „Chodźmy to zrobić"; w kryzysowych sytuacjach w pracy to on brał sprawy w swoje ręce i popychał je do przodu, bez względu na przeszkody. Był z natury pełen werwy i nie miał problemu z radzeniem sobie w życiu. Ale teraz, codziennie rano w samochodzie, musiał przyznać, że wcale nie ma ochoty wchodzić do tamtego budynku i mierzyć się z kolejnym dniem pracy. Dawną werwę zastąpiło uczucie ciężkości, które nie miało nic wspólnego z motywacją. Nie było to uczucie, do którego przywykł.

Tego poranka zatem nie zrobił tego, co zwykle – nie sięgnął do swoich zasobów wrodzonego optymizmu i nie doładował się energią. Zamiast tego ponownie uruchomił silnik i pojechał do parku, który mijał codziennie w drodze do pracy. Wypatrzył ławkę, która mu odpowiadała. Chciał po prostu pomyśleć.

Gdy usiadł, uświadomił sobie dwie rzeczy. Po pierwsze, do tej pory faktycznie zbyt często nie myślał. Odkąd kilka lat temu przejął stery firmy, był tak zajęty i wciągnięty w wir wydarzeń, że nie poświęcał wiele czasu na zastanowienie. Po prostu *ciężko* pracował, bo tak było trzeba. Firma, którą kochał i wierzył, że już na zawsze będzie jego domem, nie zmierzała w kierunku, w jakim myślał, że będzie zmierzać. Już ponad rok temu stanęła w miejscu i ciągle nic się nie zmieniało. Jakby życie z niej uchodziło, a teraz prowadzenie jej wydawało się bardziej zadaniem do wykonania i obowiązkiem niż romantyczną przygodą, jaką było na początku. Miesiąc miodowy się skończył, on jednak potraktował ten fakt jako kolejne wyzwanie, z którym trzeba się zmierzyć. Taki już był.

W tej chwili zdał sobie sprawę z tego, że to właśnie wysoki poziom aktywności uniemożliwiał mu głębsze zastanowienie. A gdy w końcu pozwolił sobie na zatrzymanie, dotarło do niego coś jeszcze: gdyby zaczął się głębiej zastanawiać, do głowy przyszłyby mu myśli, których wcale nie chciał.

Tego poranka pozwolił sobie jednak na to zatrzymanie. I zapytał samego siebie: Co tak naprawdę jest przyczyną tego wewnętrznego ciężaru? Co mnie tak wyczerpuje?

Gdy zszedł ze swojej dotychczasowej drogi i pozwolił sobie na chwilę szczerości z samym sobą, nie trwało długo, aż usłyszał głos intuicji.

Po pierwsze, chodzi o strategię całego biznesu. Objął stanowisko dyrektora generalnego, bo zyski były niezłe, choć nie porywające. Zobaczył tu dla siebie możliwość. Lubił się wykazywać i na przestrzeni lat pracy udowodnił, że naprawdę potrafi wydobyć z różnych projek-

tów znacznie więcej niż inni, którzy wcześniej się nimi zajmowali. Był inteligentny i potrafił wykonywać zadania. W oparciu o samą moc mechaniczną i wydajność wiedział, że w obecnych wynikach tkwi wzrost, już nie wspominając o nowych dochodach, jakie dla firmy wypracuje przez wprowadzenie nowych produktów i dodanie nowych obszarów sprzedaży.

Jednak w zeszłym roku, przy wszystkich jego talentach i wysiłkach, które podejmował tak pilnie i starannie, jak tylko potrafił, wzrost się nie pojawił. Musiało tu chodzić o coś innego, i to coś było przerażające. Bo to by znaczyło, że świat się zmienia, rynek się zmienia, a firma nie dotrzymuje tym zmianom kroku. Jego zespół usiłował robić to, co zawsze, tylko lepiej. A gdy w końcu dopuścił tę prawdę do swojej świadomości, musiał przyznać, że jasna przyszłość, jaką sobie wyobraził, nie stanie się rzeczywistością, dopóki zasadniczo nie zmieni kierunku firmy.

Aby to zrobić, musiałby wykonać wiele kroków, na które wcale nie miał ochoty. Musiałby spotkać się ze swoim zarządem i stoczyć bitwę. Musiałby przyznać, że nie potrafi zapewnić firmie powodzenia przy pomocy dotychczasowych metod, a to by oznaczało przyznanie się do porażki. Co byłoby fatalne.

Lecz jeszcze gorsze jest to, że musiałby podjąć kilka bardzo trudnych decyzji personalnych. Nowy kierunek, wiążący się z większą technologią pracy i trudniejszym finansowaniem, nie sprawdziłby się w przypadku wielu osób, które obecnie zajmują kluczowe stanowiska. Jak miałby tych ludzi odsunąć? Do czego ich przydzielić? A co najgorsze, czy musiałby zupełnie się ich pozbyć?

Wiązała się z tym jedna z najtrudniejszych prawd, jakie do niego dotarły podczas tej sesji mierzenia się z faktami. Choć Stephen był dyrektorem generalnym i „tym, który tam rządzi", w fundamencie jego funkcji istniało pęknięcie, którym nigdy do końca się nie zajął, i właśnie to było jednym z głównych powodów jego obecnego ciężaru: Chris. Chris to syn założyciela, postawiony na stanowisku wicedyrektora

marketingu przez poprzednika Stephena. Tym poprzednikiem zaś był brat założyciela, czyli wuj Chrisa. Obaj bracia mieli w tamtym czasie nadzieję, że któregoś dnia Chris zostanie dyrektorem generalnym firmy, i powierzyli mu to stanowisko w ramach swojego planu sukcesji.

Ale prawda była taka, że Chris nie tylko nie był materiałem na dyrektora generalnego, lecz nawet nie nadawał się do zespołu wykonawczego. Stephen miał poczucie, że Chris jest dodatkowym obciążeniem dla firmy, i że wszystko ułożyłoby się lepiej, gdyby go nie było. Żeby jednak do tego doszło, Stephen musiałby postawić firmę przed poważnym wyborem: rodzina albo interesy. Ilekroć o tym myślał, żadna odpowiedź mu nie pasowała. Gdyby poddał pod dyskusję przyszłość syna założyciela i przegrał, jego własne plany na przyszłość zostałyby na zawsze zaprzepaszczone, a stronnicy Chrisa patrzyliby na niego z ukosa, już nie wspominając o samym Chrisie. Z drugiej strony, gdyby zarząd pozwolił mu pozbyć się obecnego wicedyrektora marketingu, Stephen uwolniłby się od przeszkody, ale i tak narobiłby sobie wrogów. Lekarstwo mogłoby okazać się gorsze od samej choroby.

Jednak jakiś inny wewnętrzny głos mu powiedział, że właśnie to muszą robić prawdziwi liderzy – podejmować trudne decyzje. Gdy się nad tym zastanowił, postanowił dokonać przeglądu inwentarza. Czy jest w stanie podźwignąć ciężar kompletnej restrukturyzacji, idąc do zarządu i przeprogramowując całą firmę? Czy może pozbyć się ludzi, na których naprawdę mu zależy? I najważniejsze pytanie: czy może zmusić zarząd do zadecydowania o tym, czy pozwolić mu na skompletowanie jego własnego zespołu? Jeśli nie dostanie takiego pozwolenia, czy jest gotów na to, by odejść i zająć się czymś innym, gdzie nie będzie krępowany nierozwiązywalnymi problemami?

Gdy Stephen zastanawiał się nad każdym z tych pytań, ogarnęły go dwa przeciwne uczucia. Pierwsze to euforia, rodzaj znajomej energii, jaki napełniał go na myśl o budowaniu przyszłości, która miała w sobie życie. Drugie to lęk związany z tym, co może się stać, gdy faktycznie

przekroczy te drzwi do przyszłości. Ale zauważył też coś innego: *ciężar zniknął*. Został zastąpiony innym uczuciem, nowym rodzajem determinacji, by zmierzyć się z rzeczywistością, co było jednocześnie motywujące i przerażające.

Wiedział, że aby przekroczyć tę przepaść, aby zmierzyć się ze strachem i przeskoczyć ten kanion, będzie musiał wykonać kilka trudnych posunięć, trudnych ze względu na innych, jak i trudnych emocjonalnie. I wiedział też, że pokonanie tej przepaści będzie od niego wymagać nauki pewnych nowych umiejętności, ponieważ jeszcze nigdy nie robił kroku tak poważnego jak ten. Ale wiedział również, że mimo wszystko nie może iść dalej drogą, na której jest teraz. Stephen był gotów działać, gotów porzucić to, co się nie sprawdza, i zacząć skupiać uwagę na zmianach, jakie trzeba podjąć. Wrócił do samochodu, włączył silnik i pojechał z powrotem do biura – tym razem nieco szybciej. Był gotowy. Nic się w jego firmie jeszcze nie zmieniło, ale za to coś zmieniło się w nim samym.

Co się stało na tamtej ławce w parku i w jakim kierunku Stephen potem poszedł, dowiemy się z kolejnych rozdziałów tej książki.

Stephen znalazł się na etapie, do którego wszyscy docieramy, albo powinniśmy dotrzeć. Jak sobie w takich chwilach radzimy, będzie w dużym stopniu determinować kierunek nie tylko naszej pracy zawodowej, ale naszego życia w ogóle. Czy Stephen pójdzie tą nową drogą; jak ona będzie wyglądać i co będzie musiał zrobić, aby wkroczyć w przyszłość, jakiej potrzebuje jego firma, czy jakiej on sam pragnie – wszystko to jest tematem tej książki.

Z NIELICZNYMI WYJĄTKAMI zawsze staram się pisać na temat, który spełnia trzy wymagania. Po pierwsze, musi dotyczyć problemu, nad którym intensywnie pracowałem w rzeczywistych okolicznościach. To gwarancja, że nie opisuję jakiejś koncepcji czy teorii, ale prawdziwe doświadczenia, metody i wyniki. Chcę, żeby

czytelnicy czuli, że „to ma sens" i jest zakorzenione w prawdziwym świecie, w którym żyją i pracują. Nie znam żadnego innego sposobu, by tak było, niż opisywanie czegoś, przez co najpierw sam przeszedłem i co sam przepracowałem.

Po drugie, wolę pisać o czymś, co wzbudza żywe reakcje w ludziach, z którymi pracuję i do których przemawiam. Innymi słowy, jakiś temat może mnie osobiście głęboko interesować, lecz mogę przy tym widzieć, że dla innych nie jest to jakaś „wielka sprawa". Dlatego kwestie, które kwalifikują się do opisywania, muszą być aktualne i poruszające dla odbiorców w sytuacjach, w jakich się znajdują, w problemach, przez jakie przechodzą, i w ich bieżących potrzebach. Dla mnie takie tematy mają w sobie najwięcej żaru, bo pomagają ludziom odnajdywać w nich samych siebie i ujmować w słowa to, czego właśnie doświadczają, a czego nigdy do końca nie potrafili zrozumieć i wyrazić. Gdy jakaś kwestia w końcu zostaje im dokładnie wyjaśniona, nagle zaczynają rozumieć, układają sobie wszystko w myślach i podejmują właściwe działanie.

Po trzecie, poruszany temat musi mieć znaczenie. Chcę mówić o zagadnieniach i metodach, od których wiele zależy, a gdy się je stosuje, mogą doprowadzić do zasadniczych zmian. Są sprawy, które faktycznie ludzi dotyczą i wzbudzają w nich żywe reakcje, ale nie mają wielkiego znaczenia i wpływu. Są też i takie, które mają ogromny wpływ, i to właśnie te, które przechodzą test „znaczenia".

I tak dochodzimy do „koniecznych zakończeń". To temat, który prowadzi do natychmiastowych rozmów telefonicznych lub pisania e-maili zaraz po tym, gdy skończę go wyjaśniać. Ludzie przyznają: „W końcu zrozumiałem i… wykonałem krok, który od pewnego czasu odkładałem". Albo mówią, że podjęli jakieś błyskawiczne działanie pod wpływem tego, co powiedziałem podczas wykładu czy osobistej konsultacji. A wyniki tego działania mogą doprowadzić do przemiany osoby lub firmy.

Konieczne zakończenia są ze swej natury realne i ważne, a gdy się je wykona, mogą przynieść niewiarygodne rezultaty. Gdy przeprowadzamy je we właściwy sposób, osiągamy sukces. Lecz gdy wykonujemy je niewłaściwie, albo wcale, nie wiedzie się nam. Spójrzmy zatem, dlaczego tak jest i o co dokładnie w tym chodzi.

UNIWERSALNOŚĆ ZAKOŃCZEŃ

Dlaczego zakończenia? Czy nam się to podoba, czy nie, zakończenia stanowią część życia. Są wplecione w jego tkankę, zarówno tam, gdzie sprawy układają się pomyślnie, jak i tam, gdzie wszystko idzie źle. Gdy dzieje się dobrze, to aby wejść na kolejny poziom, w nową przyszłość, czy wykonać następny krok, *coś* musi się skończyć. Życie składa się z pór, etapów i faz. Aby nastało nowe, stare zawsze musi dobiec końca, a my musimy na to pozwolić. Okres niemowlęctwa ustępuje miejsca okresowi raczkowania i już na zawsze musi pozostać w tyle, aby dziecko mogło zdobywać niezależność i się rozwijać. Potem samo dzieciństwo trzeba na dobre zostawić za sobą, aby osiągnąć zamierzoną dla nas dorosłość.

Wkraczanie na kolejny poziom zawsze wymaga jakiegoś zakończenia, pozostawienia czegoś za sobą i pójścia naprzód. Sam wzrost wymaga ciągłego posuwania się do przodu. Bez zdolności kończenia pewnych etapów ludzie tkwią w miejscu, nigdy nie stając się tym, kim mieli się stać, nigdy nie osiągając tego, na co mogłyby im pozwolić ich talenty i umiejętności.

W biznesie kończenie spraw to często absolutna konieczność, aby zmienić kierunek lub zapewnić wzrost. Przedsiębiorstwa muszą czasem rezygnować ze starych linii produkcyjnych, czy nawet z całych obszarów działalności, których czas już minął. Aby wejść na kolejny poziom, a często nawet utrzymać obecne wyniki, liderzy firm muszą porzucać wczorajsze, dobre pomysły, strategie lub aktywności, by móc

przeznaczyć zasoby i skupić uwagę na wprowadzeniu organizacji w dzień jutrzejszy. Czasem oznacza to również konieczność zwolnień.

Zakończenia są także ważnym czynnikiem w życiu osobistym. Są związki międzyludzkie, które powinny się skończyć, zachowania i fazy, które powinno się porzucić, oraz życiowe etapy, które powinny dobiec końca, aby zrobić miejsce dla następnych. Rozstanie, zakończenie pewnych przyjaźni lub działań czy wycofanie się z pewnych zobowiązań często sygnalizuje początek zupełnie nowego życia. To konieczny krok, który nazywam przycinaniem; koncepcja, której bliżej przyjrzymy się w rozdziale drugim.

Niektóre zakończenia nie są naturalnym, następnym krokiem, ale jedynie koniecznością. Chcielibyśmy, żeby nie były konieczne, ale tak nie jest. Są potrzebne nie dla wzrostu czy wzniesienia się na wyższy poziom, lecz dlatego, że coś poszło nie tak. Mówi się, że niektóre rzeczy umierają, a niektóre trzeba zabić.

Często się zdarza, że firma utknęła w projekcie, który się nie sprawdził, i wówczas koniecznym krokiem lidera jest jej zamknięcie lub wydostanie z tego, co ją unieruchamia. Biznes upada i nie da się go naprawić. Albo zatrudnia kiepskich pracowników, których trzyma już zbyt długo i w końcu trzeba ich zwolnić. Z drugiej strony, pewni ludzie powinni odejść z pracy, która im szkodzi.

Na obszarze stosunków międzyludzkich możemy utknąć w sytuacjach lub związkach, które są raniące, problematyczne lub toksyczne, i muszą zostać zakończone. Albo czasem to nie związek jest tym, co trzeba przerwać, lecz pewne zachowanie – niszczący schemat lub działanie, które nie pozwala iść naprzód. W wielu kontekstach dopóki nie pozbędziemy się tego, co złe, nigdy nie odnajdziemy tego, co dobre. Lekcja: to, co dobre, nie zacznie się, jeśli nie zakończy się to, co złe.

Zarówno w życiu udanym, jak i tam, gdzie coś poszło nie tak, zakończenia są koniecznością. Jak przypomina zespół The Byrds w jednej ze swoich piosenek z lat 60., *Turn, turn, turn,* na wszystko jest

w życiu pora. To zaczerpnięte z biblijnej Księgi Koheleta przesłanie głosi, że wszystko się kiedyś zaczyna i wszystko się kiedyś kończy, bo tak już w życiu jest. Być może już nieraz słyszałeś lub czytałeś ten znany fragment, ale przyjrzyj mu się jeszcze raz i zwróć uwagę na dominującą rolę przemijania różnych etapów:

> *Wszystko ma swój czas i jest wyznaczona godzina na wszystkie sprawy pod niebem: jest czas rodzenia i czas umierania, czas sadzenia i czas wyrywania tego, co zasadzono, czas zabijania i czas leczenia, czas burzenia i czas budowania, czas płaczu i czas śmiechu, czas zawodzenia i czas pląsów, czas rzucania kamieni i czas ich zbierania, czas pieszczot cielesnych i czas wstrzymywania się od nich, czas szukania i czas tracenia, czas zachowania i czas wyrzucania, czas rozdzierania i czas zszywania, czas milczenia i czas mówienia, czas miłowania i czas nienawiści, czas wojny i czas pokoju*[1].

Zakończenia są nie tylko częścią życia, ale wręcz wymogiem, aby żyć i się rozwijać, zawodowo i osobiście. Utrzymanie się przy życiu wymaga, aby czasem kategorycznie pozbyć się czegoś, w co się kiedyś zaangażowaliśmy; wykorzenić coś, co kiedyś pielęgnowaliśmy, oraz zburzyć to, co zbudowaliśmy dla swoich przeszłych potrzeb. Wycofywanie się, rezygnowanie, wyrzucanie, burzenie, odwracanie się od czegoś, co kiedyś hołubiliśmy – wszystko to jest konieczne. Zakończenie to powód, dlaczego nie poślubiłeś swojej szkolnej miłości, albo dlaczego nadal nie pracujesz w swoim pierwszym miejscu zatrudnienia. Bez umiejętności właściwego kończenia spraw kulejemy, tkwimy w miejscu i nie osiągamy swoich celów ani nie realizujemy marzeń. Albo gorzej, pozostajemy w bolesnych, a czasem niszczących sytuacjach. Zakończenia mają zasadnicze znaczenie, ale rzadko je lubimy. I w tym problem.

---

[1] *Biblia Tysiąclecia, Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Księga Koheleta 3,1–8; Wyd. Pallottinum, Poznań–Warszawa 1990.

DLACZEGO UNIKAMY ZAKOŃCZEŃ

Zakończenia są konieczne, ale prawda jest taka, że często nie przeprowadzamy ich należycie. Chociaż potrzebujemy ich po to, by w naszym życiu pojawiły się dobre rezultaty, a złe sytuacje zostały rozwiązane, w rzeczywistości większość z nas często ich unika lub fuszeruje.

- Zbyt długo zwlekamy, podczas gdy pewna sprawa wymaga zakończenia już teraz.
- Nie wiemy, czy zakończenie jest faktycznie konieczne, albo czy „to" lub „tego kogoś" nie dałoby się jeszcze naprawić.
- Boimy się tego, co nieznane.
- Boimy się konfrontacji.
- Boimy się, że kogoś zranimy.
- Boimy się straty i smutku, jaki wiąże się z końcem.
- Nie posiadamy umiejętności potrzebnych do przeprowadzenia zakończenia.
- Nie wiemy nawet, co powiedzieć.
- Przeżyliśmy już zbyt wiele bolesnych zakończeń, dlatego unikamy kolejnego.
- Gdy czujemy się zmuszeni, by coś zakończyć, nie wiemy, jak to zrobić, i grzęźniemy lub kulejemy.
- Nie wyciągamy wniosków, dlatego ciągle powtarzamy te same błędy.

Pytanie: gdy zastanawiasz się nad tymi powodami, czy przychodzą ci na myśl sytuacje, gdy któryś z nich przeszkadza ci w zakończeniu czegoś, co powinieneś zakończyć?

Z powodu następstw globalnego kryzysu ekonomicznego z 2008 roku duże firmy musiały dokonać zasadniczego i w dużej mierze nieoczekiwanego „restartu", a wiele z nich zostało zmuszonych do zapo-

czątkowania bolesnych i poważnych restrukturyzacji. Jednocześnie kryzys uwydatnił wiele problemów, które od dawna były oczywiste, lecz ciągle pozostawały nierozwiązane. *Były sprawy, które czekały na zakończenie i które tego wymagały, lecz nikt do tej pory się tym nie zajął.* Dlaczego tak się dzieje?

Amerykański przemysł motoryzacyjny, na przykład, został zmuszony do tego, by w końcu zrezygnować z marek, których koszty produkcji przewyższały osiągane zyski. Księgowi z pewnością już wcześniej dokonali stosownych obliczeń, jednak sprawy wciąż pozostawały niezakończone, aż wymusił je kryzys lub widmo bankructwa. Dlaczego?

Wiele innych rodzajów przedsiębiorstw zrobiło krok do przodu i pozbyło się mnóstwa niepotrzebnej biurokracji, uświadamiając sobie, że już dawno trzeba było te cięcia wykonać. Kryzys ekonomiczny stał się dla nich bodźcem do działań, jakie należało podjąć znacznie wcześniej. W ciągu kolejnych miesięcy, jakie upłynęły od załamania, od wielu liderów słyszałem podobne słowa: „Ten kryzys po części wyszedł nam na dobre. Już lata temu powinniśmy wprowadzić te zmiany".

Ci liderzy zaczęli też zadawać sobie następujące pytanie: „Dlaczego wcześniej tego nie zrobiliśmy?". Znajdź odpowiedź, a następnym razem nie będziesz czekać. Podobnie również wielu z nich mówiło, że są wdzięczni, iż kryzys dał im powód do usunięcia pracowników, którzy byli dla firmy przeszkodą i uniemożliwiali jej podążanie w kierunku, w jakim powinna iść. I znowu pojawia się pytanie: „Dlaczego ci ludzie ciągle tam pracowali?".

PRAWDZIWY POWÓD

Odpowiedzi na pytania „dlaczego" z reguły nie mają wiele wspólnego z samym biznesem. Często nie ma żadnych znaczących powodów biznesowych, dlaczego zwleka się z czymś, co już teraz powinno być zrobione. Oczywiście zdarza się, że ze względu na pewne skutki uboczne

na innych obszarach firmy lub z powodu pewnych kwestii strategicznych rozsądnie jest na razie czegoś nie kończyć, ale to zaledwie wyjątek, nie reguła. Prawdziwy powód jest następujący:

Pewien aspekt osobowości samych liderów wchodzi im w drogę.

Liderzy są ludźmi, a ludzie mają problemy, które przeszkadzają najlepszym planom, pomysłom i okolicznościom. A gdy chodzi o konieczność zakończenia czegoś, zawsze pojawią się wątpliwości, w których można ugrząźć.

Gdzieś w procesie rozwoju nie zostaliśmy wyposażeni we wnikliwość, odwagę i umiejętności potrzebne do inicjowania, przeprowadzania i dopełniania koniecznych zakończeń. Nie jesteśmy przygotowani do podążania w kierunku, w jakim powinniśmy iść. Dlatego nie dostrzegamy wyraźnej potrzeby kończenia czegoś albo trwamy w fałszywej nadziei, albo po prostu nie jesteśmy w stanie *tego zrobić*. W rezultacie tkwimy w czymś, co powinno należeć do przeszłości. Tych umiejętności nie brakuje jedynie w świecie biznesu. Są one potrzebne także w naszym życiu osobistym.

Pomyśl o wszechobecnym dziś syndromie „niemożności wystartowania", obserwowanym wśród dwudziesto- i trzydziestolatków, którzy ciągle mieszkają z rodzicami. Ci ludzie nie potrafią zakończyć etapu dzieciństwa i w pełni wkroczyć w dorosłość. Ale jeszcze poważniejszym problemem jest to, że często sami rodzice nie potrafią porzucić swojej dotychczasowej roli opiekunów i przerwać toksyczną zależność, wypychając z gniazda dorosłe „dziecko". Nie chcą zakończyć swojej roli „pomocnika", przez co faktycznie już nikomu nie pomagają. Innym tragicznym przykładem jest niezdolność wielu kobiet do wyjścia z domu,

w którym doświadczają przemocy. Z powodu obaw i słabości tkwią w miejscu w poczuciu niespełnienia. W sumie nie jesteśmy przygotowani lub wyposażeni do podejmowania następnego kroku, tego, który naprawdę powinniśmy podjąć.

Problematyczne są dla nas nie tylko zakończenia, których musimy aktywnie dokonywać. Są też i takie, do których jesteśmy zmuszani; zakończenia, których nie wybieramy, ale z którymi także zbyt dobrze sobie nie radzimy. W rezultacie trwamy w bólu lub niemożności ruchu, niezdolni do wkroczenia w nową fazę życia. Do takich zakończeń należy rozwód, utrata pracy, śmierć kogoś bliskiego, rozpad przyjaźni, chroniczna choroba i tym podobne. Żadnej z tych sytuacji nie wybieramy; są nam one narzucane przez ludzi, którym ufaliśmy, a czasem przez naprawdę tragiczne wydarzenia życiowe. Jeśli nie jesteśmy na nie przygotowani lub doświadczyliśmy już zbyt wielu strat, tego typu zakończenia mogą nas wewnętrznie zniszczyć, przybić i życiowo „okulawić", czasem na całe lata.

Jeśli nie potrafimy właściwie kończyć spraw, skazujemy się na powtarzanie błędów, które nie pozwalają nam iść naprzód. Znowu wybieramy ten sam typ osoby o zaburzonej osobowości albo ten sam rodzaj demoralizującej pracy. Jeśli nie czerpiemy nauki z przeżytych doświadczeń i nie podchodzimy aktywnie do radzenia sobie w trudnych sytuacjach, ciągle popełniamy te same błędy zawodowe lub osobiste. Uczenie się, jak dobrze kończyć sprawy i radzić sobie z doświadczeniami, pozwala wykraczać poza schematy zachowań, przez które być może mieliśmy problemy w przeszłości. Nie musimy powtarzać tych samych schematów.

Treść *Koniecznych zakończeń* odnosi się do tych kwestii w sposób, który pomaga poprawić swoje życie zawodowe i osobiste. Moim celem jest podzielić się z czytelnikiem zasadami i praktykami, które można od razu zastosować, a które:

- pomagają uświadomić sobie absolutną konieczność zakończenia pewnych spraw w swoim życiu zawodowym i osobistym;
- uzdalniają do stawiania diagnozy, kiedy jakiś biznes lub związek niesie nadzieję na poprawę, a kiedy powinien zostać zakończony;
- uzdalniają do stawiania diagnozy, jaki typ osób zasługuje na twoje zaufanie, a jaki nie;
- wprowadzają *zakończenie* do powszechnego języka w twoim środowisku pracy, przez co dokonywanie poprawek i nieustanne doskonalenie staje się częścią jego kultury;
- normalizują ideę zakończeń, abyś mógł się ich spodziewać, zamiast być nimi zaskoczony, i w rezultacie traktować je jako zwykłą część swojego życia;
- pomagają dobrze się czuć w sytuacji, gdy coś się kończy;
- pomagają zrozumieć, dlaczego wcześniej nie potrafiłeś z powodzeniem kończyć spraw;
- wskażą, jak dobrze przeprowadzać zakończenie; dadzą ci wizję i energię na lepszą przyszłość, gdy już wydostaniesz się z zastoju; oraz
- pomogą przestać ciągle powtarzać te same błędy.

Zakończenia to część każdego aspektu życia. Jeśli są właściwie dokonywane, pozwalają przechodzić przez kolejne fazy życiowe, pomagają usunąć ból, wzrastać, osiągać cele osobiste i zawodowe oraz wieść lepsze życie. Zakończenia niosą nadzieję.

Jeśli natomiast przeprowadza się je niewłaściwie, pojawiają się złe rezultaty, okazje przechodzą bokiem, a fatalne sytuacje trwają nadal lub są powtarzane. Dlatego dążmy do tego, by decydować się na konieczne zakończenia, właściwie je przeprowadzać i sięgać po lepsze wyniki, jakich wszyscy pragniemy.