

która ich czeka. Niech *100-letnie życie* stanie się dla Was inspiracją i początkiem głębokich przemyśleń. Niech przesłanie, że to dar, a nie przekleństwo, stanie się Waszym mottem. Życzę wszystkim przyjemnej lektury.

Cezary Stypułkowski
Prezes Zarządu mBank S.A.

Wprowadzenie

Znaleźliśmy się w samym środku procesu niezwyklej przemiany, na którą niewielu z nas jest gotowych. Jeżeli odpowiednio zorganizujemy sprawę, okaże się ona dla nas prawdziwym darem, jeśli jednak zlekceważymy ją, nie będziemy się do niej przygotowywać, będzie naszym przekleństwem. Obserwowany wzrost długości życia zmieni sposób, w jaki żyją i pracują ludzie – dokładnie tak, jak już to zrobiły globalizacja i postęp technologiczny.

Każdy – niezależnie od tego, kim jest, gdzie mieszka i w jakim jest wieku – powinien już dziś zacząć myśleć o decyzjach, które będzie musiał podjąć, by jak najlepiej wykorzystać dłuższe życie. To samo dotyczy firm, w których pracujemy i społeczeństwa, w którym żyjemy.

Będziemy żyć o wiele dłużej niż ludzie żyli w przeszłości, dłużej niż wzorce osobowe, w oparciu o które obecnie podejmujemy życiowe decyzje i dłużej, niż przyjmuje się we współczesnej praktyce i rozwiązaniach instytucjonalnych. Wiele się zmieni, a owe przemiany zachodzą już teraz. Musicie być na to przygotowani i odpowiednio się dostosować. Właśnie ta myśl przyświecała nam podczas pisania tej książki.

Długie życie może okazać się jednym ze wspanialszych darów dla żyjących obecnie ludzi. Przeciętnie żyjemy dłużej niż nasi rodzice i dziadkowie, a nasze dzieci i ich dzieci będą żyć jeszcze dłużej. Ów proces wydłużania się życia już zachodzi i wszyscy go doświadczymy. Nie jest to sprawa błaha – oczekiwane trwanie życia¹ wzrosło w sposób znaczący. Prawdopodobieństwo, że dziecko, które dziś rodzi się w jednym z krajów Zachodu będzie żyć ponad sto pięć lat, przekracza 50 procent. Dla porównania, szanse na dożycie tego wieku u dziecka urodzonego ponad sto lat temu wynosiły mniej niż 1 procent. To dar, który objawiał się powoli, ale nieprzerwanie. W ciągu ostatnich dwustu lat oczekiwane trwanie życia noworodka rosło systematycznie, co dekadę o ponad dwa lata². Oznacza to, że jeśli dziś macie dwadzieścia lat, prawdopodobieństwo, że dożyjecie co najmniej stu lat wynosi 50 procent. Jeśli macie czterdzieści lat, szanse, że dożyjecie 95. roku życia są także równe 50 proc., a jeśli macie sześćdziesiąt lat, to istnieje pięćdziesięcioprocentowe prawdopodobieństwo, że będziecie żyć ponad dziewięćdziesiąt lat.

To nie *science fiction*. Nie twierdzimy, że dożyjecie 180. roku życia i nie zalecamy żadnych dziwnych cudownych diet. Nie ulega jednak wątpliwości, że miliony ludzi mogą się spodziewać długiej egzystencji, a to wpłynie na sposób ich życia, a także na sposób funkcjonowania społeczeństw i przedsiębiorstw. Pewne jest również, że pojawią się nowe normy i wzorce społeczne. Istnieje wiele dowodów, że ludzie i społeczeństwa już dostosowują

się do tych zmian. Za jakiś czas przemiany te staną się jeszcze poważniejsze, co sprawi, że temat na dobre zagości w świadomości i debacie publicznej.

Jak najlepiej wykorzystać ten dar? Zadawaliśmy to pytanie podczas naszych wykładów i dyskusji prowadzonych z bardzo wieloma ludźmi w różnym wieku. Dla wielu z naszych rozmówców ów dar dodatkowego czasu zdawał się być zaskoczeniem. W toku dyskusji zaczynali sobie uświadamiać, że powinni pomyśleć o zmianie planów i to natychmiast. Inni, niejako mimowolnie, już się dostosowali do rzeczywistości długiego życia, nie zdając sobie sprawy z tego, jak szerokie jest to zjawisko.

Wydłużanie się życia jest istotną kwestią, dlatego więc tak mało się o nim pisze w prasie? Ten fakt zdumiewa. Przecież nie jest to temat, który dotyczy nielicznych; dotyczy on wszystkich. Nie jest to także problem odległej przyszłości, zjawisko to bowiem zachodzi już teraz³. Nie można powiedzieć, że jego znaczenie jest poślednie; prawidłowe reakcje na zjawisko wydłużania się życia zapewnią nam olbrzymie korzyści. Czemu więc tak mało się o tym dyskutuje?

Być może wyjaśnienia należy szukać w słynnym zdaniu Benjamina Franklina: „Na tym świecie tylko o dwóch rzeczach można powiedzieć, że są pewne – to śmierć i podatki”⁴. Każdą z nich,

¹ Termin *life expectancy*, czyli oczekiwane trwanie życia to parametr tablic trwania życia. Oznacza średnią liczbę lat, jaką miałaby do przeżycia osoba w danym wieku (w wieku x ukończonych lat) przy założeniu braku zmian w umieralności według wieku zaobserwowanej w danym roku. W książce stosujemy wymiennie następujące określenia: oczekiwana długość życia, średnia długość życia lub przeciętne trwanie życia – przyp. konsult.

² Oeppen J., Vaupel J., „Broken Limits to Life Expectancy”, „Science” 2002, nr 296 (5570), s. 1029–1031.

³ Demografowie nazywają to zjawisko demokracją starości [ang. *democratization of old age*], która oznacza, że dożywanie starości nie jest już ‘zarezerwowane’ dla małej grupy ludzi, ale dotyczy ono rosnącej części populacji, co przekłada się również na coraz większą heterogeniczność zbiorowości osób starszych. (por. np. Légaré J., Economic, social, and cultural consequences of the aging of the population, 2006 w: Casselli G., Vallin J., Wunsch G. (red.), *Demography: analysis and synthesis: a treatise in population studies*, Elsevier.) – przyp. konsult.

⁴ Cytat z listu z 13 listopada 1789 roku, którego adresatem był Jean-Baptiste Le Roy. Opublikowano go po raz pierwszy w 1817 roku w zbiorze *The Private Correspondence of Benjamin Franklin*.

ta słusznie, uważa się za przekleństwo. Długie życie jako przekleństwo jest osią większości debat o długowieczności, bowiem mówi się o nim, jakby należało do kategorii „śmierć i podatki” – posługując się pojęciami słabnięcia i niedołężności, odwołując do epidemii choroby Alzheimera, rosnących kosztów opieki zdrowotnej i nadciągającego kryzysu.

Jednakże, jak wykazemy, dzięki myśleniu perspektywicznemu i planowaniu, długie życie nie będzie przekleństwem, lecz darem. To życie pełne możliwości, a istotą owego daru jest dodatkowy czas. To, jak postanowicie go zorganizować i na co go spożytkujecie, stanowi sens reakcji na zjawisko wydłużania się życia.

Właśnie kwestia organizacji czasu jest jednym z najważniejszych zagadnień poruszanych w tej książce. W XX wieku wyłoniła się wizja trzyetapowego życia, na które składają się: edukacja, kariera zawodowa i emerytura. Wyobraźmy sobie zatem, że rośnie oczekiwana długość życia, ale wiek emerytalny pozostaje na ustalonym wcześniej poziomie. Tworzy to istotny problem: jeśli ludzie będą żyć dłużej, większości z nich po prostu nie będzie stać na godziwą emeryturę. Rozwiązaniem może być albo praca przez dłuższy okres, albo pogodzenie się z niższą emeryturą. Nie dziwi więc, że dłuższe życie wydaje się być przekleństwem – żadna z tych opcji nie jest interesująca.

Klątwa Ondyny

W tym kontekście nasuwa się skojarzenie z klątwą ze starej francuskiej baśni opowiadającej o nimfie Ondynie. Mit głosi, że gdy ujrzała ona swego męża Palemona, śpiącego twardym snem i chrapącego po tym, jak dopuścił się wobec niej zdrady, rozżłoszczona rzuciła na niego klątwę: mąż będzie oddychał na jawie, ale gdy

tylko uśnie, natychmiast umrze. Od tej chwili Palemon cały swój czas spędza na gorączkowej aktywności, nigdy nie odpoczywając, w strachu, że gdy zamknie oczy, zawładnie nim śmierć.

Wizja wydłużonego trzyetapowego życia może przypominać klątwę Ondyny. Niczym Palemon, skazani bylibyśmy na wieczną pracę, świadomi faktu, że nie możemy przestać, choćbyśmy padali ze zmęczenia. Thomas Hobbes⁵, XVII-wieczny filozof polityczny, w słynnym zdaniu stwierdził, że życie jest „przykre, prymitywne i krótkie”. Gorsze może być już tylko życie przykre, prymitywne i długie. Oto istota przekleństwa: nieustanna praca, nuda, utrata energii i niewykorzystane możliwości, których kulminacją są ubóstwo i rozgoryczenie w podeszłym wieku.

My widzimy to inaczej. Nie ulega wątpliwości, że wielu ludzi będzie pracować dłużej, ale praca nie musi być gorączkową i wyczerpującą krzątaniem przypominającą tę z mitu o klątwie Ondyny. Można wyzwolić się ze schematu trzyetapowego życia i zacząć żyć w sposób bardziej elastyczny, bardziej odpowiadający zmianom zachodzącym w świecie – żyć wieloetapowo, wykonując różne zawody, robiąc sobie przerwy od pracy i przekwalifikowując się od czasu do czasu. W naszym przeświadczeniu to *jedyna* droga do tego, by długie życie było darem, a klątwy Ondyny dało się uniknąć. Takie przeorganizowanie życia nie jest jednak łatwe. Będzie oznaczało poważne zmiany dla was jako jednostek, dla firm, które są waszymi pracodawcami, dla rządów, a także dla całego społeczeństwa.

Potrzeba zmiany organizacji dotyczy pojęcia czasu, bo przecież w ciągu stu lat życia do wykorzystania jest znacznie więcej godzin, niż gdy życie jest krótsze. Pomyślcie o tym. Tydzień to sto sześćdziesiąt osiem godzin – zatem w ciągu siedemdziesięciu lat życia mamy do wykorzystania sześćset jedenaście tysięcy godzin,

⁵ Thomas Hobbes (1588-1679) – autor *Lewiatana*, słynnego traktatu filozoficznego o koncepcji państwa – przyp. Kurhaus.

a w ciągu stu lat – osiemset siedemdziesiąt trzy tysiące godzin. Na co przeznaczycie ten dodatkowy czas? Co z nim zrobicie? Według jakiego klucza podzielicie życie i waszą aktywność na etapy? Niezależnie od tego, czy chodzi o tydzień roboczy, czy weekend, o coroczne wakacje, o dzień wolny od pracy, czy też właśnie o trzy-etapowe życie, organizacja czasu i ustalanie kolejności zdarzeń faktycznie oznacza tworzenie konstruktów społecznego⁶. Dłuższe życie wymagać będzie innych struktur, innej sekwencji zdarzeń i nowego konstruktów społecznego.

Tym razem jest inaczej

Nastąpi fundamentalne przeprojektowanie życia. Choć jest to proces rozwijający się stopniowo, a w dodatku dający się zaobserwować już od wielu lat, to jego kulminacją będzie rewolucja społeczna i gospodarcza. Zmiany, które muszą nastąpić, abyśmy mogli maksymalnie wykorzystać stuletnie życie, rok po roku będą przekształcać sposób, w jaki żyjemy – dokładnie tak, jak już uczyniły to postępy technologiczny i globalizacja. Oto kilka przykładów jak, w naszym przekonaniu, zmieni się życie.

Ludzie będą pracować po 70. i po 80. roku życia

Gdy z uczestnikami naszych kursów MBA w London Business School prowadzimy zajęcia poświęcone stuletniemu życiu, prosimy, aby każdy ułożył swój własny scenariusz. Bardzo szybko studenci

⁶ Konstrukt społeczny to logiczna struktura powstała w czyimś umyśle. Nasz sposób postrzegania czasu, to, czy uważamy go za wartość skończoną oraz to, w jaki sposób go podzieliliśmy, stanowi normę społeczną – przyp. Kurhaus.

przechodzą do kwestii finansowych. „Zakładając, że będziecie żyć sto lat, będziecie odkładać około 10 proc. osiągniętych dochodów, a świadczenie emerytalne w wysokości 50 proc. ostatnich poborów będzie dla was zadowalające – w którym roku życia będziecie mogli przejść na emeryturę?” – pytamy ich. (Przedstawiamy te obliczenia w **Rozdziale 2**. Odpowiedź brzmi: po 80. roku życia). Zwykle wówczas na sali zapada cisza. Chcąc jak najlepiej wykorzystać dar długiego życia, każdy musi wziąć pod uwagę, że będzie musiał pracować jeszcze po 70., a nawet po 80. roku życia. Po prostu.

Pojawią się nowe zawody i kompetencje

W nadchodzących dziesięcioleciach na rynku pracy będziemy obserwować poważne zmiany. Znikną pewne tradycyjne zawody, za to pojawią się nowe. Jeszcze sto lat temu najwięcej osób pracowało w rolnictwie i w gospodarstwie domowym. Ci, którzy zajmują się tym obecnie, stanowią niewielki odsetek siły roboczej. Ogromnie natomiast wzrósł odsetek osób wykonujących pracę biurową. Proces zmian będzie kontynuowany, ponieważ całe mnóstwo zawodów – od tych w zapleczu organizacyjnym poprzez sprzedaż i marketing aż po zarządzanie biurami i administrację – przejmą (albo przynajmniej będą ułatwiać ich wykonywanie) roboty i systemy sztucznej inteligencji. Gdy żyliśmy krócej, a rynek pracy cechował się względną stabilnością, wiedza i umiejętności nabyte między 20. a 30. rokiem życia mogły wystarczyć na całe życie zawodowe, bez konieczności ponownego w nie inwestowania. Jeśli dziś mamy pracować jako siedemdziesięcio- nawet osiemdziesięciolatki na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy, do utrzymania wydajności nie wystarczy tylko odświeżanie nabytych wcześniej umiejętności. Należy przeznaczyć odpowiednią ilość czasu na zasadnicze inwestycje w uczenie się nowych rzeczy [ang. *re-learning*] i przekwalifikowanie [ang. *re-skilling*].

Nie wystarczy zapanować nad finansami

Jedno z nas jest ekonomistą, drugie – psychologiem, ale nasze odmienne spojrzenia nie wykluczają się wzajemnie. Zintegrowanie tych perspektyw okazało się konieczne do zrozumienia konsekwencji stuletniego życia. Jeśli mamy żyć długo w szczęściu i w sposób produktywny, musimy dokonywać racjonalnych wyborów i dynamicznie zmieniać plany, jednak równie ważne są czynniki społeczne i tożsamościowe, które kształtować będą nasze przyszłe życie.

Aby dobrze przeżyć życie, trzeba starannie planować – celem zrównoważenia jego strony finansowej i pozafinansowej, kwestii ekonomicznych i psychologicznych, elementów racjonalnych i emocjonalnych. Uporządkowanie finansów jest kluczowe, jednak pieniądze nie są najważniejszym zasobem w kontekście stuletniego życia. Równie istotne są rodzina, przyjaźnie, zdrowie psychiczne oraz zadowolenie z życia.

W debacie o długowieczności zbyt wiele uwagi poświęca się pieniądзом i emeryturom. Przygotowanie się do stuletniego życia to coś więcej niż tylko troska o sprawy finansowe. Nie da się budować długiej i owocnej pod względem finansowym kariery, gdy pogarszają się nasze kwalifikacje i stan zdrowia oraz tracimy przyjaciół i znajomych. Z drugiej strony, tylko zdrowe finanse pozwolą nam inwestować w inne obszary o zasadniczym znaczeniu. Trudno te sprawy zrównoważyć w krótkim życiu. W życiu długim natomiast, choć zdaje się to być bardziej złożone, mamy więcej możliwości osiągnięcia równowagi.

Życie stanie się wieloetapowe

Choć niektórzy już dziś eksperymentują i odchodzą od życia trzyetapowego, to dla większości ludzi pozostaje ono dominującym wzorcem. W naszej książce kreśliśmy wiele scenariuszy życia

w przyszłości, rozciągając ów trzyetapowy model do warunków życia siedemdziesięcio-, osiemdziesięcio- i stuletniego. Istnieje tylko jedna możliwość realizacji trzyetapowego modelu w przypadku życia trwającego ponad sto lat – znaczące wydłużenie drugiego etapu, czyli okresu nieprzerwanej pracy zarobkowej. Takie rozwiązanie może zapewnić równowagę finansową, ale nie sprawdza się, jeśli chodzi o inne istotne aspekty życia. Gdy wydłużymy okres nieprzerwanej pracy, stanie się ona zbyt trudna, zbyt wyczerpująca, a także – mówiąc otwarcie – zbyt nudna.

Wyłoni się więc inny model – życie wieloetapowe. Wyobraźmy sobie, że realizujemy dwie albo trzy różne kariery zawodowe. Jedną, gdy skupiamy się na generowaniu jak największej przychodów, pracujemy do późna, praktycznie nieustannie. Kolejną – gdy rodzi się w nas potrzeba zrównoważenia czasu, który poświęcamy pracy z tym poświęcanym rodzinie; albo gdy chcemy robić coś społecznie wartościowego. Dzięki darowi dłuższego życia nie jesteśmy skazani na dokonywanie wyborów albo-albo.

Przejścia staną się normą

Gdy nasze życie płynnie przejdzie z modelu trzy- do wieloetapowego, pojawią się liczne przejścia⁷. Dla życia trzyetapowego kluczowe są dwa: od edukacji do zatrudnienia oraz od zatrudnienia do emerytury. Gdy etapów życia przybędzie, także przejść będzie więcej. To ważne, obecnie bowiem mało kto posiada zdolność lub wystarczające kompetencje, by prawidłowo pokierowania licznymi przejściami. Opanowanie tego procesu pozwoli maksymalnie wykorzystać nasze długie i wieloetapowe życie. Elastyczność, zdobywanie nowej wiedzy, badanie innych sposobów myśle-

⁷ Autorzy posługują się sformułowaniem *transitions*, które tłumaczymy jako „przejścia” lub „okresy przejściowe” – przyp. Kurhaus.

nia, przyglądanie się światu z różnych perspektyw, godzenie się ze zmianami naszej roli i znaczenia, rozstawanie się ze starymi współpracownikami i tworzenie nowych sieci społecznych – to właśnie kompetencje transformacyjne⁸, których wykształcenie może wymagać zdolności przewidywania i zasadniczej zmiany perspektywy.

Pojawią się nowe etapy życia

Tak się składa, że w XX wieku pojawiły się dwa nowe etapy życia – nastoletniość i wiek emerytalny. Uważamy, że w nadchodzących dziesięcioleciach wyłonią się kolejne. Obecnie obserwujemy wyodrębnianie się etapu obejmującego ludzi w wieku od osiemnastu do trzydziestu lat. Długowieczność i wydłużenie czasu przeznaczanego na edukację, przyczyniły się do powstania pojęcia nastolatka. Coś podobnego dzieje się dziś w odniesieniu do grupy osób będących już po okresie dojrzewania. Mając świadomość, że czeka ich dłuższe życie, chcą jak najdłużej zachować sobie otwartą furtkę i badać różne życiowe możliwości. Pod tym względem są inni niż przedstawiciele poprzednich pokoleń, którzy w ich wieku zaciągali już zobowiązania. Oni żyją inaczej i dokonują innych wyborów. Wyłanianie się nowych etapów życia to autentyczny dar. Tworzą one możliwość zbierania doświadczeń i kształtowania życia według własnych potrzeb. Wystarczy się rozejrzeć – na pewno każdy z nas dostrzeże członków rodziny albo znajomych już eksperymentujących z tymi nowymi etapami.

⁸ Autorzy posługują się sformulowaniem *transformational skills*, którego tłumaczenia brakuje w polskiej literaturze tematu. Posługując się terminem z dziedziny zarządzania: „transformacyjne przywództwo”, zaproponowaliśmy pojęcie: „transformacyjne kompetencje” oznaczające umiejętności, które pozwalają na skuteczne zarządzanie zmianą w życiu osobistym – przyp. Kurhaus.

Re-kreacja stanie się ważniejsza od rekreacji

Z coraz częstszymi przejściami i wyłanianiem się nowych etapów wiązać się będzie konieczność inwestowania – w zmianę tożsamości, która pozwoli nam na wchodzenie w nowe role, w kształtowanie różnych stylów życia lub w zdobywanie nowych umiejętności. Dar dłuższego życia z większą ilością czasu stwarza przestrzeń do inwestycji. Dotychczas dokonywano ich na jego pierwszym etapie, czyli w trakcie zdobywania wykształcenia w pełnym wymiarze czasu. Gdy życie staje się wieloetapowe, inwestycji dokonuje się przez cały czas jego trwania, także w okresach, które tradycyjnie uważano za czas wolny.

Przeznaczanie czasu wolnego na inwestycje w kwalifikacje, w poprawę stanu zdrowia i relacji z ludźmi może się wydać niezbyt pociągającym pomysłem. Zwykle za czas wolny uważano czas przeznaczany na zajęcia takie jak leżenie na kanapie i oglądanie filmu, żeglowanie czy zabawę i grę na komputerze. Więcej godzin w życiu oznacza więcej czasu wolnego. Kluczowe dla dłuższego życia będzie jednak zrównoważenie czasu przeznaczanego na rozrywkę z czasem wykorzystywanym na inwestycje. W życiu krótszym spożytkowanie czasu wolnego przede wszystkim na odpoczynek zdawało się uzasadnione. W dłuższym życiu czas wolny stworzy przestrzeń na inwestycje. Przypuszczalnie jednym z elementów daru, jakim jest stuletnie życie, jest zmiana sposobu, w jaki spędzamy czas wolny – skoncentrowanie się na inwestycjach i procesie ponownego tworzenia [ang. *re-creation*] bardziej niż na konsumpcji i czystej rekreacji.

Sztywny schemat odejście do lamusa

Trzyetapowe życie, w którym po kolei następują po sobie okresy zdobywania wykształcenia, aktywności zawodowej i emerytury, może

przebiegać tylko w jeden sposób. Żyło tak wielu ludzi, a wynikający z tego uporządkowania sztywny schemat był przewidywalny i dawał poczucie pewności. Ludzie nie dysponowali nadmiarem możliwości, nie mieli dużego wyboru, a przedsiębiorstwa i rządy nie musiały mierzyć się z wielką różnorodnością ludzkich potrzeb i oczekiwań. Nic dziwnego, że dziś w wielu organizacjach polityka selekcji, doskonalenia zawodowego i awansowania pracowników wciąż tworzona jest na podstawie założeń trzyetapowego modelu życia.

Wieloetapowe życie, z nowymi kamieniami milowymi i punktami zwrotnymi, stwarza liczne, następujące po sobie możliwości, a kolejność, w jakiej będą się one objawiać, nie będzie w żadnym stopniu związana z logiką trzyetapowego życia. Wynikać będą z naszych indywidualnych preferencji i okoliczności, w jakich się znaleźliśmy.

Co ważne, gdy porzucimy sztywny schemat, niemożliwe stanie się wnioskowanie o czymś na podstawie wieku. Obecnie, gdy o kimś mówi się, że jest jeszcze przed obroną pracy magisterskiej, łatwo nam określić jego wiek – zdradza go ów etap życiowy. Gdy ktoś jest przedstawicielem kadry kierowniczej wyższego szczebla, możemy całkiem precyzyjnie określić, ile ma lat i jak przebiegała jego dotychczasowa kariera. Wieloetapowe życie nie będzie nam stwarzać takich możliwości. Gdy będziecie przygotowywać się do obrony pracy magisterskiej, nikt na podstawie tej informacji nie będzie mógł wyrokować o waszym wieku. „Wiek” przestanie oznaczać „etap życia”. Nowe, wylaniające się etapy będą coraz mniej związane z wiekiem chronologicznym.

Skutki tego będą doniosłe, jako że współczesne społeczeństwo funkcjonuje na podstawie przyjmowanego *implicit*e założenia, że wiek i etap życiowy są tożsame. Jest ono trwale wpisane w praktykę zarządzania zasobami ludzkimi prywatnych firm, w ich działania marketingowe i przepisy regulujące ich pracę. Tego typu założenia i przekonania trzeba będzie wykorzenić.

Możliwości będą jeszcze bardziej w cenie

W długim życiu, oferującym liczne zmiany i więcej wyborów, wzrośnie znaczenie możliwości [ang. *options*]. Gdy ktoś postanawia coś zrobić, wynika z tego jednocześnie, że czegoś innego zdecydował się nie robić. Podejmowanie decyzji oznacza rezygnowanie z pewnych możliwości. W świecie finansów możliwościami są opcje, które mają określoną wartość i cenę. Wartość opcji zależy od tego, jaki jest termin jej realizacji i jakie ryzyko jej towarzyszy.

To samo odnosi się do decyzji podejmowanych w kwestiach życiowych. Jako że życie staje się dłuższe, pojawia się więcej okazji do zmian, wobec czego nasze opcje, czyli możliwości, nabierają znaczenia. Poszukiwanie i utrzymywanie przez dłuższy czas otwartych opcji będzie bezpośrednią konsekwencją stuletniego życia. To między innymi dlatego obserwujemy wylanianie się nowego etapu, obejmującego ludzi między 18. a 30. rokiem życia, dla którego charakterystyczne jest odkładanie na później decyzji o zaciąganiu zobowiązań takich jak małżeństwo, dzieci, zakup domu, mieszkania czy samochodu. A przecież tradycyjnie zaciągali je, będący w tym właśnie wieku, przedstawiciele poprzednich pokoleń. Dziś ludzie pozostawiają sobie otwartą furtkę.

Posiadanie opcji jest w życiu ważne, a tym bardziej w życiu wieloetapowym. Zabezpieczanie sobie tych opcji i inwestowanie w nie stanie się istotnym elementem procesu planowania.

Będziemy dłużej młodzi

Zwykle uważa się, że dłuższe życie to dłuższa starość. Pewne fakty wskazują jednak na konieczność zmiany tego poglądu – bo ludzie będą dłużej młodzi.

Przejawia się to na trzy sposoby. Po pierwsze, jak już zauważyliśmy, niektórzy ludzie w wieku od osiemnastu do trzydziestu lat

postępują inaczej niż ich równolatkowie we wcześniejszych pokoleniach. Wybierają życie elastyczniejsze, podejmując mniej zobowiązań i pozostawiając sobie otwarte opcje. Po drugie, ponieważ ludzie doświadczają więcej przejść od etapu do etapu, zachowują większą elastyczność. Specjaliści biologii ewolucyjnej nazywają to *neotenią*. Termin ten oznacza zachowanie w dorosłości tych cech charakterystycznych dla okresu dojrzewania, które zwiększają elastyczność i zdolności adaptacyjne oraz pomagają uniknąć ograniczeń wynikających z nawyków. I wreszcie, skoro wiek przestał determinować etap życia, częstsze będą przyjaźnie międzypokoleniowe. Ludzie w różnym wieku będą bowiem znajdować się na podobnym etapie. Gdy sztywny schemat odejdzie do lamusa, ich mieszanie się sprawi, że będą się lepiej rozumieć, a osoby starsze na dłużej zachowają młodość.

Zmieniają się relacje w domach i grupach zawodowych

Dłuższe życie z większą liczbą lat po odchowaniu dzieci, stwarza możliwość zmniejszenia nierówności wynikających z różnic płci oraz zmiany natury związków międzyludzkich, małżeństwa i procesu wychowawczego.

Tradycyjnie w domach panowała specjalizacja – mężczyźni pracowali, a kobiety zajmowały się domem i dziećmi. Zmieniło się to w ostatnich dziesięcioleciach. Kobiety bowiem coraz częściej pracowały zawodowo. Gospodarstwo domowe z dochodami dwóch osób przestało być wyjątkiem. Stało się normą. Należy jednak zwrócić uwagę, że choć role w rodzinie się zmieniły, to w przypadku mężczyzn nadal dominuje narracja charakterystyczna dla modelu trzyetapowego. Życie wieloetapowe raczej spotkamy u kobiet, jednak nie jest ono jeszcze czymś naturalnym – to wciąż coś nietypowego.

Gdy będziemy żyli dłużej, zmieni się natura naszych związków. Częściowo dlatego, że łatwiej jest osiągnąć pewne parametry

finansowe i poziom oszczędności, gdy obie osoby w gospodarstwie domowym pracują. Do tego należy dodać, że gdy obydwójce partnerzy będą wieść życie wieloetapowe, będą musieli w różnych okresach koordynować swoje działania i wzajemnie się wspierać. Rodzaj gospodarstwa domowego, który się pojawi, będzie pod względem struktury znacznie wykraczał poza pojęcie tradycyjnej rodziny. Będzie to oddziaływać na przedsiębiorstwa oraz rządy, i wymusi dopasowanie ich programów do nowej rzeczywistości.

Nasila się przez to czynniki prowadzące do równouprawnienia płci. Koncepcja trzyetapowego życia wzmacnia nieelastyczne postawy wobec pracy i kariery. Dotychczas to przede wszystkim kobiety domagały się bardziej elastycznego podejścia do pracy i życia rodzinnego, gdyż to głównie one opiekowały się dziećmi. Kończy się jednak epoka życia trzyetapowego, więc również mężczyźni zaczęną oczekiwać większej elastyczności, wkraczając na kolejne etapy, które zresztą będą współtworzyć.

Złożoność struktury pokoleń

Życie trzyetapowe doprowadziło do instytucjonalnego rozdzielania młodości, osób dorosłych i osób starszych. Życie wieloetapowe, nowe struktury rodzin oraz zerwanie związku pomiędzy wiekiem i etapem życia sprawią, iż owa izolacja grup pokoleniowych znacznie zanikać.

Do jeszcze poważniejszych zmian doprowadzi współżycie czterech pokoleń w ramach rodziny. Ponieważ oczekiwana długość życia rośnie szybciej niż średni wiek kobiety w momencie urodzenia dziecka, będziemy obserwować coraz bardziej złożone struktury rodzinne i ewolucję postaw przedstawicieli poszczególnych pokoleń⁹.

⁹ Z jednej strony wydłużenie trwania życia może przełożyć się na wzrost współwystępowania czterech, a nawet pięciu generacji w rodzinie. Z drugiej

Ludzie będą więcej eksperymentować

Jedno jest pewne – pojawi się wielu pionierów. Ani jednostki, ani społeczności, ani korporacje, ani rządy nie doszły jeszcze do tego, jak najlepiej przygotować się na stuletnie życie. Niewiele jest wzorów społecznych, bowiem ci, którzy dożyli setki, w większości się tego nie spodziewali. Żyjący dziś ludzie muszą natomiast planować przyszłość, oczekując długiego życia. Im młodsi jesteśmy, tym większe prawdopodobieństwo, że będziemy eksperymentować i tym większe mamy możliwości rozpoczynania i planowania wszystkiego od nowa. Jeśli jesteśmy dziś w średnim wieku, bardzo możliwe, że pójdziemy w ślady rodziców, zakładając trzyetapowość życia. Staje się jednak coraz bardziej oczywiste, że wzrost długości życia czyni ową trzyetapowość problematyczną.

Z tego powodu wszyscy dziś staramy się wypracować rozwiązania, które będą optymalne dla stuletniego życia. Napisałismy tę książkę, aby przedstawić nasze pomysły i uwagi na temat tego, co może się wydarzyć. Tak naprawdę nikt dokładnie nie wie, jak zmieni się nasze życie. Gdy będziemy szukać odpowiedzi na to pytanie, społeczeństwo doświadczy licznych eksperymentów i będzie w nim coraz więcej różnorodności.

Nastąpi starcie z pracownikami

Wierzmy, że stuletnie życie jest dla ludzkości darem. Nowa wieloetapowa struktura zapewni każdemu spore możliwości wyboru, pozwoli na elastyczność oraz stworzy szansę zbilansowania pracy i czasu wolnego, kariery i życia rodzinnego, finansów

strony, wzrost średniego wieku w momencie urodzenia (pierwszego) dziecka może spowodować zwiększenie odstepu międzygeneracyjnego (między dziećmi i rodzicami itp.) i tym samym zmniejszyć szanse występowania rodzin cztero- lub pięciopokoleniowych – przyp. konsult.

i zdrowia. Dla korporacji jednak, szczególnie dla ich dzialow zarzadzania zasobami ludzkimi, wszystko to zdaje się być koszmarem. Przedsiębiorstwa lubią schematy, a proste, przewidywalne systemy łatwo jest obsługiwać i wdrażać. Nie dziwcie się więc, jeśli wiele instytucji będzie sprzeciwiać się zmianom. Wszędzie jednak trwają już eksperymenty i ostatecznie jednostkowe pragnienie elastyczności oraz wyboru przeważą nad przywiązaniem przedsiębiorstw do systemów i przewidywalności. Będzie to jednak trudna konfrontacja, a rozwiązanie problemu może zająć wiele dziesięcioleci.

Nie ulega wątpliwości, że schematyzm i założenie równoznaczności wieku i etapu życia zaczną być podważane. Bez wątpienia pewne przedsiębiorstwa, te, dla których kwestią zasadniczą jest przyciągnięcie inteligentnych i wykwalifikowanych pracowników, zaczną dostrzegać wymierne korzyści płynące ze zmiany prowadzonej polityki personalnej. Nie wszystkie jednak na to wpadną. Większości brakować będzie tej elastyczności, której będziemy od nich oczekiwać jako jednostki. To zapowiada powrót batalii na wzór tych prowadzonych w czasach rewolucji przemysłowej – o długość tygodnia roboczego czy warunki pracy.

Wyzwanie dla rządów

Stuletnie życie dotyczy wszystkich aspektów ludzkiej egzystencji, co oznacza konieczność rozszerzenia programów rządowych. Dotychczas ich uwaga ograniczała się do kwestii emerytur. Teraz coraz bardziej będą musiały skupiać się na edukacji, sytuacji małżeństw, czasie pracy i innych, szeroko pojętych sprawach społecznych. Panowanie nad finansami jest istotne w kontekście stuletniego życia, ale jeszcze ważniejsze jest dostosowanie do jego długości sposobu, w jaki ludzie żyją i pracują. Tym właśnie będą musiały zająć się rządy w najbliższym czasie.

Bieżąca polityka zbyt mocno koncentruje się na ostatnim etapie życia. Niepotrzebnie postrzega się ją przez pryzmat życia trzyetapowego. Skutki stuletniego życia dotyczą wszystkich, nie tylko osób starszych, a przygotowywanie się na nie zdecydowanie wykracza poza kwestie dostosowania wysokości emerytur czy ustalenia wieku emerytalnego. Kwestią nadrzędną dla rządów będzie stworzenie przepisów i ram instytucjonalnych, które pozwolą ludziom dokonywać wyborów dotyczących kształtu ich wieloetapowego życia.

Przypuszczalnie największym wyzwaniem jest zmniejszenie nierówności w zdrowiu¹⁰ oraz to, jak zapewnić ludziom ubogim możliwość długiego i produktywnego życia. Oczekiwana długość życia nie rośnie równomiernie w obrębie całej populacji – zwiększają się różnice pomiędzy długością życia bogatych i biednych w poszczególnych krajach. Nie ulega wątpliwości także to, że często z możliwości optymalnego zagospodarowania stuletniego życia, które już dostrzegamy, skorzystać będą mogli tylko ludzie o odpowiednim, specjalistycznym lub technicznym wykształceniu, i o wysokich dochodach. Długie życie wymaga zasobów, kwalifikacji, elastyczności, wiedzy o sobie, umiejętności planowania oraz pracodawców szanujących pracowników. Istnieje ryzyko, że z daru długiego życia będą mogli skorzystać jedynie ci, których dochody i wykształcenie pozwolą na dokonywanie przejść i wprowadzanie koniecznych zmian. Dlatego niezwykle ważne jest to, aby rządy już teraz zaczęły opracowywać pakiety działań mających zapewnić wsparcie tym, którym się mniej powiodło; którym nie udało się zyskać elastyczności koniecznej do dokonywania przejść, tak ważnych w kontekście długiego życia. Rzeczywistość, w której

¹⁰ Nierówności w zdrowiu to różnice w stanie zdrowia, umieralności i oczekiwanej długości życia między grupami społeczno-ekonomicznymi ludności, będące konsekwencją zarówno uwarunkowań w skali makro jak i indywidualnego stylu życia – przyp. konsult.

tylko przedstawiciele uprzywilejowanej mniejszości mieliby przed sobą perspektywę długiego, dobrego życia, byłaby nie do przyjęcia.

Kim jestem?

Czynniki gospodarcze i finansowe, psychologiczne i społeczne, medyczne i demograficzne decydują o tym, jak przeżywamy długie życie. Zasadniczo jednak jest to książka o *was* i o tym, jak możecie zaplanować własne życie. Będziecie mieć więcej możliwości wyboru i doświadczyć wielu zmian. To sprawi, że na pierwszy plan wysuną się wyznawane przez was wartości i idee, wokół których chcecie budować swoje życie.

W pewnym sobotnim, magazynowym dodatku do dziennika „Financial Times” opublikowano materiał, w którym zamieszczono odpowiedzi słynnych ludzi na pytanie: „Co powiedziałyby dziś o tobie twoje dwudziestoletnie «ja»?”. Pisząc tę książkę, postanowiliśmy odwrócić tę perspektywę czasową. Otóż, zamiast pytać, co pomyślałoby o was współczesnych wasze dwudziestoletnie „ja”, zachęcamy do zastanowienia się, co wasze siedemdziesięcio-, osiemdziesięcio- czy stuletnie „ja” może pomyśleć o was dzisiejszych. Czy jesteście pewni, że decyzje, które dziś podejmujecie, zdadzą egzamin przed waszym przyszłym „ja”?

To więcej niż zwykła zagadka językowa. W naszym przekonaniu pytanie to stanowi sedno problemu długowieczności. Gdy życie jest krótkie, rozwijaniu wiedzy o tym, kim jesteśmy, nie towarzyszą wielkie rozważania czy przemiany. Ale gdy życie jest długie, musi istnieć jakaś nić, łącząca kolejne okresy przejść będące udziałem danej osoby. Czym jest to, co pozostaje i tworzy istotę „ja”?

Kwestie tożsamości, wyborów i ryzyka stają się najważniejsze, gdy stawiamy pytania o to, jak kierować długim życiem. Długie

życie oznacza więcej zmian. Więcej etapów to konieczność dokonywania większej liczby wyborów. A im więcej zmian i wyborów za wami, tym mniej oddziałuje na was miejsce, z którego zaczęliście. Ci, którzy żyli przed wami nie musieli tak świadomie rozmyślać o aktywnym kierowaniu swym życiem pośród wielu istotnych zmian albo rozwijać zdolności do poddawania się im. Długie życie to życie pełne okresów przejściowych. W pewnych z nich towarzyszyć wam będą inni ludzie. Inne będziecie przechodzić w oddaleniu od grupy, która mogłaby zapewnić wam wsparcie. Podążanie za stadem nie zadziała. Każdy z nas będzie musiał przemyśleć, kim jest, jak kształtuje własne życie oraz w jaki sposób oddaje to jego tożsamość i wyznawane wartości. Nie musiały tego robić – w podobnym stopniu – poprzednie pokolenia.

Napisałiśmy tę książkę dla ludzi, którzy zdając sobie sprawę, że przeszłość nie pozwala wyrokować o przyszłości; dla ludzi, którzy chcą dowiedzieć się więcej o możliwościach, a nie tylko o ograniczeniach; dla tych, którzy chcą w pozytywny sposób oddziaływać na swoje życie zawodowe – obecne i przyszłe. Dla ludzi, którzy chcą maksymalizować swoje opcje, sprawiając, że długie życie stanie się darem, a nie przekleństwem. Ta książka to zaproszenie do zrobienia pierwszego kroku na drodze do współtworzenia tego daru.

Życie

Dar długiego życia

Przywołajcie na chwilę w pamięci jakieś znane wam dziecko. Może to być wasza ośmioletnia siostra lub dziesięcioletnia córka, siostrzeniec lub mieszkający w sąsiedztwie chłopiec. Zwróćcie uwagę na wspaniały dziecięcy entuzjazm i napęd do życia; możecie wyobrazić sobie wolność, która jest ich udziałem, polegającą na braku odpowiedzialności i zobowiązań. Jakże krzepiąca jest myśl, że pomimo zmian zachodzących w świecie dzieci wciąż przejawiają cechy świadczące o afirmacji życia, a także, co oczywiste, przypominają nam nasze własne dzieciństwo.

Możecie jednak dostrzec, jak ich dzieciństwo będzie się różnić od waszego, choćby przez to, że dzisiejsze dzieci przyjmują za oczywistość innowacje technologiczne, które was zdają się zdumiewać. Nie tylko zresztą ten etap ich życia będzie inny. Również ich dorosłość nie będzie przypominała waszej. Jeden z parametrów ich dorosłego życia¹¹ ukazano na Rys. 1.1 Przedstawiono

¹¹ Przedstawiony na wykresie wskaźnik nie odnosi się tylko do dorosłego życia. Jest wyznaczony na podstawie tablic trwania życia i bierze pod uwagę proces wymierania danej kohorty (rzeczywistej lub teoretycznej) od