

LOVRETITY Zsigmond

### A hosszú élet (longevity) perspektívái

(a nyugdíjba készülő vezetők új szükségletei és megközelítései)

Az Egyesült Államokban minden egyes napon több mint tízezer ember éri el 65. életévét. Évtizedek óta ez – a 70. életév elérését követően biztosan – a jellemző nyugdíjba vonulási életkor. A korai ötvenes életkortól kezdődően, de a hetvenes évek elérését követően már általános, elvárt lett a korábbi, mégoly sikeres karrierok lezárása, a „pihenés éveinek” megkezdése. Az elmúlt húsz évben azonban ez a paradigma alapvetően megváltozott. A ma hatvanévesei (nagy valószínűséggel) legalább 90 éves korukig fognak élni.

További figyelemre méltó információkról, elemzésekről, magával ragadó perspektívákról olvashatunk Lynda Gratton és Andrew Scott ez évben megjelent kitűnő könyvében. (Gratton-Scott, 2016) Különleges változások közepette élünk, amelyekre csak kevesen készülünk fel időben. Ha jól ismerjük fel és jól viszonyulunk hozzájuk, ezek a változások valódi *ajándékot* hozhatnak nekünk. A változások elutasítása, téves értelmezése pedig *sorscsapás* lehet számunkra.

Eddig a globalizáció és a technológia fejlődése hozott érzékelhetően jelentős változásokat az ember életében, munkájában. A következő években a *hosszú élet* (longevity) perspektívája lehet a változások fontos motorja. Bárki is vagy, bárhol élsz, akárhány éves vagy, szükséges elgondolkodnod azokról a döntésekről, amelyeket meg kell hoznod azért, hogy minél jobban élvezhesd a hosszabb élet lehetőségeit, örömeit, ajándékait – szól a jövő üzenete. Ez a szükséglet nem csak az egyénnél, de az őket foglalkoztató szervezeteknél és a társadalom egészében, az életünket meghatározó alrendszerében is fel kell, hogy merüljön.

Az elmúlt 200 évben a várható emberi élettartam jelentősen megnövekedett, több mint két éves állandó rátával, minden dekádban. Ha valaki most 20 éves, 50% esélye van arra, hogy több mint 100 évig fog élni. Ha most 40 éves, ezzel az eséllyel eléri a 95. életévét. Ha most 60 éves, 50% esélye van arra, hogy megéli a 90. életévét, vagy a még hosszabb életkort. (Oeppen - Vaupel, 2002)

Az emberek milliói számíthatnak hosszú életre. Ez nyomást gyakorol arra, hogyan éljenek, hogyan kell a társadalomnak és a szervezeti (üzleti) életnek ehhez alkalmazkodva működni. Nem kétséges, hogy mindebből új szabályok, új szerepmodellek nőnek ki. Arra már most sok bizonyíték található, hogyan adaptálódnak az emberek, a foglalkoztató szervezetek és a társadalom egyaránt a várható hosszú életből adódó változásokhoz. A hosszú élet tele van új lehetőségekkel, a hosszú élet *ajándéka* a sokcélúan felhasználható *idő*. Az, hogy hogyan használjuk az ajándék-időt, hogyan strukturáljuk azt, döntésünktől függ. Ez lesz a válaszuk a hosszú élet felkínált és kihívást jelentő adományára.

A XX. században *három szakaszos időstruktúra* alakult ki életünkben. Az első szakasz a nevelés- oktatás-képzés időszakának, a második szakasz a karrier évtizedeinek, a harmadik szakasz a pihenésnek a nyugdíjas éveknek számított. Az élet idő-struktúráját ma már ez az egyre inkább átalakuló szemlélet és gyakorlat formálja. Reális lehetőségek adódnak már arra, hogy eltávolodjunk a tradicionális struktúrát meghatározó szemlélettől olyan életszemlélet felé, amely jóval rugalmasabb, amely jobban képes adaptálódni a hosszú élet új

lehetőségeihez. Ez a többlépcsős időstruktúra elterjedéséhez, kanonizálódásához vezethet. Az élet átstrukturálása koránt sem egyszerű folyamat. Megvalósulásához jelentős változások szükségesek mind az egyén, mind a munkáltató szervezetek mind pedig a kormányzat és az egész társadalom szemléletében, működésében. Ezek a változások, a technológia és a globalizáció okozta életmód (idő struktúra) évről-évre kiteljesedő transzformációjához hasonlóan, csak fokozatosan mehetnek végbe.

Gratton és Scott hivatkozott tanulmánya alapján vegyünk számba néhány szempontot, amelyek befolyásolhatják az emberi élet struktúrájának változását.

### **Az emberek legalább 70 vagy 80 éves korukig fognak dolgozni, ennek pénzügyi hatásaival foglalkozniuk kell**

A szerzők kérdése: ha 100 évig fog élni, és kb. 10%-át fogja megtakarítani bevételeinek, nyugdíjas korában utolsó fizetésének legalább 50%-át szeretné jövedelemként fenntartani, hány éves korban tud nyugdíjba vonulni? A válasz 80 volt! (Az MBA hallgatók körében végzett esettanulmányi kalkulációt lásd a tanulmány 2. fejezetében). Ezeket a kalkulációkat nagy előrelátással mindenkinek tanácsos elvégeznie.

### **Számolni kell új foglalkozások létrejöttével, új készségek, képességek, kompetenciák folyamatos megszerzésének szükségességével**

A rövidebb életkilátások viszonylag állandó igényű munkaerő piacot teremtettek. A piac igényeinek az emberek húszas éveikben megszerzett ismeretei és készségei jól, fenntarthatóan megfeleltek, anélkül, hogy jelentősebb megújításokra, kiegészítésükre, felváltásukra szükség lett volna. Ha azonban valaki 70 vagy 80 éves koráig helyt akar állni a gyorsan változó munkaerőpiacon, nem elég, ha időnként leporolja évtizedekkel korábban megszerzett ismereteit (tudását, kompetenciáit). Folytonosan, szervezeten, tudatosan kell időt fordítani alapvetően más, új ismeretek, készségek megszerzésére, az újratanulásra, az újraképzésre, a naprakész, sok irányban hasznosuló szemlélet és kompetenciák rendszeres, proaktív megújítására.

### **A pénzügyi feltételek megteremtése önmagában nem lesz elég a hosszabb élet sikeres megélésére**

A minőségi élet megteremtése igényli a pénzügyi és nem-pénzügyi feltételek egyensúlyának gondos megtervezését, a gazdasági és a pszichológiai, a racionális és az érzelmi feltételek kiegyensúlyozott megteremtését. A pénzügyek rendezése lényeges a 100 életév megélésében, de ez nem a legfontosabb forrása a hosszú életnek. Család, barátság, mentális egészség és boldogság fenntartása mind-mind meghatározó tényezőnek számít. Jelenleg a társadalomban, a közbeszédben, szakmai fórumokon és az egyéni útkeresésekben talán túl sok aktivitás mutatkozik a hosszú élet körüli vitákat érintően a *nyugdíjokról és a pénzügyekről*, ezek fenntarthatóságáról. A 100 éves életre készülve nem lesz elég csupán a pénzügyi megalapozás hajszolása. Hosszú és pénzügyileg is sikeres karrier fenntartása nem lehetséges, ha készségei, egészsége, kapcsolatai megromlanak. Hasonlóan, megfelelő pénzügyi alapok nélkül, nem lesz képes időt fordítani a szükséges nem-pénzügyi tényezők építésére. Az egyensúly megteremtése rövid élet során komoly nehézségekbe ütközik, a hosszú élet azonban, nagyobb komplexitásával, többlépcsős időstruktúrában, sokkal több lehetőséget tud teremteni kiegyensúlyozottabb élet megélésére.

### **A hosszabb élet során a re-kreáció fontosabb lesz, mint a rekreáció**

Több átalakulással, új karrier állomások megjelenésével már jelentkezik az egyén identitás változásának gyakoribb igénye. Az identitás változása alapozza meg új szerepek sikeres átvételét, az új szerepekhez társuló életvitel és életstílus kialakítását, a korábbtól gyökeresen eltérő készségek, tudás és kompetenciák fejlesztését. A hosszabb élet ajándéka, az idő, megteremti a helyét az életben új fejlődési *befektetések* igénybe vételének. Korábban ez a befektetés az első életszakaszban történt meg, a teljes idős oktatás-képzés keretében. Amikor az élet időstruktúrája többlépcsőssé válik, hosszabb életről beszélhetünk, ez a befektetés a teljes élet-horizonton történik meg a tradicionálisan *szabadidősnek* tekintett tevékenységek időszakában is. A 100 éves élet ajándékának része a szabadidős tevékenységek újraszabása, kisebb súlyt adva a *fogyasztásnak* és a hagyományos *rekreációnak*, több befektetési lehetőséget biztosítva az újraterevésnek, a *re-kreációnak*.

### **Az életben felmerülő opciók egyre értékesebbek lesznek**

A hosszú élet során, a nagy változásokkal és a választhatóságok bővülésével, az *opciók* még fontosabbak lesznek számunkra. Ha valaki választ egy tevékenységet, annak következménye, hogy nem választ mást. A döntéshozatal az opciók lezárását jelenti. A pénzügyi világban az opciók értékkel bírnak és áruk van. Az opció értéke attól függ, mely időhorizonton valid (érvényes) és mekkora kockázat övezi. Ugyanez vonatkozik az életben meghozott döntésekre is. Mivel az élet hosszabb lesz, több lehetőség adódik váltásra, ezért az opciók egyre fontosabbak lesznek. A 100 éves élet közvetlen következménye lesz az opciók kutatása és hosszabb idejű fenntartása. Ez az egyik oka annak, hogy a 18-30 éves korosztály új életszakasza jött létre, amelyben az előző generációk tradicionális elköteleződései: házasság, családalapítás, ház-, kocsis vásárlás, egyre távolabbi időszakra tolódik ki. Ezek az emberek „nyitva tartják opcióikat”. Az opciókba történő befektetések egyre meghatározóbb részei lesznek az élettervezésnek.

### **A családi- és munkakapcsolatok átalakulnak**

A hosszabb élet több évvel meghosszabbíthatja a gyermeknevelést, a gyermek (fiatal felnőtt) fejlődésének támogatását. Csökkentheti a nemek közötti egyenlőtlenségeket, átalakítja a személyes kapcsolatokat, a házasság és a gyermeknevelés tradícióit. Tradicionálisan a család a specializáció színtere. A férfiak kereső foglalkozásban dolgoznak, a nők a gyermekekről gondoskodnak. Az elmúlt évtizedekben ez a tradíció megváltozott; a nők növekvő számban váltak munkavállalókká, a kettős kereset lett az elfogadott norma, inkább, mint a kivétel. Megjegyzendő, hogy miközben a nők egyre nagyobb többségben élnek a többlépcsős életszakaszokat, még mindig ezt tekinti a társadalom szokatlannak, inkább, mint elfogadottnak.

A hosszú élet során a kapcsolatok változni fognak részben, mert a pénzügyi és megtakarítási szükségletek könnyebben kielégíthetők, ha a házastársak mindketten kereső foglalkozásban dolgoznak. Ez a változás már a realitás. A konvencionális családi munkamegosztás jelentős átalakulása transzformációs hatást fog gyakorolni a mind a munkáltatókra, mind a kormányzati politikákra. A háromszakos életstruktúra rugalmatlan attitűdöket alakított ki a munkával és a karrierrel szemben. Mára a növekvő követelések nyomán már sokkal rugalmasabb munka-megoldásokat és karrier standardokat vezettek be elsősorban a nők számára, figyelembe véve a családban betöltött meghatározó szerepüket. A háromszakos életstruktúra felbomlásával a munkabeosztások és karrierök növekvő rugalmassága a család férfi tagjára is jobban ki fog terjedni.

### **Kialakulhat a generációs komplexitás**

A tradicionális életstruktúra a fiatal, a középkorú és az idős korosztály izolációjához vezetett. A több szakaszos (multi stage) élet a családi kapcsolatok új struktúrái, és az a tény, hogy a kor többé nem jelent szigorúan meghatározott életszakaszt, megállítja a generációs elkülönülés folyamatát.

### **Több kísérletezés várható a hosszabb élet folyamán**

A jövő változásainak kezelésében egyre több úttörő fog felbukkanni. Sem az egyének, sem a közösségek, sem a kormányok nem dolgozták még ki, mi lenne a 100 éves élet vitelének legjobb támogatási módja. A ma élőknek kell terveket készíteniük a hosszú élet várakozásával. Minél fiatalabb valaki, annál inkább kész a kísérletezésre, annál inkább jobbak a lehetőségei, hogy tervezésbe fogjon. A középkorú népesség valószínűbb, hogy a szülei nyomdokaiba lép, és szemlélete inkább a háromszakaszos életstruktúrát konzerválná. Mára egyre világosabbá válik: a hosszabb életkilátások a tradicionális életstruktúrát egyre kényelmetlenebbé, vállalhatatlanabbá teszik. Mindezért mindannyiunk számára fontos annak megtalálása, mely megoldások működhethetnének jól a 100 éves élet támogatásában.

### **A jövő HR és munkáltatói küzdelme**

A 100 éves élet ajándék a *humanitás javára*. Az újratervezett, többszakaszos élet mindenki számára fontos változásokat és rugalmasságot hordoz. Megteremti a lehetőséget a munka és a szabadidő, a karrier és a család, a pénzügyek és az egészség megőrzésének jobb összehangolására. A munkáltató szervezetek, különösen a HR funkció többsége számára azonban mindez ma még nehéz, rendszer idegen, nehezen bevezethető, kockázatosan működtethető, és irányítható feladat csomagnak, fáradságos aprómunkának tűnik. A megfelelő változtatások meghonosítása akár évtizedeket is igénybe vehet.

### **A hosszú élet kihívás a kormányok számára**

A kormányok figyelme – jelenleg – leginkább a nyugdíjazás rendszerének vizsgálatára, fenntarthatóságára, finanszírozhatóságára irányul. A demográfiai változásokkal, a hosszabb élet kihívásaival összhangban azonban egyre intenzívebben kell tekintetbe venniük az oktatással, a családalapítással, a munkaidővel és számos más széles körű szociális intézkedéssel kapcsolatos megváltozó feladataik megtervezését, megvalósítását is. A 100 éves élet támogatásának pénzügyi feltételei mellett a kormányzati agendát az emberek teljes életére és munkájára is ki kell terjeszteni. A kormányzatok prioritása kell, hogy legyen olyan szabályozási és jogi rendszerek megalkotása, amelyek választási lehetőséget adnak az embereknek abban, hogyan teremtsék meg saját életükben a többszakaszos struktúrát.

Talán a legnagyobb kihívás a társadalmi egyenlőtlenségek mérséklése, annak elérése, hogy a hátrányosabb helyzetben lévő néprétegek is részesülhessenek a hosszú, termékeny évek áldásaiban. A hosszú élet erőforrásokat, készségeket, képességeket, önismeretet, tervezést és támogató, belátó munkáltatókat feltételez. Veszélyt jelent, hogy a hosszú élet ajándékaiból csak azoknak jut, akik megfelelő bevétellel, iskolázottsággal (képzettségekkel) rendelkeznek a változások, átalakulások megvalósításához. Fontos, hogy a kormányok tegyenek hatékony, adekvát intézkedéseket a kevésbé szerencsések támogatására is a hosszú élet követelményeinek megfelelő átalakulásokhoz, a rugalmas viszonyuláshoz.

\*

Az az időszak, amely vállalati és állami nyugdíjtervekben élethosszig tartó pénzügyi biztonságot ígért, elmúlt. Ebből és sok más okból a vezetők egyre inkább újragondolják mit is jelent számukra a nyugdíjba vonulás. Időszügi kutatók (pl. Ken Dychtwald) kimondják: a vállalatoknak „nyugdíjazniuk kellene nyugdíjrendszereiket”, megtartva az idősebb munkavállalók elkötelezettségét olyan új szervezeti kultúrák iránt, amelyek értékelik a szervezet számára hasznos tapasztalatokat, biztosítják a rugalmas foglalkoztatást és a pályaelhagyási tervet.

Vough és szerzőtársai arról tájékoztattak, hogyan közelítik, fogalmazzák meg a vezetők a XXI. század nyugdíjba vonulásának új szempontjait. (Vough et al, 2016) A különféle utak megismeréséhez a kutatók mélyinterjúkat készítettek több mint száz vezetővel és menedzserrel, akik éppen nyugdíjba vonultak, vagy aktívan foglalkoztak nyugdíjas éveik tervezésével. 24 vállalat HR szakemberét interjúvolták meg ugyanezzel a céllal, a pénzügy szektor, a természeti erőforrások hasznosítása és a high-tech gyártás gazdálkodó szervezeteiben. A kutatás számos variációt tárt fel az egyéni véleményekben, sokféle olyan tapasztalatról szerzett információt, amely távol esett a tradicionális elgondolásoktól és feltételezett kliséktől. Ebből a széles körű kutatásból lett extrapolálható néhány olyan vezérelv (tanács), amely segíthet navigálni a következő generációknak késő-karrier útjaikon. Ezeket: „Készülj fel nyugdíjas életed új forogatókönyveire”; „Találd meg a saját nyugdíjba vonulási metaforádat”; Készülj fel új megállapodásra szervezeteddel”; „Fogj bele a megszokottól eltérő foglalkozásba, tevékenységbe” a következőkben bontjuk ki.

### **Készülj fel nyugdíjas életed új forogatókönyveire!**

A nyugdíjba vonuló vezetőknek csak kis hányada kész világos, visszavonhatatlan váltásra a teljes munkaidős foglalkoztatásból a nyugdíjas évekre. A vezetői karriernek sokféle módon érnek véget, gyakran előre nem látott időzítéssel. Míg néhányuk úgy látja, követi a tradicionális forogatókönyvet, mások a „lehetőségek ablakát” látják megnyílni, mikor a nyugdíjazás ideje elérkezik. Van, aki revelációként éli meg életének várható változásait, egészségi, vagy más okokból történő irányváltásként, re-orientációként. Egyesek életteljesítményük örömteli végkielégítésének veszik a távozáskor számukra járó pénzügyi csomagot, mások illúzióikat veszítik a szervezeti változások okán, vagy megalázásként élik meg eltávolításukat „kirúgásukat” egy adott munkakörből, vagy szervezetből.

Tanulásként megfogalmazható: kevés érintett vezető gyakorolhat teljes ellenőrzést a fölött, mikor és hogyan végződik karrierje, tehát készen kell lenniük az improvizációra és a szükséges adaptációra. Például egy, a szervezet életében jelentős változást hozó hirtelen nyélbe ütött összeolvadás, vagy felvásárlás változásokat hozhat a menedzsmentben, a stratégiai irányokban és a szervezeti struktúrákban. A váratlan személyi változások ugyan nem vezetnek azonnali távozásokhoz, de mozgásba hozhatnak ezzel összefüggő „lappangó” elképzeléseket, terveket. Mindegy milyen gondosan szövögette a vezető nyugdíjazási terveit, jó esély van arra, hogy ezek sorsa másként alakul, mint azt remélte.

### **Találd meg saját nyugdíjazási metaforádat!**

A vezetők különböző nyelvi variációkat, metaforákat használnak, ha nyugdíjba vonulásuk indítékait, jellegét tömören akarják megfogalmazni (Oeppen - Vaupel, 2002):

- *Veszteség*: az addigi célok elvesztése, félelem az elfelejtéstől, kialakult identitásuk fenyegetettsége.
- *Reneszánsz*: újjászületés, újrakezdés, új fejezet, lehetőségek, hogy érvényt szerezzenek eddig háttérbe szorult érdeklődésüknek, szenvedélyeiknek.
- *Méregtelenítés*: lehetőség a megtisztulásra, távol az „egészségre káros”, stresszel teli munkahelyi körülményektől.
- *Megszabadulás*: elszakadás a munkából eredő kényszerektől, korlátozásoktól, az újra megtalált szabadság élvezete.
- *Visszakapcsolás*: az elvesztett idő visszanyerése, az életritmus átalakítása révén.
- *Maradás a korábbi rendszerben*: folytatni a szervezet iránti elköteleződést és részt venni tevékenységében, használni a megszerzett szakmai készségeket ugyanott, de egy megváltozott munkaköri szinten és szervezeti környezetben.
- *Mérföldkő*: elérni a csúcst, teljesítve a kitűzött célokat, egy fázis végének elérése, egy újabb fázis kezdete.
- *Transzformáció*: pozitív adaptáció egy új szerephez, vagy életstílushoz, új identitás megszerzése.

Ahogy az emberek egyre jobban közelednek nyugdíjas éveikhez, vagy már azt élik, korábbi perspektíváik és így metaforáik is átalakulhatnak, változhatnak. Aki eredetileg a megszabadulás metaforáját használta, rájöhet, hogy a „részakadó” szabadságban a kötöttségek és kényszerek „hiányozni fognak” és inkább keresi, választja a rendszerben maradást (visszatérést), a transzformációt vagy a reneszánsz metaforához kapcsolódó tevékenységeket.

A korábban megszokott „high flying” karrier, annak dinamizmusa sokaknak előbb-utóbb hiányozni fog. Előbb a korábban elhanyagolt szenvedélyek (sport stb.), vagy a család felé fordulnak teljes elszánással, de később rájönnek, hogy a szervezetben eltöltött évek eredményei, a stimuláló környezet teljesen nem nélkülözhetők. Megszerzett tapasztalataikat, tudásukat, kompetenciáikat, érzelmi intelligenciájukat például a fiatal vezetők fejlődésének támogatására fordíthatják (tanácsadóként, coachként, vagy mentorként) saját örömeikre, fejlődésükre, „kognitív fitness” gyakorlatképpen, s egyben korábbi szervezetük hasznára is legyenek a köztük kiépült új, rugalmas kapcsolat bázisán.

A témában végzett kutatások azt mutatják, hogy azok, akik képesek rugalmas megközelítésekre, és tudnak váltani egyik metaforáról a másikra, képesek lesznek úgy alakítani, formálni nyugdíjas éveiket, hogy abban kiegyensúlyozottságra, örömeikre és elégedettségre leljenek. Ha a vezető közeledik életének nagy átalakulásához, érdemes megállnia, végiggondolnia, mit is jelent ez majd számára. Milyen képek, képzetek merülnek fel benne, mely leírt metaforák egyezhetnek meg álmaival és szükségleteivel? Ha egyikre sem rezonál, létezik-e más út számára?

Tanácsos, hogy a vezető ismerje meg (még) jobban önmagát, perspektíváit munkájáról és életéről, ismerje fel, hogy új aktivitások, vagy identitások nyitva állnak számára. Fontos emlékezni, hogy a nyugdíjas vezető számos utat választhat még új életszakaszában. Ez a változatosság különösen fontos a jövő generációja számára. Kutatók szerint azok az emberek, akik ma húsz évesek, 50% eséllyel megérik 100. életévüket, míg a ma negyven évesei hasonló eséllyel a 95. évüket. Még ha 75 éves korában fejezi is be a vezető aktív karrierjét, akkor is bőven van lehetősége a poszt-karrier életutak kipróbálására, bejárására.

**Készülj fel új megállapodásra szervezeteddel!**

Ahelyett, hogy a teljes (elszigetelődő) nyugdíjba vonulást választaná, sok szakember, vezető, menedzser törekszik a szervezeti kapcsolat fenntartására megváltozott időkeretben végzett feladatokkal, megváltozott autoritással és felelősséggel. A gyakorlatban ez részmunkaidős foglalkoztatást, vezető-mentori munkát (esetleg vezetői coachingot) jelent, de számos példa adódik munkakör-megosztásban való részvételre (job sharing) is. A tapasztalatok átadásának, az utód-felkészítésnek fontos szerepe lehet a nyugdíjas vezető részmunkaidős foglalkoztatásában.

Másik alternatíva: szerződéses kapcsolat létesítése a volt munkáltatóval a volt vezető szakmai képességeinek kiaknázására és újra elköteleződésének megerősítésére. A nyugdíjas életre készülő vezetőknek el kell dönteniük, szándékoznak-e (sokszor: képesek-e?) maradni a szervezetben, megváltozott feltételek mellett, vagy számukra a távozás-e az egyetlen vállalható út. Vegyék gondosan és önismeretük birtokában őszintén szemügyre, mit tesznek jelenleg, mivel foglalkoznak valójában, milyen speciális, hasznosítható szakértelemmel, készségekkel, tudással és képzettségekkel rendelkeznek új feladatok minőségi ellátására. Fontos tudniuk, hogyan látja hasznosságukat munkáltatójuk új szerepkörökben. Vegyék számba és értékeljék eddig betöltött különböző szervezeti szerepüket, elvégzett projektjeiket, valamint azokat a területeket, ahol a leginkább értékelhető hozzájárulást tudtak felmutatni pályafutásuk során – és ahol leginkább elégedettnek érezték magukat. Mihelyt jól átgondolták lehetséges hozzájárulásukat és lehetséges új szerepeiket a szervezet életében, felmérték időbeni lehetőségeiket, igényeiket, érdemes informálisan megközelíteni a témában felettesüket és a HR vezetőt is. Ha ők nem állnak készen rugalmas opciók nyújtására, az elképzelések és a szerep átalakulás támogatására, ugyan ezzel a felkészüléssel lehet más szervezethez fordulni, olyanhoz, amely meggyőződéssel ajánl rugalmas foglalkoztatási lehetőséget értékes, tapasztalt, fontos kompetenciákkal rendelkező volt vezető számára.

### **Fogj bele a megszokottól eltérő foglalkozásba, tevékenységekbe!**

A nyugdíjas életszakasz korábban a filantrópikus törekvések jellemző időszakának számított. A kutatók szerint a ma és a jövő nyugdíjasai már sokkal inkább közvetlen, személyes támogatást nyújtanak (képzések, tréningek, tanácsadás formájában) a társadalom rászorultjainak, mint közvetett támogatást pénzügyi hozzájárulások biztosításával, illetve szervezésével arra rászoruló társadalmi csoportok számára.

Ha a vezető legfőbb várankozása a hosszú élet, a jobb mentális és fizikai egészség, a kognitív fittség, már nem biztos, hogy korábbi tapasztalatainak átadása a legjobb választás. A jövő generációinak, különösen a szociálisan tudatos, most pályára lépő – 1982-1994 között született – nemzedéknek (millennials) a legfontosabb nyugdíjas kori törekvése, tudásának, ismereteinek, készségeinek és tehetségének munkába állítása a szükséges pozitív változások elérése céljával mind helyi közösségben, mind a globális arénában.

Az aktív életszakasz befejezése, a nyugdíjba vonulás a vezetőnek nem a véget jelenti, hanem kezdetet a kísérletezésre és felfedezésre, elköteleződés új értékek követésében és, talán, reinveniója (újra feltalálása) majdani érték-hagyatékának.

### **Felhasznált irodalom:**

Gratton, L. - Scott, A. (2016): *The 100 Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*. Bloomsbury Information, Bloomsbury Publishing Plc. London-New York.

Oeppen, J. - Vaupel, J. (2002): *Broken Limits to Life Expectancy*. *Science*, p.1029-1039.

Sargent, L. D. - Bataille, Ch. D. - Vough, H. C. - Lee, M.D. (2011): Metaphors for retirement: Unshackled from schedules Journal of vocational behavior. October, p. 315-324.

Vough, H. C. - Bataille Ch. D. - Sargent, L. D. - Lee, M. D. (2016): Next Gen Retirement. Harward Business Review, June.