MAZOWSZE Studia Regionalne
DOI: 10.21858/msr.55.05
s. 95–107

Deficyt mądrości

Refleksje na kanwie książki Chipa Conleya *Mądrość w pracy. Kształtowanie nowoczesnego starszego człowieka*[1]

Elżbieta Mączyńska

O książce i jej autorze

Książka pt. *Mądrość w pracy…* opublikowana została przed paroma tygodniami przez Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Autor tej książki, Chip Conley, absolwent Stanford University Graduate School of Business, autor wielu publikacji na temat zarządzania, na podstawie własnych, bogatych doświadczeń zawodowych, a zarazem bardzo turbulentnych menedżerskich (i nie tylko) kolei losu, obnaża charakterystyczne dla współczesnego rynku pracy błędy i wynaturzenia oraz skalę nieodwracalnie traconego w związku z tym potencjału wiedzy i mądrości ludzi starszych.

Conley w wieku 50 lat, w 2010 r., z właściciela i szefa amerykańskiej sieci hoteli butikowych „przepoczwarzył" się w doradcę w przełomowym wówczas start-upie, a dziś globalnym gigancie hotelarstwa, Airbnb. Zważywszy na swoje braki w biegłości cyfrowej, obcy mu technologiczny, robotyczno-cyfrowy profil tej firmy, Conley szybko przekonał się, że choć został w niej zatrudniony jako doradca, nauczyciel i mentor, sam stał się w znacznej mierze także uczniem i stażystą, praktykantem. W dodatku jego szef był na tyle młodszy, że mógłby być jego synem. Przypomina to, kilkakrotnie zresztą przywoływaną w książce, historię przedstawioną w filmie *Praktykant* z Robertem De Niro w roli tytułowej. Tym samym Conley zarówno poprzez własny biogram, ale też zaskakujące, opisywane w książce historie z życia innych osób, dowodzi, że potencjał wiedzy i mądrości starszych ludzi można uchronić od wytracania. I właśnie przeciwdziałanie takiemu wytracaniu stanowi główne przesłanie jego książki *Mądrość w pracy…* .

Książka Conleya to swego rodzaju niemal podręcznikowy manifest przeciwko, występującej na rynku pracy, dyskryminacji ludzi ze względu na wiek, a tym samym przeciwko określaniu starszych jako społeczeństwo geriatryczne. Publikacja ta, to zarazem dowód na zasadność traktowania wieku tak, jak traktowane są inne rodzaje różnorodności, sprzyjające innowacyjności, kreatywności i zrównoważonemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu.

Filozoficzny wydźwięk oryginalnego tytułu książki *Wisdom at Work*: *The Making of a Modern Elder* sprawia, że tytuł ten nie jest łatwy do przekładu. Choć polski przekład

[1] Wyd. PTE, Warszawa, 2025; tyt. oryginału: Chip Conley, *Wisdom at Work: The Making of a Modern Elder,* First edition. New York: Currency, 2018.

ma tytuł *Mądrość w pracy. Kształtowanie nowoczesnego starszego człowieka*, co doskonale odzwierciedla istotę treści książki, to jednak sam Conley wyraźnie skłania się do upowszechniania pojęcia *elder* i je preferuje. Dlatego też w książce odróżniane jest pojęcie *elder* od pojęcia *senior*. Zdaniem Conleya bowiem: „Nadszedł czas, by wyzwolić określenie 'osoba starsza' [*elder*] od słowa 'senior' [*elderly*]. To ostatnie wyrażenie odnosi się wyłącznie do lat przeżytych na naszej planecie, podczas gdy to pierwsze wskazuje na sposób, w jaki te lata były przeżyte. Wielu ludzi starzeje się, nie syntetyzując wiedzy nabytej poprzez własne doświadczenia, ale tzw. *eldersi* podejmują refleksję nad tym, czego się nauczyli i dodają to do swojej spuścizny oferowanej młodszym pokoleniom. Seniorzy są po prostu starsi i często uzależnieni od społeczeństwa, ale zarazem żyją odseparowani od młodych".

Liczne analizy społeczno-gospodarczej rzeczywistości w wielu krajach wykazują, że owo uzależnienie seniorów od społeczeństwa nie jest niestety zjawiskiem rzadkim. Co gorsza, jest zjawiskiem nasilającym się. Zważywszy na postępujące szybko procesy starzenia się społeczeństw wielu krajów, zwłaszcza wysoko rozwiniętych i narastanie syndromu długowieczności, czyli osiągania przez coraz większą liczbę ludzi wieku stu lat i więcej, rzeczone odseparowanie od młodych oznacza bezpowrotną utratę najcenniejszego potencjału ludzkości, jakim jest zakumulowana wiedza i mądrość ludzi starszych. Świetnie wyraża to cytowane w książce afrykańskie przysłowie: „Kiedy umiera starsza osoba, to tak, jakby spłonęła biblioteka".

Ów tytułowy (w oryginale) *Modern Elder* to starszy człowiek, w wieku okołoemerytalnym lub emeryt, ale wciąż aktywny na rynku pracy, otwarty na technologiczne nowości i przemiany, otwarty na współpracę z młodymi, biegłymi pod względem znajomości nowych technologii i cyfrowego świata, specjalistami. Zbliżający się obecnie do siedemdziesiątki Chip Conley wpisuje się w pełni w tę definicję, o czym przekonują zawarte w książce opisy jego niestandardowej aktywności, a także zamieszczony w książce biogram. Biogram ten uzasadnia m.in. podejście, że jeśli ktoś czuje się za stary, żeby się rozwijać, powinien podjąć próbę „zostania stażystą". Tak też uczynił Conley. Choć został zatrudniony jako nauczyciel i mentor, pod wieloma względami stał się równocześnie studentem-praktykantem i stażystą, łącząc bogate zawodowe i życiowe doświadczenie z neoteniczną wręcz ciekawością i chęcią samorozwoju.

Tym samym Conley zarówno poprzez własny biogram, jak i zaskakujące, opisywane w książce historie z życia innych osób dowodzi, że potencjał wiedzy i mądrości starszych ludzi można uchronić od wytracania. I właśnie przeciwdziałanie takiemu wytracaniu stanowi główne przesłanie książki, na co też wskazuje cytowana w niej poniższa sentencja.

„To nie dzięki sile, szybkości czy sprawności ciała osiąga się wielkie rzeczy, lecz poprzez refleksję, siłę charakteru i dobry osąd; jeśli chodzi o te cechy, to zwykle starszy wiek jest pod tym względem nie tylko mniej ubogi, ale nawet bogatszy".

Cyceron (106–43 p.n.e.)

Deficyt mądrości i marnotrawienie najbardziej cennego, bo nieodtwarzalnego potencjału

Tytuł niniejszego tekstu *Deficyt mądrości* jest nawiązaniem do zawartej w książce sentencji „świat ubogi w mądrość", zarazem sentencji przyjętej jako tiul przedmowy do tej książki. Książka Conleya bowiem spektakularnie uświadamia, jak wielka jest skala bezpowrotnie traconego najbardziej cennego potencjału, jakim jest potencjał pracy, wiedzy, umiejętności i mądrości, w tym potencjał ludzi starszych. To kapitał ludzki, ale zarazem kapitał społeczny, kreowany poprzez międzyludzkie relacje.

Owo tracenie dotyczy tych osób, które takim potencjałem dysponują i choć chciałyby go wykorzystywać poprzez aktywność w sferze gospodarczej i społecznej, niejednokrotnie wbrew własnej woli skazani są na bierność. Bierność taka wymuszana jest przez wiele czynników, w tym barier sztucznie tworzonych m.in. poprzez system regulacyjny, ale także w następstwie dokonujących się przemian kulturowych, obyczajowych i innych, czego przykładam może być chociażby panujący obecnie kult młodości. Takie marnotrawienie potencjału to niepowetowana strata gospodarcza i społeczna, umniejszająca bogactwo wielu krajów w dzisiejszym świecie „ogarniętym obsesją młodości".

Strata tego typu jest tym bardziej dotkliwa, że żaden inny czynnik wytwórczy nie jest tak cenny jak potencjał pracy, talentów, wiedzy, umiejętności i mądrości ludzi, potencjał ludzki. Potencjał ten jednak cechuje jego nieodtwarzalność, co oznacza, że każdy niechciany przez człowieka, wymuszony na nim przez rozmaite okoliczności, okres jego bierności, czyli nieuaktywnienia potencjału, oznacza społeczno-gospodarczą trwałą stratę, stratę nie do odrobienia. Zarówno bowiem człowiek, jak i czas to potencjał i dobra nieodtwarzalne. Nie da się wszak odtworzyć ani życia ludzkiego, ani minionego czasu. Przekonuje o tym spektakularnie piękny wiersz Wisławy Szymborskiej pt. *Nic dwa razy*, zwłaszcza fraza: „Choćbyśmy uczniami byli najtępszymi w szkole świata, nie będziemy repetować żadnej zimy ani lata".

Z książki Conleya wynika, że niestety społeczno-gospodarcza rzeczywistość niemal codziennie dostarcza dowodów na ogrom marnotrawstwa w tym obszarze. Przekonuje o tym wiele zjawisk i cech współczesnego rynku pracy. Choć analizy tego rynku przedstawiane przez Conleya, w tym analizy występowania na tym rynku zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek, czyli *ageizm* dotyczą przede wszystkim USA, to jednak nie brakuje dowodów, że zjawiska te mają miejsce niemal we wszytkach krajach rozwiniętych. Nie brakuje ich także w Polsce. Któż z nas nie spotkał wszak w swym otoczeniu osób mających trudności, aby utrzymać swą aktywność zawodową. Dotyczy to nie tylko emerytów, ale także innych osób, zwłaszcza w wieku około 50+. Pracodawcy bowiem nierzadko „już z daleka czują pięćdziesiątkę". Tym samym syndrom „bycia za młodym na emeryturę, ale za starym, by znaleźć pracę", to współczesny problem, niezwykle wyraziście eksponowany w książce Conleya.

Taka sytuacja musi niepokoić tym bardziej, że ma to miejsce w warunkach dokonującego się przesilenia cywilizacyjnego, a ponadto w warunkach postępującego procesu starzenia się społeczeństw i wydłużania się życia ludzkiego, zwłaszcza w krajach rozwiniętych.

Przesilenie cywilizacyjne. Dychotomia wiedzy i mądrości

Marnotrawienie potencjału ludzi starszych pozostaje m.in. w związku z dokonującymi się przemianami technologicznymi, jakie przynosi ogarniająca świat tzw. czwarta rewolucja przemysłowa (Rewolucja 4.0) z jej – wciąż trudnym do dokładniejszego oszacowania – potencjałem (a zarazem wyróżnikiem, symbolem) sztucznej inteligencji (symbole wcześniejszych trzech rewolucji przemysłowych to kolejno: maszyna parowa, żarówka elektryczna i komputer). W dodatku u wrót świata już czai się jeszcze bardziej zagadkowa, piąta rewolucja przemysłowa o niemal całkowicie niewyobrażalnym obecnie potencjale „rządów" robotów, porozumiewających się ze sobą bez pośrednictwa człowieka (co-robotów). Na podłożu nowych, cyfrowo-robotycznych technologii dokonuje się głęboka i gwałtowana przemiana świata, cywilizacyjny przełom o dynamizmie wcześniej niespotykanym. W takich warunkach wiele tradycyjnych profesji skazanych jest na niebyt.

Przesilenie cywilizacyjne, jakie przynosi rozwój sztucznej inteligencji, czyli przekształcanie się cywilizacji industrialnej w nową, to swego rodzaju remont kapitalny świata, łącznie z burzeniem „ścian nośnych" dotychczasowych systemów. Wskutek tego niemal wszystko ulega przewartościowaniu, na naszych oczach zmieniają się modele biznesu, pracy, życia prywatnego, relacje międzyludzkie itp. Jak zawsze, a potwierdza to historia, nowe technologie, poza ich dobrodziejstwem i dodatnim potencjałem przemian, cechuje także potencjał negatywny, potencjał destrukcji. Tak jest i obecnie. Ogrom negatywnych następstw dokonującego się cywilizacyjnego przełomu i spektakularnie dynamicznego rozwoju sztucznej inteligencji oraz związanych z tym rozmaitych błędów, w tym pozbawianych mądrości zachowań ludzkich i instytucjonalnych, przywodzi na myśl ironiczną sentencję księdza Jana Twardowskiego: „Błogosławieni, którzy potrafią śmiać się z własnej głupoty, albowiem będą mieć ubaw do końca życia".

Dokonujące się obecnie, w skali niemal globalnej, przesilenie cywilizacyjne oznacza, że stara, dobrze znana cywilizacja industrialna przekształca się w nową, wciąż jeszcze niedodefiniowaną, rozmaicie nazywaną, jako „cywilizacja cyfrowa, dygitalna", ale też „cywilizacja i gospodarka oparta na wiedzy" (*Knowledge-Based Economy, KBE*). W takim modelu cywilizacyjnym podstawową siłą napędową, swego rodzaju współczesnym silnikiem, machiną czy „obrabiarką", staje się wiedza. Pomijając nawet niefortunność określenia gospodarka oparta na wiedzy (bo kiedyż to nie była oparta na wiedzy, wszak do dziś świat wciąż jeszcze korzysta z wiedzy starożytnych myślicieli), pojawia się tu problem relacji między wiedzą a mądrością. I tego też dotyczy książka Conleya. Jej treści dowodzą, że gospodarka oparta na wiedzy nie przekłada się na gospodarkę opartą na mądrości. Nie są to niestety synonimy. Gdyby tak było, nie byłby m.in. marnowany najcenniejszy kapitał, jakim jest kapitał ludzki. To bowiem praca ludzi przesądza o rozwoju. Także o rozwoju sztucznej inteligencji. Nie brakuje dowodów, że współczesny świat cechuje dychotomia wiedzy i mądrości, co spektakularnie przejawia się także na rynku pracy. Nieprzypadkowy jest tym samym tytuł książki *Mądrość i praca*. Jej autor eksponuje w ten sposób potrzebę, czy raczej wręcz konieczność przeciwdziałania rzeczonej dychotomii. Przy tym nie jest w tych ostrzeżeniach odosobniony. Ostatnio, np. spektakularnie przestrzega przed taką dychotomią m.in. także laureat

Nagrody Nobla w dziedzinie fizyki, Geoffrey Hinton, jeden z pionierów AI, uznawany za jej intelektualnego ojca chrzestnego. Hinton nie szczędzi jednak krytyki obecnym procesom rozwoju tej technologii, zwłaszcza jej dehumanizacyjnym kierunkom [*vide* Gazeta SGH, nr 1 (384) zima 2025, s. 98]. Także ze środowisk medycznych pojawiają się ostrzegawcze analizy na ten temat, zwłaszcza w publikacjach dotyczących zjawiska *Super Elder*.

W warunkach rozwoju sztucznej inteligencji kwestia marnotrawienia kapitału ludzkiego w ogóle, a kapitału ludzi starszych w szczególności, staje się kwestią fundamentalną. W takim kontekście bowiem, dotychczasowe modele pracy i kształtowania oraz wykorzystywania tego kapitału, typowe dla cywilizacji industrialnej, wymagają pilnych zmian. Jest to istotne tym bardziej, że cechujący cywilizację industrialną – jak to określa Conley – „trójetapowy cykl życia – edukacja, praca, emerytura („surowy, ugotowany, spalony") – jest głęboko zakorzeniony w naszych instytucjach i w psychice i wielki czas, aby odstawić go do lamusa". Dotyczy to także wymiaru czasu pracy. Dokonujące się przemiany cywilizacyjne sprawiają bowiem, że ów trójetapowy model życia ludzi staje się coraz mniej efektywny i coraz mniej służący ich dobru. Etapy te bowiem „są tylko społeczną koncepcją, która w dzisiejszych czasach sprzyja *ageizmowi*, marnotrawieniu mądrości oraz zmniejszaniu poczucia znaczenia i spełnienia w drugiej połowie naszego życia". Conley przekonuje, że nie tylko *eldersi*, lecz także pracownicy w każdym wieku i etapie kariery mogą zostać tzw. „menternami" (jednocześnie mentorami i stażystami, praktykantami – z ang. *mentor* i *intern*), co sprzyja zachowaniu zasady wzajemności międzypokoleniowej, która pozwala osobom w każdym wieku uczyć się od siebie nawzajem. Tym samym są oni w stanie połączyć powagę wieku z duchem pokory.

Dlatego też, wspierając się odniesieniami do literatury przedmiotu oraz własnymi i doświadczeniami praktycznymi, Conley wskazuje na pilną potrzebę kształtowania bardziej elastycznego modelu: „mniej tego trwającego całe życie cyklu: „surowy, ugotowany, spalony", a więcej skoncentrowanych serii różnych cyklów". Proponowany w książce model „bardziej przypomina szwedzki stół niż typową konstrukcję od przystawki, poprzez główne danie do deseru, i dlatego wymaga stworzenia nowych nawyków, aby pozwolić na znacznie więcej przemian, których możemy doświadczyć po drodze. To radykalnie odmienny sposób myślenia o trajektorii naszego życia [...] Być może właśnie stoimy u progu, odstępującej od wiary w wiek, nowej „agnostycznej" ery, w której tożsamość określana jest bardziej przez to, w jaki sposób przeżywamy nasze życie w danym momencie niż przez chronologię wiekową". I w tym właśnie kontekście w książce Conleya stawiane są rozmaite pytania, jak np.: Właściwie, dlaczego uczelnie powinny być zapełnione tylko młodymi ludźmi dopiero kilka lat po okresie dojrzewania? Dlaczego ludzie po pięćdziesiątce nie mogą sobie zrobić takiej rocznej przerwy? Czy powinniśmy się dziwić, przyjeżdżając do hotelu, na widok uśmiechniętej twarzy 75-latka w recepcji, czekającego, aby nas powitać?

Zważywszy na treści tej książki, zdumiewać może to, że ludzkość mimo ogromu genialnych wynalazków, wciąż dopuszcza do przejawów deficytu mądrości w zagospodarowywaniu potencjału kapitału ludzkiego. Potwierdza to zawarta w książce ocena, że „świat współczesny cierpi na deficyt mądrości, jest bogaty w geniusz, ale ubogi w mądrość".

Świat jest bogaty w geniusz, ale ubogi w mądrość

Powyższa sentencja to cytat z książki Conleya, zarazem definiujący jeden z ważnych kierunków refleksji zawartych w tym dziele. Sentencja ta stanowi z jednej strony przestrogę, a z drugiej podłoże do poszukiwania i wskazywania możliwości unikania tego rodzaju pułapek swoistego, najbardziej kosztownego ubóstwa, jakim jest ubóstwo mądrości. Ubóstwo to przejawia się m.in. w marnowaniu potencjału mądrości *eldersów*. Jest to szczególnie istotne, tym bardziej, że dla ludzi starszych fundamentalne znaczenie mają możliwości dzielenia się ich doświadczeniem i mądrością, co stanowi jeden z dowodów społecznej przydatności. Zaś jak wykazują badania, poczucie takiej przydatności rzutuje pozytywnie na zdrowie i długość życia ludzi starszych. W tym właśnie kontekście w książce cytowana jest sentencja rzymskiego filozofa Seneki (3 rok p.n.e.– 65 rok n.e.) – „Jeśli mądrość byłaby mi dana pod jednym warunkiem, mianowicie żebym ją ukrył i nie dzielił się nią z nikim, to nie przyjąłbym jej. Nie można cieszyć się z posiadania czegoś cennego, kiedy nie mamy się z kim tym podzielić".

Stąd też nowocześni *eldersi* określani są niekiedy jako „pracownicy mądrości". Ich mądrość i umiejętności nie wynikają jednak po prostu z tego, że są starsi. Mądrość, umiejętności i mistrzowskie doświadczenie osiągają dzięki otwartości na naukę i nowe trendy, neotenicznej wręcz ciekawości dokonujących się przemian w wielu obszarach życia społeczno-gospodarczego i otwartości na te przemiany.

Z przedstawionych w książce Conleya analiz wynika, że o przydatności nowoczesnych *eldersów* przesądzają takie ich cechy, jak: zdolność do trafnego osądu sytuacji, w tym, umiejętność trafiania w „sedno sprawy"; niezawodna, bezbłędna intuicja; inteligencja emocjonalna; myślenie holistyczne; doświadczenie zarządcze i neotenia, czyli zdolność do zachowania w dorosłości cech dziecięcych, dziecięcej ciekawości, co sprawia, że wciąż postrzegani są jako młodzi duchem i wciąż „na czasie", wręcz ponadczasowi. Tym samym Conley przekonuje, że starość nie wyklucza młodości.

Młodość przychodzi z wiekiem. Krzywa U

W książce Conleya nie brakuje dowodów i przykładów, jak cenny może być potencjał *eldersów*, w tym potencjał twórczy. Do cytowanej już definicji pojęcia *elders* w pełni przystają fascynujące, przedstawiane w książce przykłady aktywności zarówno wielu zwykłych starszych osób, jak też osób sławnych, jak np. Pablo Casals (1876–1973). Ten – uznawany za największego wiolonczelistę wszech czasów – hiszpański artysta w wieku 93 lat napisał swoją autobiografię pt. *Joys and Sorrows* [*Radości i smutki*], dochodząc do wniosku, że: „Człowiek, który pracuje i nigdy się nie nudzi, nigdy nie będzie stary. Praca i zainteresowanie wartościowymi sprawami to najlepsze lekarstwo na starość".

Dodać do tego można przykład (choć nie przytaczany w książce Conleya), żyjącego prawie 107 lat Manoela de Oliveiry (1908–2015), portugalskiego reżysera i scenarzysty filmowego, który do końca swego życia zachował imponującą aktywność twórczą.

Zaś w jednym z wywiadów, reagując na podziw dziennikarki, że w tak zaawansowanym wieku wciąż może on jeszcze pracować twórczo, Oliveira odprowadzał: „Młodość przychodzi z wiekiem".

Przykłady te w pełni przystają do definicji *eldersa*, a przy tym biograficzne analizy korespondują z wynikami badań naukowych na ten temat. Badania te identyfikują zaś przywoływany w tej książce syndrom „krzywej U", obrazującej przemiany stanu zadowolenia ludzi z życia. Jak wynika z tej krzywej: „Młodzi wchodzą w dorosłe życie raczej podekscytowani, a następnie ich 'krzywa szczęścia' zaczyna opadać, gdy kończą dwadzieścia kilka lat i zbliżają się do trzydziestki, a mieszanka obowiązków związanych z przyjaciółmi, rodziną, małymi dziećmi, sprawami finansowymi i ze znalezieniem wolnego czasu dla siebie zaczyna im się dawać we znaki. Ta krzywa może spaść najniżej po czterdziestce, wtedy u niektórych kryzys wieku średniego objawia się w formie szybkich samochodów i rozpadu małżeństwa. A potem, już po pięćdziesiątce, gdy w jakiś cudowny sposób cały ten wielki reset oczekiwań doświadczony w poprzedzającym dziesięcioleciu – zmiana priorytetów w tym, co naprawdę się liczy, sprawia, że zaczynamy trochę lepiej widzieć nasze życie". I właśnie to może m.in. stanowić u wielu ludzi starszych siłę napędową do podejmowania nowych aktywności.

Syndrom krzywej U znajduje potwierdzenie także w wielu najnowszych badaniach, m.in. prezentowanych na lamach The Economist, np. w artykule pt. *The U-bend of life: Why, beyond middle age, people get happier as they get older* [The Economist, 7 sierpnia 2024]. Badania te potwierdzają, że choć starzenie się społeczeństwa jest zazwyczaj postrzegane jako obciążenie dla gospodarki, to krzywa U uzasadnia bardziej pozytywne spojrzenie na tę kwestię. Krzywa ta wskazuje bowiem na możliwości kształtowania i uaktywniania potencjału nowoczesnych *eldersów*, na możliwości łączenia starzenia się z witalnością.

Niewykorzystane bogactwo

Książka *Mądrość w pracy* dotyczy jednego z najbardziej kosztownych wynaturzeń we współczesnym świecie. Wynaturzeniem tym jest bezrefleksyjne marnotrawienie potencjału wiedzy i mądrości ludzi starszych. Wobec występowania w wielu krajach, także w Polsce, niekorzystnej obecnie sytuacji demograficznej, problem ten nabiera wymiaru fundamentalnego. W dodatku problem ten narasta wraz z pogarszającą się strukturą demograficzną w tych krajach, co wyraża się w spadku dzietności i zwiększaniu się liczby ludzi starszych, wyłączanych z rynku pracy. Z wielu analiz wynika przy tym, że starzenie się ma, i w przyszłości też będzie miało, coraz większy wpływ na kształtowanie się relacji społecznych i ekonomicznych. W zależności od jakości i racjonalności polityki społeczno-gospodarczej wpływ ten może być pozytywny, prorozwojowy lub negatywny, stanowiący barierę trwałego, harmonijnego rozwoju społeczno-gospodarczego. Tym samym nieracjonalność przejawiająca się w marnotrawieniu potencjału rosnącej liczby osób starszych staje się czynnikiem antyrozwojowym. Z analiz demograficznych

i innych wynika, że przeciwdziałanie temu staje się zarazem – co obecnie jest szczególnie istotne – niezbędnym warunkiem racjonalizacji polityki imigracyjnej w wielu krajach.

Książką Conleya zawiera liczne dowody, że „można byłoby uniknąć wielu korporacyjnych gaf i pomyłek popełnionych w dobrej wierze, gdyby istniała jakaś lepsza mieszanka energii i ambicji ludzi młodych z wizją i dojrzałą perspektywą ludzi starszych". Natomiast nadal niestety dość powszechny jest tzw. *ageizm*, czyli rozmaite uprzedzenia oparte na kryterium wieku. Uprzedzenia te – jak zauważa Conley – wciąż „pozostają jednym z brzydkich realiów współczesnego rynku pracy".

Tego typu błędy mają związek m.in. z dokonującym się, rzeczonym już przesileniem cywilizacyjnym i w pewnej mierze są pokłosiem modelu industrialnego. Przesilenie takie to bowiem sytuacja, w której stare modele społeczno-gospodarcze, zasady, recepty zawodzą, tracą przydatność, zaś nowych brak lub dopiero się kształtują. W związku z tym rośnie ryzyko rozmaitych nieprawidłowości, wynikających z występowania zjawiska określanego w literaturze przedmiotu jako *lock-in efekt,* efekt zamknięcia w dotychczasowych ramach instytucjonalnych i przyjmowanych w podejmowaniu decyzji priorytetach.

Szczególnie poruszające są zawarte w książce wywody dotyczące takich błędów skutkujących bezrefleksyjnym marnotrawieniem potencjału *eldersów*. Wynika z nich, że: „Być może nasze społeczeństwo zbyt mocno zainteresowało się nowymi zabawkami – Internetem, iPhonem, Instagramem – aby zauważyć, że *eldersi* zostali odsunięci. Pracownicy po pięćdziesiątce (i ci starsi), którzy jako dorośli mogli dzielić się wiedzą ze swoimi dziećmi, wchodząc w starszy wiek, stają się gotowi do przekazywania posiadanej mądrości także w pracy. Ale jeśli nie pracujesz, to nie ma z kim się dzielić. Więc podczas gdy niektórzy specjaliści w Dolinie Krzemowej dążą do stworzenia technologii, która pomoże przekształcić śmierć w coś opcjonalnego, wielu innych nosi w sercu myśl, że skoro po czterdziestce stajesz się nieważny, to kto chciałby żyć wiecznie?".

Taka konstatacja nabiera szczególnie dramatycznego wymiaru, zwłaszcza wobec cytowanej w książce opinii światowego guru zarządzania – Petera Druckera (1909–2005), że „dzisiaj większość wykonywanej pracy opiera się na wiedzy, a pracownicy umysłowi nie są 'skończeni' po 40 latach wykonywanej pracy". Choć praca fizyczna nie zanika, to jej udział w aktywności ludzi na rynku pracy wciąż się wyraźnie zmniejsza, przede wszystkim wskutek postępującej robotyzacji, jako symbolu obecnych cywilizacyjnych przemian. Dowodem tego są m.in. rzeczeni tu „odsunięci *eldersi*". To szczególnie kosztowny przejaw nieodwracalnie marnotrawionego potencjału ludzi.

Dlatego też tak powszechny obecnie na rynku pracy, analizowany w książce Conleya syndrom „bycia za młodym na emeryturę, ale za starym, by znaleźć pracę", można uznać za fundamentalny współczesny problem. To problem wielce złożony, wymagający pilnych działań na różnych poziomach instytucjonalnych, problem wymagający zmian systemowych, regulacyjnych, mentalnościowych i innych, wymagający zwłaszcza racjonalizacji polityki społeczno-gospodarczej, przede wszystkim w obszarze rynku pracy, edukacji i rozwoju sztucznej inteligencji. Nie ma tu prostych rozwiązań, tym bardziej

że – co podkreślane jest w książce – „nie wszyscy starsi ludzie są mądrzy i nie wszyscy młodzi są błyskotliwi". Nie wszyscy też w wieku starszym są skłonni lub/i zdolni do aktywności na rynku pracy. Tym niemniej bezsprzeczne jest, że „chociaż każde pokolenie skłonne jest uważać się za mądrzejsze od poprzedniego, wszystkie mogą się czegoś od siebie nauczyć". Dlatego też, w pełni zasadna jest zawarta w książce opinia, że „międzypokoleniowa współpraca, obszar w wielu firmach zupełnie niezbadany, może stać się naszą najlepszą innowacją". Starsi mogą bowiem pełnić funkcję „adwokata młodych", zarazem ucząc się od nich. Potwierdza to cytowana w książce Conleya opinia filozofa Martina Bubera, iż „nauczyciel pomaga uczniom odnaleźć siebie samych, a w okresie osamotnienia oni pomagają swojemu nauczycielowi w 'wynalezieniu się na nowo'".

Konieczne jest zatem podejście holistyczne. Istotne jest zwłaszcza tworzenie *eldersom* warunków umożliwiających im wykorzystywanie ich potencjału mądrości i wiedzy, w tym warunków sprzyjających rozkwitowi mentoringu i odwróconego mentoringu. Jest to istotne, tym bardziej że – jak dowodzi Conley – „Wielu nowoczesnych *eldersów* potrafi czytać innych ludzi tak, jak muzycy czytają nuty czy gamy. Z drugiej strony, wielu młodych ludzi czyta tylko ekran na swoim iPhonie i rozumie jego funkcje lepiej niż są w stanie odczytać twarz i emocje osoby siedzącej obok".

Potwierdzają to liczne badania naukowe, ale też społeczno-gospodarcza rzeczywistość. Nie brakuje obecnie dowodów, że zwłaszcza ludzie młodzi, najsilniej „ucyfrowieni", często tracą zdolność do interakcji społecznych, mają nasilające się problemy z bezpośrednią komunikacją społeczną, w tym z odczytywaniem sygnałów wynikających z mimiki, czy generalnie z mowy ciała. Stąd też niektóre uczelnie amerykańskie (w tym także najbardziej renomowane uniwersytety Ivy League), wobec wyraźnie ujawniającego się społecznego „autyzmu studentów" pierwszego roku, zmuszone były do uruchomienia specjalnych kursów umiejętności nawiązywania przez studentów bezpośrednich relacji z innymi osobami, odczytywania mimiki twarzy itp., kursów przywracania umiejętności, które uległy erozji na skutek nadużywania technologii cyfrowych.

Od problemów rzeczonego „autyzmu" nie są wolne także przedsiębiorstwa, a książka Conleya zawiera liczne tego przykłady. Potwierdza to m.in. cytowana w książce wypowiedź z 2017 r. jednego z szefów firmy APPLE: „Nie martwię się o sztuczną inteligencję, która da komputerom zdolność ludzkiego myślenia. Bardziej martwię się o ludzi myślących jak komputery, bez żadnych wartości czy współczucia i bez troski o konsekwencje". Nowocześni *eldersi* mogą temu zapobiegać, wnosząc „kategorię człowieczeństwa do naszego świata, coraz bardziej zdominowanego przez technologię". Jest to istotne tym bardziej, że – jak stwierdza Conley – „w każdym sektorze biznesu technologia jest tylko tak silna, jak jej zdolność do usprawniania kontaktów międzyludzkich". Potwierdzają to badania naukowe, wykazujące, że współpraca młodych ze starszymi, z *eldersami* może skutkować pozytywną synergią, wynikającą z łączenia kwestii „know-who" (wiedzieć kto, czyli dysponowaną przez *eldersów* siecią kontaktów) z „know-how" (wiedzieć jak, czyli zasobami mądrości *eldersów*). Dodatniej synergii niewątpliwie sprzyjać może wskazywany w książce fakt, że młodzi pracownicy na ogół nie postrzegają *eldersów* jako

konkurencji w ubieganiu się o awanse, o kolejne poziomy kariery. Przeciwnie, młodsi mogą traktować współpracę z nimi jako „pożywkę", trampolinę dla swojej kariery. Zatem są oni potrzebni młodym i odwrotnie, co przywodzi na myśl wiersz cytowanego już tu ks. Jana Twardowskiego pt. *Sprawiedliwość*, w tym zwłaszcza frazę „Gdyby wszyscy mieli to samo, nikt nikomu nie byłby potrzebny".

Potrzebę współpracy młodych i starszych potwierdzają też przywoływane przez Conleya badania wykazujące, że co prawda „zespoły składające się z pracowników będących w młodym wieku pracowały szybciej, ale popełniały mnóstwo błędów, natomiast starsze wiekowo grupy pracowały wolniej, lecz rzadziej popełniały błędy. Najbardziej produktywne były jednak zespoły łączące osoby w różnym wieku". Takie łączenie, jakże obecnie potrzebne, oznacza kreowanie świata „wzajemnego mentoringu", świata „odwróconego mentoringu". Dlatego też Conley porównuje zespół pracowników do orkiestry: „Starsza osoba może być jak jej dyrygent, kreujący syntezę różnorodnych dźwięków granych w tym samym czasie przez jej członków, osiągając poczucie harmonii", tym samym „chroniąc orkiestrę przed pogrążeniem się w kakofonii rozdźwięku".

Nie brakuje dowodów, że *eldersi* są lub mogą być nie tylko sprawnymi dyrygentami, ale i emocjonalnymi meteorologami. Owa umiejętność wyprzedzającego dostrzegania ryzyka burzowych chmur, wielu czających się na horyzoncie zagrożeń, stanowi bezcenny potencjał zarządczy.

W tym kontekście Conley identyfikuje zarazem skalę zaniedbań przedsiębiorstw w tworzeniu warunków, w tym edukacyjnych, owej „dyrygencko-meteorologicznej harmonii". Identyfikuje krótkowzroczność przedsiębiorców.

Krótkowzroczność przedsiębiorców. Zanik kultury myślenia strategicznego

W kontekście zagospodarowywania potencjału *eldersów* Conley ocenia, że niestety „większość firm nie ma strategii długowieczności, brakuje im kompleksowego planu, który zmieniłby je we wzorcowego pracodawcę dla najszybciej rosnącej grupy demograficznej w naszym społeczeństwie: osób 50+". Zarazem Conley przestrzega, że podobnie jak pierwsza rewolucja przemysłowa „doprowadziła do stworzenia zupełnie nowych norm, tak też obecna rewolucja długowieczności – czyli zjawisko coraz większej liczby ludzi osiągających wiek stu lat – wprowadzi nowy system praw i zasad niezależnych od wieku, które na nowo zdefiniują miejsce pracy w XXI w. Dobrze prosperujące firmy będą aktywnie pracować nad stworzeniem środowiska pracy przyjaznego dla nowoczesnych *eldersów*, zanim zrobią to ich konkurenci". Stanowi to niełatwe wyzwanie zarówno dla biznesu, jak i dla kreatorów polityki społeczno-gospodarczej w wielu krajach. To wyzwanie tym trudniejsze i pilniejsze, im bardziej niekorzystna jest sytuacja demograficzna. W pełni dotyczy to też Polski, silnie nacechowanej niekorzystnymi trendami demograficznymi, niską i w dodatku obniżającą się dzietnością, zmniejszającą się liczbą ludności, szczególnie w wieku produkcyjnym, przy równoczesnym zwiększaniu się liczby osób w wieku poprodukcyjnym.

Dlatego też książka *Mądrość w pracy* to lektura dla wszystkich aktorów i kreatorów życia społeczno-gospodarczego, dla wszystkich uczestników rynku pracy, bez względu na wykształcenie, sprawowane funkcje czy wiek. Dla wszystkich dorosłych – począwszy od osób najmłodszych aż po osoby sędziwe. Mogą one bowiem znaleźć w książce cenne wskazówki dla siebie, wskazówki pobudzające do głębszych refleksji na temat sytuacji własnej, jak też sytuacji na rynku pracy, z uwzględnieniem własnych aktywności, zachowań oraz możliwości.

Przy tym książka ta zawiera szereg stawianych przez Autora pytań, zmuszających do namysłu, pogłębionych refleksji, a być może nawet niekiedy do przewartościowywania własnych poglądów. Są to m.in. następujące pytania: „Skoro w muzyce, sztuce, nauce, właściwie wszędzie, różnorodność – wieku, wykształcenia, przekonań – wznieca twórczy płomień, to dlaczego w miejscu pracy miałoby być inaczej?" Conley pyta też: „Czy powinniśmy się dziwić, przyjeżdżając do hotelu, na widok uśmiechniętej twarzy 75-latka w recepcji czekającego, aby nas powitać? Dlaczego właściwie nie uczymy tej szlachetnej sztuki zadawania pytań we wszelkich podyplomowych szkołach biznesu oraz na korporacyjnych uniwersytetach?". To zaś rodzić może z kolei u czytelnika kolejne pytania, w tym – czy to nie dlatego np. w sklepach z kosmetykami ekspedientkami są przeważnie osoby bardzo młode, o bezzmarszczkowych licach? Czy przyczyną takiej polityki zatrudnienia jest bazowanie tamtejszych menedżerów na założeniu, że gładkie lica same w sobie stanowią reklamę skuteczności antyzmarszczkowych kosmetyków? Powstaje jednak pytanie, czy aby na pewno klienci w to wierzą i czy nie woleliby korzystać z usług bardziej doświadczonych osób? To jedynie mała próbka możliwych pytań dotyczących łączenia potencjału ludzi młodych i starszych.

Stawianie tego typu pytań jest istotne tym bardziej, że jak konstatuje Conley: „Nigdy dotychczas nie mieliśmy do czynienia z miejscem pracy, w którym błyskotliwe jednostki w wieku 35 lat mogą nauczać osoby dwa razy od nich starsze o przyszłości technologii, a 60-latek może oferować porady w kwestiach emocji, przywództwa i życia w ogóle, swoim utalentowanym, młodym, energicznym szefom. Mamy przed sobą niezwykłą szansę, zatem mądrze byłoby ją wykorzystać".

Niebywała szansa międzypokoleniowej wzajemności

Prezentowana w książce Conley koncepcja międzypokoleniowej wzajemności wręcz idealnie przystaje do obecnego etapu przemian społeczno-gospodarczych. Rosnąca długość życia ludzi i starzenie się społeczeństwa sprawiają bowiem, że po raz pierwszy w historii ludzkości w rożnych miejscach pracy nierzadko funkcjonują razem osoby z czterech różnych pokoleń (lub z pięciu, jeśli uwzględnić pokolenie wojenne, tzw. cichą generację, tj. urodzonych przed 1946 r.). To pokolenie BB (baby boomers), czyli urodzeni w latach 1946–1964, pokolenie X – urodzeni w latach 1965–1980, pokolenie Y (millenialsi) – urodzeni w latach 1981–1995, pokolenie Z (Generacja Z lub gen Z) – urodzeni po 1995 r. To pokolenia o całkowicie odmiennych wzorcach pracy i podejściu do niej.

Owo zderzanie się pokoleń sprawia, że stopniowo dokonuje się zasadnicza zmiana hierarchii służbowych i zmiana władzy, która przechodzi od starszych do młodych, potwierdza to zresztą także przypadek Conleya, którego szefem, jak wynika z wcześniejszych informacji, była osoba w wieku jego syna.

Aby jednak rozwijała się międzypokoleniowa wzajemność, wzajemne uczenie się od siebie, co sprzyja należytemu korzystaniu z zasobów mądrości, koniczne jest kształtowanie sprzyjających temu warunków. Conely przekonuje, że mądrość choć wśród ludzi nie jest rzadkością, to jednak może być trudno dostępna, niemal jak diamenty, jeśli nie zapewni się warunków, narzędzi niezbędnych do jej wydobycia. Dotyczy to w pełni starszych osób. Wszak znane jest powiedzenie, że to, co czyni wino dobrym, to nie tylko jego wiek, ale także sposób jego przechowywania, sposób serwowania i powód, dla którego wznosi się kieliszek.

Kwestie te przekonują o praktycznej użyteczności książki Conleya, zwłaszcza dla osób na kierowniczych stanowiskach, choć nie tylko.

Obowiązkowa, wielce użyteczna lektura

Lektura książki *Mądrość w pracy* może być szczególnie użyteczna dla głównych kreatorów polityki społeczno-gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem specjalistów z zakresu rynku pracy. Dotyczy to zwłaszcza osób na kierowniczych stanowiskach. Zawarte bowiem w książce analizy, przykłady i rekomendacje stanowić mogą impuls do głębszych refleksji, ukierunkowanych na przeciwdziałanie mentalnościowym stereotypom, dotyczącym potencjału ludzi starszych i ich zatrudniania. Przemyślenia na ten temat mogą sprzyjać zrozumieniu, że „prawdziwa wartość starszych ludzi leży w ich człowieczeństwie i w tym, jak wzmacniają człowieczeństwo u osób w swoim otoczeniu". Ta zawarta w książce teza jest ważna tym bardziej, że pomimo dobrodziejstw, jakie przynosi rozwój sztucznej inteligencji, jedną z jej ciemnych stron jest ryzyko narastania dehumanizacji, co negatywnie wpływa na jakość życia ludzi, a przy tym – co nie mniej ważne – oznacza to wytracanie kapitału społecznego, czyli potencjału tworzonego poprzez międzyludzkie relacje.

Książka *Mądrość w pracy*, choć nie jest książką typowo naukową z zakresu teorii ekonomii, ma raczej cechy podręcznika-poradnika, to jednak w pełni przystaje do charakteryzującego tę dyscyplinę naukową wymogu, że ekonomia powinna być nauką żywą, bliską rzeczywistości. W 1949 r. zwracał na to uwagę austriacki ekonomista Ludwig von Mises (1881–1973): „Ekonomia nie może być wyrzucona do klas szkolnych i biur statystycznych, nie może być nauką ezoteryczną. Jest to filozofia ludzkiego życia i ludzkiej aktywności, odnosi się ona do każdego i do wszystkiego".

Także książka *Mądrość w pracy* odnosi się do nas wszystkich. Dlatego warto ją przeczytać, do czego też zachęcam w – zatytułowanej *Świat ubogi w mądrość* – przedmowie do tej książki (fragmenty tej przedmowy wykorzystałam także w niniejszym tekście). Zachętę do lektury uzasadnia przede wszystkim to, że niezależnie od tego, czy ktoś został zmuszony do zmiany kariery zawodowej np. w jej połowie, czy też podejmuje decyzję

o pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, czy ma trudności z nadążaniem za pokoleniem młodych cyfrowych mistrzów, młodej cyfrowej arystokracji, pnącej się w górę drabiny awansów, książka *Mądrość w pracy* wszystkim takim osobom przybliża wiedzę na temat możliwości i dróg kształtowania nowych faz, etapów w ich życiu zawodowym i nie tylko. Zatem z pewnością książka Conleya zasługuje na uwagę, ale też wymaga krytycznego, indywidualnego osądu. Nie wszystkie bowiem, zawarte w niej rekomendacje mają wymiar uniwersalny, stąd też ich użyteczność praktyczna jest ograniczona. Nie przekreśla to jednak przedstawianych tu walorów tego dzieła, o czym mogą się przekonać jego czytelnicy. Dlatego też za w pełni zasadne uznaję szerokie popularyzowanie tego dzieła i zachęcanie do jego lektury, co niniejszym czynię. Informacje na temat tej lektury dostępne są także na portalu PTE – https://ksiazkiekonomiczne.pte.pl/.

***Elżbieta Mączyńska**, prof. dr hab. / Full Professor*
Prezes Honorowy Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego / Honorary President of the Polish Economic Society
e-mail: zk@pte.pl
0000-0002-2712-7672

CC BY SA

MAZOWIECKIE BIURO PLANOWANIA REGIONALNEGO W WARSZAWIE ©

cytacja:
Mączyńska E., 2025, *Deficyt mądrości. Refleksje na kanwie książki Chipa Conleya Mądrość w pracy. Kształtowanie nowoczesnego starszego człowieka*, MAZOWSZE Studia Regionalne, 55, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie, Warszawa, s. 95–107, https://www.doi.org/10.21858/msr.55.05