

**5 PSYCHOLOGICZNYCH SUPERMOCY**  
KLUCZOWYCH W PRACY DZIŚ I W NIEPEWNEJ PRZYSZŁOŚCI

# UMYSŁ JUTRA

- Gabriella Rosen Kellerman
- Martin Seligman

Twórca psychologii pozytywnej  
oraz badacz rezylencji



5 PSYCHOLOGICZNYCH SUPERMOCY  
KLUCZOWYCH W PRACY DZIŚ I W NIEPEWNEJ PRZYSZŁOŚCI

# UMYSŁ JUTRA

**Martin Seligman**

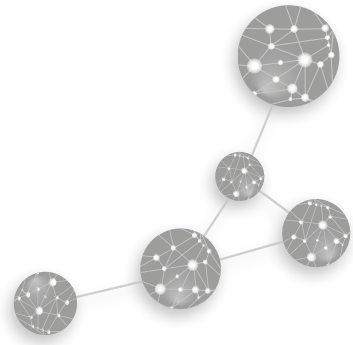
Twórca psychologii pozytywnej  
oraz badacz rezyliencji

Gabriella  
Rosen  
Kellerman

Przekład:  
Dorota Gasper

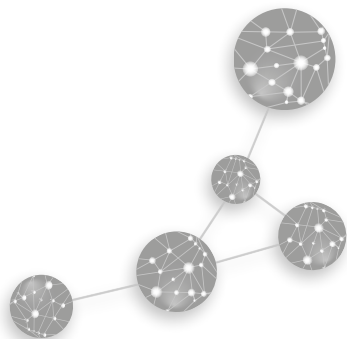


## SPIS TREŚCI



WSTĘP	9
ROZDZIAŁ 1	
<i>Jak działa nasz mózg?</i>	31
ROZDZIAŁ 2	
<i>Niebezpieczny tandem:     automatyzacja i burzliwe zmiany rynku pracy</i>	53
ROZDZIAŁ 3	
<i>Nasza historyczna przewaga:     o tym, jak odnieść sukces</i>	69
ROZDZIAŁ 4	
<i>Elementy składowe rezyliencji</i>	87
ROZDZIAŁ 5	
<i>Pogoń za sensem:     czym jest znaczenie we współczesnej ekonomii</i>	113
ROZDZIAŁ 6	
<i>Szybkie nawiązywanie relacji:     budowanie więzi pod presją</i>	137
ROZDZIAŁ 7	
<i>Szybkie nawiązywanie relacji II:     budowanie więzi dzięki dostatkowi czasu,     synchroniczności i indywidualności</i>	161

ROZDZIAŁ 8	
<i>Prospekcja: supermoc XXI wieku</i>	179
ROZDZIAŁ 9	
<i>Gdy wszyscy stajemy się kreatywni</i>	209
ROZDZIAŁ 10	
<i>Pracownicy odporni na trudy przyszłości:     organizacja proaktywna</i>	261
ZAKOŃCZENIE	281
ANEKS	
<i>Całościowy model osoby</i>	287
PODZIĘKOWANIA	295
PRZYPISY	297



## **Niebezpieczny tandem:** *automatyzacja i burzliwe zmiany rynku pracy*

**T**ak jak przed nim ojciec, a po nim syn, Robert VanOrden, rodem z Michigan, pracował przy samochodach. Za dnia Robert prowadził dział zajmujący się instalacją klimatyzacji i ogrzewania w fabryce General Motors Detroit-Hamtramck. W czasie wolnym wraz z synem Robertem VanOrdenem Jr. dłużył przy odkupionych używanych samochodach, żeby sprzedać je z niewielkim zyskiem.

Jako pracownik fabryki VanOrden był jednym z beneficjentów kontrowersyjnej decyzji samorządu Hamtramck z lat 80. Miasto, wykorzystując prawo wyłączenia, pozyskało 300 akrów ziemi od dzielnicy Poletown na rzecz fabryki GM. Wiele osób sprzeciwiało się tym krokom, sceptycznie podchodząc do obiecanych nagród. Przez lata członkowie lokalnej społeczności byli zatrudniani w fabryce, a potem z niej zwalniani. Był większości zależał od pracy w GM. Nawet dziś rana wyłączeniowa jeszcze się całkowicie nie zabiłła.

W listopadzie 2018 roku podjęto kolejną kontrowersyjną decyzję. Tym razem wysłała ona od GM, a nie od miasta.

Dyrektorka generalna Mary Barra, córka pracownika GM, zatrudniona w fabryce od chwili ukończenia 18 lat, postanowiła zamknąć zakład w Hamtramck.

„GM chce wyprzedzać zmieniające się warunki rynkowe i preferencje klientów, aby zagwarantować sobie długofalowy sukces” – tłumaczyła Barra w oświadczeniu. „Przeprowadzamy transformację firmy. Branża zmienia się bardzo szybko – wystarczy spojrzeć na napęd, samochody autonomiczne czy praktykę wspólnych przejazdów w jednym samochodzie. Chcemy za tym nadążyć, ale firma musi być silna i stabilna. (...) Możemy zmniejszyć nasze nakłady inwestycyjne w środki trwałe, aby zainwestować w samochody elektryczne i autonomiczne”.

Barra jest z wykształcenia inżynierem elektrykiem. Na talent Barry zwrócił uwagę jej poprzednik w fotelu dyrektora generalnego, Dan Akerson, kiedy pracowała ona na stanowisku wiceprezesa działu kadr. W tej roli Barra musiała poradzić sobie ze zmieniającymi się wymaganiami wobec talentów w stuletnim zakładzie. Mianowanie jej w roku 2013 na dyrektorkę generalną GM w „Wall Street Journal” nazwano wydarzeniem o przełomowym znaczeniu dla kobiet. Barra zastrzegła, że dba o poprawę jakości i marki GM. Informując o trudnej decyzji zamknięcia zakładu w Hamtramck, wykorzystała okazję, aby powiadomić rynki, że tak jak ewoluują samochody, tak też musi się zmienić profil pracownika GM: „Należy się upewnić, że w GM mamy właściwy zestaw umiejętności nie tylko na dziś, ale również na przyszłość. Dlatego też będziemy zatrudniać nowych ludzi, nawet wtedy, gdy innych pracowników będziemy zwalniać”.

GM Cruise, fabryka samochodów autonomicznych w San Francisco, była jednym z tych zakładów, które nadal

zatrudniały, podczas gdy Hamtramck i inne zakłady zwolniły tysiące ludzi.

Urząd miasta Hamtramck szacował, że zwolnienia spowodują w rocznym budżecie miasta stratę wysokości prawie miliona dolarów i stu piętnastu tysięcy dolarów w funduszu pomocy szkołom. W przypadku wieloletnich mieszkańców zamknięcie fabryki tylko umocniło w nich brak zaufania do firmy. Felietonista John Gallagher dał upust swojemu rozżaleniu: „Jak powiedział kiedyś William Faulkner, przeszłość nie umiera, to nawet nie jest przeszłość. A zatem teraz, prawie czterdzieści lat po tym, jak Detroit postanowiło wyeksmitować wszystkich z okolicy, aby na tym miejscu powstała fabryka, nie dziwcie się, że rany wciąż się nie zablżyły, wspomnienia nadal są żywe, i nadal rodzą się pytania”.

Robert był jednym z wielu, którzy stracili pracę. To był dla niego szok.

„Byłem załamany” – powiedział wówczas. „Godzinami siedziałem na werandzie, zastanawiając się nad życiem i nad tym, co mam teraz począć. Jestem inteligentny. Nie piję, nie biorę narkotyków. Skupiłem się i powiedziałem sobie: «Proszę bardzo, oto ja. Będę musiał w tym wieku przekwalifikować się i zacząć od zera»”.



Na dzisiejszym rynku pracy przeprojektowanie siebie i zaczynanie od zera stało się normą.

Rozpoczynamy karierę, gdy zmienia się rynek i technologia robimy ostry zwrot, a potem musimy to zrobić jeszcze kilka razy. Pandemia covid-19 jeszcze bardziej uwypukliła tę konieczność i uświadomiła wielu, że tak zwana przyszłość

już nadeszła. Jednakże w przypadku milionów pracowników ta rzeczywistość nastąpiła na długo przed pandemią.

Około siedmiu lat temu nasz kolega, futurysta i były główny naukowiec w Xeroxie, John Seely Brown (nazywany JSB) i jego współpracowniczka Ann Pendleton-Julian ukuli termin opisujący to, co się dzieje – „biała woda rynku pracy”<sup>1</sup>. JSB to legenda doliny krzemowej – słynie ze swoich motocykli BMW, celnych pytań oraz przewodzenia w latach 80. i 90. zespołowi Xerox PARC, który wynalazł drukarkę laserową i graficzny interfejs użytkownika (GUI – *graphical user interface*). GUI stanowił podstawę do interakcji komputera z użytkownikiem za pomocą menu, folderów i myszki.

JSB lubił posługiwać się metaforami. Na przykład: „Dla moich rodziców typowa kariera była jak podróż statkiem parowym – odpalić silnik i cała naprzód. Dla mojego pokolenia była raczej wyprawą żaglówką – dzięki sprawnemu halsoowaniu docieraliśmy mniej więcej tam, gdzie zamierzaliśmy. Natomiast dzisiejsi absolwenci muszą zachowywać się jak górcy kajakarze – szybko analizować i reagować na ciągle zmieniający się nurt, ufając sobie, aby nie spanikować”.

Metafora pływania kajakiem po spienionej wodzie zgrabnie oddaje wiele napięć, z którymi musimy sobie radzić w dzisiejszej pracy. Siedzimy samotni w kajaku, starając się nadążać za nurtem zdarzeń z bezpośredniego otoczenia – ale również wszyscy płyniemy w dół tej dzikiej rzeki ważnych, globalnych zdarzeń, które w tym samym czasie będą miały wpływ na miliony ludzi. Z jednej strony liczba okazji dostępnych dla

---

<sup>1</sup> Biała woda – termin używany w kajakarstwie górskim, określający niebezpieczne, wirujące masy mocno napowietrzanej wody, tworzące tam, gdzie rzeka pokonuje uskok, tak zwany odwój – *przyp. tłum.*



tych, którzy potrafią okiełznać kaskady, jest nieograniczona, z drugiej strony ciągła niepewność napędza stres i panikę, które mogą pokrzyżować plany nawet tym najpracowitszym.

Metafora ta sugeruje również, że wracamy do mocnych stron życia myśliwego i zbieracza. Podobnie jak nasi przodkowie musimy umieć odczytać sygnały wysyłane przez otoczenie, bacznie się mu przyglądać, by wychwycić zagrożenia i szanse. Dawno temu, gdy plemię zauważyło pojawienie się stada karibu, wszyscy zamieniali się w myśliwych, rzeźników i kucharzy. Odkrycie polany pełnej dzikich jagód mogło nawrócić wszystkich na ścieżkę zbieractwa. Ewoluwaliśmy, by stać się generalistami, którzy sprytnie potrafią wykorzystać nadarżające się okazje. Ten sam przepis na sukces sprawdza się na dzisiejszym, pełnym niewiadomych rynku.

Zarówno tempo, jak i typ zmian, z jakimi musimy się dziś mierzyć, są bezprecedensowe. Efektywne radzenie sobie z tak szybkimi zmianami i typem niepewności – nie tylko przeżycie, ale wykorzystanie w pełni możliwości rozwoju pojawiających się wokół nas – wymaga wyjątkowego zestawu umiejętności emocjonalnych, społecznych i poznawczych. Zrozumienie tych dwóch wymiarów wyzwania może pomóc nam we właściwym zareagowaniu.

### Tempo zmian

W czasie rewolucji przemysłowej świat już zdawał się mknąć zbyt szybko dla naszych przodków. Jak można porównywać pęd dzisiejszego świata do tego, czego doświadczyliśmy sto lat temu?

Jednym ze sposobów podejścia do tego pytania jest spojrzenie na liczbę zawodów i funkcji, które są eliminowane,

zastępowane innymi lub zmieniane. W niektórych przypadkach pewne zawody po prostu znikają, być może zostają one zastąpione pracą maszyn. W innych przypadkach sama praca ulega transformacji – nowe funkcje zastępują stare. Pierwszy wstrząs zmienił naturę pracy; rolnictwo zastąpiło zbieractwo i myślistwo. Zajęło to około dziesięć tysięcy lat. W przypadku uprzemysłowienia dysponujemy precyzyjniejszymi danymi. Według firmy Bain & Company analizującej dane z amerykańskiego spisu ludności w latach 1900–1940, transformacja zawodów zachodziła w tempie 40%. Innymi słowy w ostatnich czterdziestu latach rewolucji przemysłowej 40% amerykańskich pracowników doświadczyło przejęcia pracy lub zastąpienia jej przez nowe technologie. To logiczne, że zmiany następowały najszybciej pod koniec ery, gdy wokół pełno było sprawnie działających fabryk oraz terenów miejskich przystosowanych do zamieszkania.

Jak to się ma do dzisiejszego tempa przemieszczania się? Zgodnie z większością szacunków rok 2020 to dopiero pierwszy rozdział historii nowego świata pracy. A jednak według analogicznej analizy spisu ludności z roku 2018 prawie 20–25% siły roboczej w Stanach Zjednoczonych zostanie zastąpione automatyzacją w kolejnych 10–20 latach.

Innymi słowy praca ulega transformacji, a zawody i funkcje znikają dwa razy szybciej niż w roku 1900, gdy uprzemysłowienie sięgnęło szczytu. A tempo jeszcze wzrasta. Szacuje się, że w 2018 roku 71% zadań wykonywanych było przez ludzi, a 29% przez maszyny. Światowe Forum Ekonomiczne szacuje, że do roku 2025 te proporcje się zmienią i wyniosą: 50% pracy wykonywanej przez ludzi i 50% przez maszyny. Zgodnie z modelami przyswajania nowych technologii opracowanymi przez McKinsey Global Institute

aż 80% z nas do roku 2023 doświadczy zmiany pracy lub redukcji pensji w związku z automatyzacją.

Te błyskawiczne zmiany napędzane są tempem innowacji technologicznych. Wynalazca Ray Kurzweil, zdobywca Narodowego Medalu za Technologie i Innowacje za odkrycia w dziedzinie rozpoznawania mowy i tekstu, posługując się swoim prawem przyspieszonych zwrotów, w roku 2001 przewidział dzisiejsze wykładnicze przyspieszenie rozwoju automatyzacji, sztucznej inteligencji, nanotechnologii i w innych obszarach. „Nie chodzi o to, że w XXI wieku doświadczymy stu lat postępu” – pisał. „Będziemy raczej świadkami postępu rzędu dwudziestu tysięcy lat”.

Dwadzieścia tysięcy lat postępu w ciągu jednego stulecia! Jak będą odbierać to jednostki? Jak często w ciągu naszej zawodowej kariery będziemy musieli zaczynać od zera? Innymi słowy: *jakiego tempa nabiorą zmiany, które będziemy osobiście odczuwać?*

Jeśli chcemy się dowiedzieć, czego spodziewać się po zmianach w cyklu naszego życia, warto zwrócić uwagę na tempo, w jakim pewne umiejętności stają się przestarzałe. Jak szybko jakiś język programowania, najlepsze praktyki w analityce marketingowej lub generacja oprogramowania do zarządzania relacjami z klientem tracą na aktualności? Piętnaście lat temu JSB uznał, że zmiana następuje co pięć lat. Dziś twierdzi, że jest to około osiemnastu miesięcy. Organizacje takie jak Światowe Forum Ekonomiczne śledzą przez dekady ewolucję zapotrzebowania na konkretne umiejętności, pogrupowane w większe kategorie. Na tej podstawie Forum szacuje, że będziemy odkrywać siebie na nowo zawodowo raz na dziesięć lat. Badania McKinsey Global Institute sugerują, że do roku 2030 wszyscy pracownicy (a nie tylko niektórzy)

będą potrzebować nowych umiejętności, w miarę jak ich praca będzie ewoluować wraz z zaawansowaniem maszyn.

W samej branży motoryzacyjnej przełomowe innowacje w pojazdach elektrycznych i autonomicznych w ciągu zaledwie dziesięciu, dwudziestu lat postawiły wszystko na głowie. Do roku 2040 ponad połowa samochodów będzie pojazdami elektrycznymi. Obecnie ludzie tacy jak Van Orden będą przechodzić z jednej fabryki do drugiej, ale już niedługo umiejętności pracowników wyszkolonych w produkcji samochodów z silnikami benzynowymi staną się przestarzałe. Specjalizacja szybko traci ważność.

Z jednej strony prowadzi nas to z powrotem do generalizmu. Jak nasi przodkowie, będziemy wykorzystywać szeroką gamę różnych umiejętności, gdy wraz z upływem czasu będziemy wychodzić z jednej roli zawodowej i wchodzić w kolejną. Technologiczna biegłość, podstawowy profesjonalizm – te sprawności utrzymają swą wartość.

Z drugiej strony prawdziwy generalista na dzisiejszym rynku pracy specjalizuje się mniej w umiejętnościach technicznych – takich, jakimi dawniej były łowiectwo i zbieractwo – a bardziej w wytrzymujących próbę czasu zdolnościach psychicznych. Zyskały one miano umiejętności miękkich w kontraście do umiejętności twardych, takich jak kodowanie. Ostatnio umiejętności te zostały przemianowane na metaumiejętności przez tych, którzy chcą odbudować swój zawodowy wizerunek w miejscu pracy, które przekształciło się w miejsce szkoleń technicznych. Te umiejętności psychiczne odróżniają nas od maszyn i wychodzą poza ramy szkoleń związanych z konkretnym stanowiskiem. Czerpią z głęboko zakorzenionych ludzkich przymiotów, które są niezbędne, by pomyślnie przebrnąć przez zmiany w miejscu pracy tak

bardzo różnym od naszej zbieracko-łowieckiej przeszłości. Zdefiniowanie i kultywowanie tych metaumiejętności – tak zwanych mocy w modelu PRISM – jest celem niniejszej książki.

Industrializacja przyniosła zmiany zachodzące z pokolenia na pokolenie. „Biała woda” rynku pracy przynosi zmiany, które zachodzą w czasie jednego pokolenia i to kilka razy. Możemy spodziewać się, że w ciągu naszej kariery będziemy zmuszeni zaczynać od zera nie raz czy dwa, ale wiele razy. Będziemy wymyślać siebie na nowo każdego dnia. Nasze dzieci i dzieci naszych dzieci też to czeka.

### Natura zmiany

Metafora porównująca obecny świat do spienionej wody podkreśla nie tylko szybkość zmian, ale również fakt ciągłej nieprzewidywalności. Zmiany zachodzą znacznie szybciej niż kiedyś, a ich natura jest zupełnie inna od tego, co znałimy w przeszłości. Nasz „świat zmienia się gwałtownie, wszystko jest coraz bardziej ze sobą powiązane” – twierdzi JSB. „A w związku z tymi powiązaniem, wszystko jest również od siebie zależne – znacznie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej”.

Ten rodzaj zmian, szczególnie interakcja pomiędzy globalnymi i lokalnymi zdarzeniami, po raz pierwszy wzbudził zainteresowanie w kręgach wojskowych i politycznych pod koniec XX wieku. Akronim VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* – nieprzewidywalność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność) często dziś stosowany, by opisać otoczenie biznesowe, został ukuty przez przywódców wojskowych, by opisać nieprzewidywalność zmian wywołanych końcem zimnej wojny. W nadchodzącej po zimnej wojnie erze nie było już dwóch ścierających się sił:

my i oni, demokraci i sowieci, indywidualiści i kolektywiści. Nagle krajobraz geopolityczny coraz mniej przypominał obrazy Marka Rothko, a coraz bardziej Jacksona Pollocka. Wysoce rozczłonkowane, niesprecyzowane, wielostronne podmioty operowały wewnątrz kraju i poza granicami, a ich motywacje były tak dynamiczne, że trudno było cokolwiek antycypować, nie mówiąc już o śledzeniu. Żołnierze musieli być przygotowani na:

1. Zmienność (*Volatility*): niestabilne wyzwania o nieznanym czasie trwania.
2. Niepewność (*Uncertainty*): nieprzewidywalne zdarzenia o potencjale zaskoczenia.
3. Złożoność (*Complexity*): przytłaczającą liczbę wzajemnie powiązanych zmiennych wpływających na wydarzenia.
4. Niejednoznaczność (*Ambiguity*): nieprzejrzystość związku przyczynowo-skutkowego napędzającego zdarzenia.

Wzrost częstości użycia tego akronimu w kontekście pozamilitarnym świadczy o tym, że dobrze oddaje on bieżące realia organizacyjne. Wiele firm szkoleniowych oferuje narzędzia bazujące na systemie VUCA, dzięki czemu liderzy przedsiębiorstw uczą się wojskowego sposobu myślenia, aby lepiej radzić sobie w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej.

Około dekady przed wprowadzeniem terminu VUCA, planiści i teoretycy procesów projektowych stworzyli koncepcję „problemów zawikłanych”, aby opisać złożone problemy społeczne. W przeciwieństwie do prostszych problemów w matematyce lub w grach, takich jak szachy, problemy zawikłane trudno rozwiązać ze względu na niejasne lub sprzeczne informacje lub zmienne wymogi. W grę może

również wchodzić duża liczba interesariuszy oraz opinii. Ponadto problemy te nie występują samodzielnie, są ściśle powiązane między sobą. Problemy zawikłane mają wiele przyczyn, nie mają natomiast jednego właściwego rozwiązania. Przykładami takich problemów są terroryzm, bieda i globalne ocieplenie.

Podobnie jak model VUCA, ta koncepcja też okazała się pomocna przy tworzeniu współczesnych strategii korporacyjnych. Profesor John Camillus z Uniwersytetu Pittsburskiego specjalizuje się na przykład w „zawikłanych problemach strategicznych”, które „pojawiają się, gdy organizacje muszą mierzyć się z ciągłą zmianą lub nieprzewidywanymi problemami”.

Przypomnij sobie decyzję Mary Barry dotyczącą zamknięcia fabryki w Hamtramck. Barra musiała poradzić sobie z zawikłanym problemem globalnego ocieplenia, będącego czynnikiem decydującym o skupieniu się GM na pojazdach elektrycznych, przy jednoczesnym uwzględnieniu lokalnych problemów ekonomicznych w Michigan, tempa innowacji technologicznych, dających konkurentom przewagę, podczas gdy GM nadal skupiało się na tradycyjnych pojazdach i tak dalej. Każdy z owych problemów był przytłaczający, a Barra musiała rozwiązać płataninę ich wszystkich.

Zgodnie z klasycznym wzorcem problemu zawikłanego, gdy Barra „rozwiązała” wymienione kwestie, zamykając Hamtramck i kilka innych zakładów, wywołała wiele nowych problemów. 16 września 2019 roku 46 tysięcy pracowników GM, będących członkami związku zawodowego United Auto Workers, rozpoczęło strajk na znak protestu przeciw zamykaniu fabryk. Za każdy tydzień strajku GM ponosiło stratę wysokości czterystu pięćdziesięciu milionów dolarów.

W ciągu miesiąca strony osiągnęły porozumienie: Hamtramck miał być ponownie otwarty jako zakład produkujący samochody elektryczne, przy czym w zakładzie zatrudnienie miało znaleźć dziewięć tysięcy osób. W styczniu 2020 roku ta liczba zmalała do dwóch tysięcy dwustu. Przy każdym strategicznym momencie działanie Barry nie stanowiło rozwiązania, lecz czynnik generujący nowe, złożone wyzwania, zarówno wewnątrz GM, jak i poza nim.

Pracownicy Hamtramck, którzy stracili zatrudnienie, nadal zastanawiają się, co to wszystko dla nich oznacza. Robert VanOrden powrócił na chwilę do pracy w innej fabryce GM, ale nie chciał tracić czasu na staranie się o stanowisko gdzie indziej, nie miał też ochoty uzależniać swojego losu od jednej firmy. Po fali zwolnień, w związku z narastającą niepewnością co do statusu fabryki, jej rozmiaru i zakresu operacyjnego, pracownicy zrozumieli, że nie mogą polegać na jednej jedynej fabryce ani na jednym zestawie umiejętności, żeby zapewnić sobie źródło dochodu.

Technologia zapewniająca nam dzienną dawkę VUCA rozprzestrzenia się na wszystkie branże. Jest już w naszych domach, gdzie umożliwia globalną komunikację i łączność; a także w naszych biurach, gdzie pozwala na dzielenie się informacjami i przyspiesza pracę. W 2000 roku czterysta milionów ludzi, przede wszystkim w Ameryce Północnej, miało dostęp do internetu. Dziś jest to pięć miliardów. W kontekście rozprzestrzeniania się informacji to pięć miliardów punktów wyjścia, pięć miliardów punktów amplifikacji i mutacji wobec każdej fali lub wartkiego nurtu w spienionych wodach wokół. Rozmiar fali koresponduje z wielkością wpływu, jaki będzie miała każda informacja lub każde globalne zdarzenie. Fale będą na siebie wzajemnie oddziaływać – niektóre



będą się wzmacniać, inne będą siebie wyciszać. Każdy z nas każdego dnia tkwi w samym środku tych fal i podejmuje decyzje, którymi należy się zająć, które można zignorować, a które oznaczają nadejście wielkich zmian, na które należy się przygotować.

Jak to jest żyć pośród ciągłych zmian? Ludzkie doświadczenia zostały stosunkowo dobrze opisane przez naukowców zajmujących się pod koniec XX wieku zagadnieniami zawiąłanych problemów i VUCA. Zmienność oznacza „skłonność do gwałtownej i nieprzewidywalnej zmiany, *zazwyczaj na gorsze*”. Słowo „zawiąłany” bardzo obrazowo oddaje złożoność problemów i ich negatywny wpływ.

W obliczu tych nieprzewidywalnych i gwałtownych zmian czujemy lęk. W najlepszym przypadku mamy mdłości, w najgorszym – jesteśmy przerażeni. Pokorniejemy wobec złożoności, którą sami stworzyliśmy, ale która wymknęła nam się spod kontroli.

### Psychologiczne koszty białej wody

Biała woda nie jest dla osób o słabych nerwach.

Wszyscy tracimy i odzyskujemy równowagę dzięki nowym narzędziom, nowym rynkom, nowym informacjom. Dziś wiemy znacznie więcej na temat negatywnego wpływu takich warunków na nasze zdrowie, niż wiedzieliśmy w okresie transformacji w przeszłości.

Niestabilność zatrudnienia i brak jakiegokolwiek kontroli nad pracą – powszechne produkty uboczne VUCA – przyczyniają się do zaburzeń psychicznych, problemów somatycznych oraz setek tysięcy przypadków przedwczesnej śmierci każdego roku.

Rzeczywiste bezrobocie, którego będziemy teraz okresowo doświadczać w czasie naszej kariery, ma jeszcze poważniejsze konsekwencje. Gdy tracimy pracę, nasze zdrowie psychiczne i fizyczne podupada – wzrasta ciśnienie krwi, nasila artretyzm i wzrasta ryzyko ataku serca (zawału). Rosną też wskaźniki depresji, zaburzeń lękowych, nadużywania substancji psychoaktywnych oraz liczba samobójstw.

Kolejne poważne zagrożenie dla naszego dobrostanu wynika z charakteru zmian technologicznych zachodzących wokół nas. Automatyzacja niesie z sobą poważne implikacje przyczyniające się do zwiększenia u ludzi poczucia samotności. Coraz większa liczba osób powinna liczyć się z tym, że będzie spędzać dni w pracy z botami, a nie ludźmi. Praca zdalna, która w czasie pandemii w wielu branżach stała się normą, powoduje izolację społeczną. Współczynnik poczucia samotności w Stanach Zjednoczonych podwoił się od lat 80. XX wieku. Przebywanie z samym sobą źle wpływa na nas zarówno w kontekście psychicznym, jak i fizycznym. Samotność wiązana jest z wyższym współczynnikiem samobójstw. Jest bardziej szkodliwa niż otyłość i prawie równie szkodliwa pod względem ryzyka śmierci jak palenie paczki papierosów dziennie.

Samotność jest również szkodliwa dla biznesu.

Badanie z udziałem tysiąca sześciuset amerykańskich pracowników przeprowadzone w naszym laboratorium w roku 2017 wskazuje, że osoby samotne są najmniej zadowolone ze swojej pracy, a prawdopodobieństwo, że odejdą z firmy w ciągu najbliższych sześciu miesięcy jest bardzo wysokie. Dowiedzieliśmy się również, że bardziej wykształceni pracownicy są bardziej samotni. Niektórzy badacze zajmujący się rynkiem pracy prognozują, że ze względu na rosnącą złożoność pracy

w kolejnej dekadzie wszyscy będziemy musieli wydłużyć naszą edukację. To może oznaczać, że uczucie osamotnienia jeszcze się wzmoże i stanie się powszechniejsze.

Aż do pojawienia się covid-19 wiele przedsiębiorstw wciąż nie było przekonanych, że nowe warunki pracy zagrażają naszemu zdrowiu. Pandemia obaliła ten pogląd – mamy nadzieję, że na dobre. Dramatyczny wzrost potrzeb w zakresie zdrowia psychicznego wśród pracowników w wyniku pandemii doprowadził do sytuacji kryzysowej, z którą musiały zmierzyć się osoby odpowiedzialne w organizacji za zdrowie. Pracowników odsyłano do nieprzygotowanych i przeciążonych centrów usługowych. Niektóre firmy próbowały oferować wsparcie dla osób zwolnionych; większość była jednak zajęta zastanawianiem się, jak pomóc tym, którzy jeszcze byli na listach płac.

Pracownicy, jak każdy z nas, są zagubieni. Nie zostaliśmy ewolucyjnie przygotowani do pracy w „rwących wodach górskich”, charakteryzujących się wszystkimi atrybutami modelu VUCA, a jednak właśnie tu się znaleźliśmy. Wiemy, że jeśli nie podejmiemy działań, wiele osób ucierpi. W zakresie zdrowia psychicznego możemy dalej robić to, co robiliśmy w czasie pandemii covid-19 – to znaczy czekać, aż krzywdą już zostanie wyrządzona, a potem reagować paliatywnie.

Albo możemy wykorzystać naszą unikatową wiedzę naukową – naszą historyczną przewagę – aby przygotować się nie tylko na przetrwanie, ale także rozwijać się w niepewnej przyszłości jako jednostki, liderzy i społeczeństwo.

**ROZWIŃ PIĘĆ PSYCHOLOGICZNYCH SUPERMOCY, KTÓRE JUŻ NIEDŁUGO STANĄ SIĘ KLUCZOWE W ŻYCIU ZAWODOWYM, ORAZ DOWIEDZ SIĘ, JAK WYKSZTAŁCIĆ UMYSŁ JUTRA – PRZYSTOSOWANY DO WYZWAŃ STAWIANYCH PRZEZ ZMIENNE ŚRODOWISKO PRACY.**

*Automatyzacja, globalizacja i restrukturyzacja to nowa trójca obecnej rzeczywistości zawodowej. Żyjemy w świecie, w którym możemy stracić pracę, bo jakaś apka albo sztuczna inteligencja okaże się lepszym pracownikiem. Dlatego warto wiedzieć, jakie umiejętności i kompetencje pozwolą nam osiągać sukcesy zawodowe – zarówno dziś, jak i w niepewnej przyszłości. Co zrobić, by rozwijać karierę, cieszyć się dobrostanem psychicznym i być odpornym na zawirowania w każdym miejscu pracy.*

Badacz pojęcia rezyliencji, profesor Martin Seligman, oraz lek. med. Gabriella Kellerman, ekspertka w zakresie zdrowia psychicznego w miejscu pracy, stworzyli model PRISM, oparty na badaniach tysięcy pracowników w różnych krajach. Zawiera on pięć psychologicznych supermocy, które mają kluczowe znaczenie dla dobrostanu, poczucia spełnienia i pozytywnego rozwoju na rynku pracy XXI wieku. Są to:

1. **Rezyliencja i zwinność poznawcza:** fundamenty, dzięki którym możemy rosnąć w siłę w czasach ciągłych zmian.
2. **Odnalezienie sensu i znaczenia:** motywacja pchająca nas do przodu.
3. **Szybkie nawiązywanie relacji międzyludzkich i porozumienia:** więzi z innymi, niezbędne do tego, byśmy mogli rozkwitnąć.
4. **Prospekcja:** metaumiejętność, dzięki której wyprzedzamy zmianę.
5. **Kreatywność i innowacyjność:** nasz wyjątkowy ludzki dar, który po latach zapomnienia powrócił do łask w miejscu pracy.

Owe umiejętności stanowią niezbędne komponenty umysłu jutra – sposobu myślenia czy też nastawienia pozwalającego nam przewidywać zmiany, odpowiednio planować działania, reagować na przeciwności i w pełni realizować swój potencjał.

Książka **Umysł jutra** to swoista polisa gwarantująca bezpieczeństwo w świecie nieopanowanego postępu technologicznego. To szczepionka, która uodporni nas na niepewną przyszłość zawodową, a także pozwoli myślącym perspektywicznie liderom stworzyć miejsce pracy, w którym docenia się więzy międzyludzkie oraz szuka się sensu i znaczenia.

Książka dostępna także jako e-book.

patroni medialni:



personel  
& zarządzanie

NOWA  
SPRZEDAŻ

FOCUS.pl

THINKTANK

CHIP

SPRZEDAŻ-24

sprawy.marketing

cena 54,90 zł



ISBN 978-83-8231-280-5

www.mtbiznes.pl

MT23008