

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Grażyna Bartkowiak

Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium
e-mail: grazyna.bartkowiak@op.pl

Agnieszka Krugielka

Politechnika Poznańska
e-mail: agnieszka.krugielka@put.poznan.pl

STUDENCI (POLSCY I ZAGRANICZNI) I NAUCZYCIELE AKADEMICY WOBEC PRACY PRACOWNIKÓW NAUKOWO-DYDAKTYCZNYCH 65+ STUDENTS (POLISH AND FOREIGN) AND ACADEMIC RESEARCH STAFF TO ACADEMIC TEACHERS 65+

DOI: 10.15611/pn.2016.430.01

JEL Classification: I 00

Streszczenie: Przedmiotem artykułu jest problematyka postaw studentów polskich i zagranicznych oraz słuchaczy studiów podyplomowych i młodszych pracowników dydaktyczno-naukowych wobec nauczycieli akademickich w wieku 65+. Artykuł jest złożony z dwóch części: teoretycznej, w której autorki analizują problematykę postaw stereotypowych postaw wobec osób dojrzałych i problematykę mądrości jako atrybutu wieku późnej dorosłości, oraz empirycznej, poświęconej omówieniu wyników badań przeprowadzonych łącznie w grupie 416 badanych. Uzyskane rezultaty badawcze wskazują na zróżnicowanie postrzegania pracowników wiedzy – nauczycieli akademickich w wieku 65+ przez przedstawicieli młodszego pokolenia studentów, słuchaczy studiów podyplomowych i nauczycieli akademickich oraz bardziej doświadczonych pracowników naukowo-dydaktycznych. Otrzymane dane generalnie nie upoważniają do zidentyfikowania istnienia negatywnych stereotypów studentów, słuchaczy studiów podyplomowych, młodszych i bardziej dojrzałych nauczycieli akademickich w postrzeganiu wykładowców uczelni 65+, a jednocześnie wskazują na rozbieżności w postrzeganiu atrybutów pracowników dydaktyczno-naukowych przez ich młodszych i starszych kolegów.

Słowa kluczowe: nauczyciele akademicy 65+.

Summary: The article is the issue of attitudes of Polish and foreign students and postgraduate students, junior staff teaching and research to academics at the age of 65 plus. The article is composed of a theoretical part, in which the authors analyze the issues of attitudes and stereotypes towards mature citizens and empirical part, to discuss the results of research carried out together in a group of 416 participants. The obtained results of the research indicate the

diverse perception of knowledge workers – teachers aged 65 plus by the representatives of the younger generation of students, postgraduate students and teachers and more experienced faculty members. The data obtained generally do not authorize to establish the existence of negative stereotypes of students, postgraduate students, younger and more mature academic teachers in the perception of lecturers of 65 plus, and at the same time indicate the differences in the perception of the attributes of teaching staff by their younger and older colleagues.

Keywords: academics 65 plus.

1. Wstęp

Prognozy wskazują, że średni wiek dla Polskiej populacji w roku 2050 będzie wynosił 52,4 lata, podczas gdy w roku 2005 wynosił 36,8 [*Raport o kapitale intelektualnym Polski* 2008, s. 14]. Specyficzna sytuacja na miejsce wśród nauczycieli akademickich, praktyka wykazuje, że osoby te są nadal, pomimo metrykalnego wieku 65+, sprawne fizycznie i intelektualnie, posiadają doświadczenie, które można uzyskać jedynie poprzez lata zaangażowanej pracy, a uczelnie publiczne stosunkowo bezrefleksyjne pozbywają się ich kapitału intelektualnego, rzadko rozważając możliwość zatrudniania ich choćby w niepełnym wymiarze czasu pracy. Przedmiotem rozważań opracowania są postawy studentów polskich i zagranicznych, uczelni publicznych i niepublicznych oraz młodszych i bardziej zaawansowanych wiekowo nauczycieli akademickich wobec pracy pracowników naukowych 65+.

2. O stereotypowych postawach wobec osób dojrzałych

Większość badań przeprowadzonych w okresie ostatnich kilkunastu lat wskazuje na istnienie stereotypów w myśleniu o osobach dojrzałych, ich postrzeganiu, i dokonywaniu ocen ich osiągnięć. Stereotypy te mogą przybierać postać skojarzeń leksykalnych, jak również tendencji do tworzenia własnych „subgrup” w obrębie ludzi dojrzałych. W licznych badaniach zaobserwowano [Hummert 1999, 2004], że termin „osoby w okresie późnej dorosłości” (*older adult*) niewystarczająco charakteryzuje osoby dojrzałe. Stereotypy owe bywają bardzo zróżnicowane w odniesieniu do swej treści, a dalsza dywersyfikacja wiekowa nie jest jedynym kryterium, które decyduje o ocenie możliwości tejsze grupy osób [Brewer i in. 1981; Brewer, Lui 1984].

Fiske wraz ze współpracownikami [2002], prowadząc badania nad „naturą stereotypów” wobec osób dojrzałych, stwierdził różnice w stosowaniu dwóch dymensji ocen ludzi dojrzałych – kompetencje i „ciepło” (*warmth*) w relacjach interpersonalnych, w zależności od tego, czy dotyczyły one osób w okresie późnej dorosłości, będących w obrębie oceniającej grupy, czy tych, które są poza grupą. Osoby w grupie oceniane były bliżej skrajnych dymensji, uzyskując w nich wyższe wyniki. Badania te potwierdzają klasyczny, dywersyfikujący i popularny w psychologii społecz-

nej sposób percepcji osób jako My (oceniani bardziej pozytywnie) i Oni (zazwyczaj charakteryzujący się negatywną oceną).

Na niejednolite, podwójne kryteria stosowane w ocenie osób dojrzałych i młodszych wskazują również badania Erbera [1989]. Ocena ta dotyczyła błędów popełnianych w procesie zapamiętywania, a charakter ocenianych błędów przybierał postać tzw. błędów stabilnych, przypisywanych częściej osobom dojrzałym lub „błędów przez nieuwagę”, które zdaniem oceniających częściej popełniają osoby młodsze. Zjawisko nierzetelności oceny wobec osób dojrzałych w porównaniu z młodymi wystąpiło także podczas oceny sprawności językowej [Kwong See i in. 2004, Biernat 2003].

Na innego typu nierzetelność ocen, typową dla myślenia w kategoriach stereotypów, zwrócił uwagę Capowski [1994]. Zdaniem tego autora istnieją dowody świadczące o tym, że stereotypy te przenoszone są też na kontekst życia zawodowego. W porównaniu z osobami młodszymi dojrzały pracownicy traktowani są nie tylko jako mniej wydolni pod względem fizycznym i zdrowotnym, ale jako osoby mniej produktywne, mało elastyczne, prezentujące opór wobec wdrażania nowych rozwiązań i idei, uzyskujący mniejsze rezultaty w zakresie uczenia się w wyniku prowadzonych szkoleń. Zdaniem tego autora w życiu realnym nie ma dowodów, które wskazywałyby na zależność między wiekiem a mniejszą produktywnością osób dojrzałych i ich większym poziomem absencji w pracy.

Inne badania podkreślają postrzeganie wyższego poziomu uczciwości ocen u osób dojrzałych w porównaniu z młodszymi [Kwong See i in. 2001]. W literaturze istnieją też badania generalnie pozytywnie odnoszące się do funkcjonowania poznawczego osób w okresie późnej dorosłości, wskazujące na możliwość zastępowania pogarszających się możliwości poznawczych osób dojrzałych wysokimi kompetencjami społecznymi, ujmującym zachowaniem lub mądrością [Heckhausen i in. 1989; Slotterback, Saarino 1996].

Zmiany fizjologiczne (biologiczne, somatyczne) w okresie późnej dorosłości są w zasadzie zjawiskiem nieuchronnym, tym niemniej ich szybkość i głębokość mają charakter indywidualny¹. W subiektywnej percepcji jednostki zmiany te są postrzegane jako straty (zdrowia, sprawności, atrakcyjności fizycznej). Jednak na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że podobną postawę demonstruje otoczenie. W najbardziej spektakularnej postaci postawa ta występuje, kiedy dotyczy wyglądu zewnętrznego i ogólnej sprawności organizmu, podczas gdy oczekiwania otoczenia nastawione są na promowanie kultu młodości, młodzieńczej sylwetki, siły i zdrowia. W tej sytuacji człowiek w okresie późnej dorosłości, o widocznych fizjologicznych oznakach starzenia się, stanowi zaprzeczenie lansowanych poglądów, a w swoim otoczeniu może wy-

¹ Geneza zmian fizjologicznych związanych z procesem starzenia się jest rozpoznana. Istniejąca teoria i koncepcje wykazują dość zróżnicowane stanowiska, niekiedy wzajemnie się wykluczając. Do najpopularniejszych z nich zaliczamy: teorię sumowania się błędów, teorię chemicznych połączeń krzyżowych, zegara biologicznego, gromadzenia się nieprawidłowych produktów, autoimmunologiczną [Garrett 1990, Haylik 1998], przy czym żadna nie daje do końca odpowiedzi, dlaczego w istocie ludzie się starzeją?

woływać zjawisko geriatryzmu, które polega na odczuwaniu i prezentowaniu niechęci wobec starości i ludzi osiągających wiek późnej dorosłości², a także ageizmu.

W literaturze dotyczącej postaw wobec osób w wieku późnej dorosłości istnieje wiele dowodów wskazujących na konkretne akty zachowania dyskryminujących osoby dojrzałe (por. ich przegląd w publikacji [Pasupathi, Lockenhoff 2002]).

Wszystkie te przejawy negatywnych postaw wywierają zarówno wpływ na funkcjonowanie instytucji profesjonalnie sprawujących opiekę nad osobami dojrzałymi, jak i na inne działania, które wyznaczają szanse życiowe osób w wieku późnej dorosłości. Są to zarówno postawy dotyczące sensu organizowania szkoleń dla osób dojrzałych, wieku przejścia w stan spoczynku zawodowego (pobieranie świadczeń emerytalnych), jak i możliwości realizacji zamierzonych celów i pełnego uczestnictwa tej grupy osób w życiu społecznym [Shore, Wayne 1993]. Z drugiej strony postawy te, a w szczególności ich behawioralne komponenty, wywierają wpływ na to, jak postrzegają swoje możliwości i szanse życiowe i zawodowe osób w wieku późnej dorosłości. W wymiarze socjologicznym wywierają one wpływ na kształtowanie oczekiwań społecznych i dwustronnie wyznaczają role społeczne.

Jednak aby nie być posądzonym o tendencyjność, na co zwracają uwagę Pasupathi i Lockenhoff [2002] należy oddzielić postawy ageizmu, a więc nieuzasadnionych opartych o stereotypowe myślenie negatywnych postaw społecznych wobec osób w dojrzałym wieku od postaw nawiązujących do realnie ocenianych możliwości i kompetencji osób w wieku późnej dorosłości, które, czemu nie można zaprzeczać, wraz z postępującym procesem fizjologicznego starzenia się ulegają ograniczeniu.

Dotychczas przeprowadzone badania wykazały, że postawy wobec osób dojrzałych charakteryzują się wysoką ambiwalencją, tzn. są sprzeczne wewnętrznie. Jeśli np. dotyczą indywidualnych jednostek, bywają bardziej pozytywne, niż jeśli dotyczą osób dojrzałych jako grupy [Goldman, Goldman 1981; Duka 1985]. Ten subiektywnie uwarunkowany aspekt oceny pojawił się także w ocenach wobec osób dojrzałych (w tej samej grupie wiekowej) i były one bardziej pozytywne niż wobec młodszej grupy osób [O'Hanlon i in. 1993].

Prowadzone rozważania można podsumować, formułując następujące wnioski:

- Postawy wobec osób dojrzałych podlegają różnicowaniu ze względu na szereg czynników o charakterze „pozamerytorycznym”, tj. przynależność do grupy oceniającej lub bycie spoza grupy, stereotypowe przekonania, a niekiedy uprzedzenia.
- Na podstawie przeprowadzonych analiz i przytoczonych wyników badań trudno jest dopatrzeć się jednoznacznego stanowiska potwierdzającego rzeczywiste znaczące obniżenie funkcjonowania poznawczego osób dojrzałych i ich radzenia sobie z zadaniami, które przed nimi stoją.

² Ageizm (*agism* i *ageism*, od *age* – wiek) oznacza dyskryminacja ze względu na wiek. Najczęściej, choć nie zawsze, dotyczy problemów na rynku pracy (tak z jej znalezieniem jak i utrzymaniem). Widoczny jest także w lekceważącym traktowaniu osób starszych. Geriatryzm oznacza dyskryminację człowieka z powodu wieku.

- Osoby w wieku późnej dorosłości jako obiekt postaw społecznych spotykają się na ogół z negatywnymi, stereotypowymi ocenami. Stereotypy te ograniczają ich funkcjonowanie w szeroko rozumianych relacjach społecznych i zawodowych.
- Istnieje potrzeba szczegółowej identyfikacji postaw wobec osób w wieku późnej dorosłości, aby zwiększyć szanse tej grupy osób na aktywne uczestnictwo w życiu społecznym, a w szczególności w życiu zawodowym, i ograniczyć straty kapitału dla organizacji.

3. O mądrości osób dojrzałych

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w doświadczeniach płynących z praktyki istnieje sporo danych, które wskazują na związek mądrości z dojrzałym wiekiem.

Pojęcie mądrości funkcjonowało już od czasów starożytności. W literaturze pojawiły się zróżnicowane koncepcje i teorie mądrości. O mądrości wypowiedzieli się znani filozofowie, tj. Sokrates, jego uczeń Platon i uczeń Platona Arystoteles. Ci dwaj ostatni traktowali mądrość jako podstawową cnotę człowieka [Birren, Sloane (red.) 2005]. Zdaniem Arystotelesa mądrość wymaga samowiedzy (*self-knowledge*) i wglądu w siebie (*self-insight*) i prowadzi do „eudajmonii, która warunkuje dobre funkcjonowanie, rozwój i wysoki poziom kompetencji człowieka, które stanowią o doświadczeniu prawdziwej i trwałej radości” [Robinson 1990, s. 16].

Do jednej ze znaczących koncepcji pozwalających ocenić poziom mądrości należy zaliczyć słynny paradygmat berliński, opracowany w wyniku badań przeprowadzonych w Instytucie Maxa Planka w Berlinie (*Berlin Wisdom Paradigm*). Paradygmat ten wyszczególnia w ramach tego pojęcia planowanie własnego życia (*life planning*), kierowanie własnym życiem (*life management*) oraz ocenę własnego życia (*life review*) [Bales, Smith 2008; Baltes, Carnstensen 1996; Smith i in. 1989].

Autorzy analizujący zjawisko mądrości dowiedli, że w zbliżony sposób w zróżnicowanych grupach wiekowych osób badanych mądrość obejmuje pięć następujących charakterystyk: dwie związane z refleksyjnością (zdolność uczenia się poprzez doświadczenie, widzenie rzeczy w szerszym kontekście, spostrzeganie wielu aspektów określonych sytuacji), możliwości poznawcze (rozumienie, ocena informacji, szybkie czytanie, zasób posiadanej wiedzy) oraz dwa czynniki, tj. umiejętność współbrzmienia emocjonalnego z innymi ludźmi i bezstronność (postępowanie w sposób „fair”, słuchanie, cierpliwość, niezależność w osądach, umiejętność zachowania spokoju).

4. Współwystępowanie mądrości w wieku późnej dorosłości

Zestawienie wymienionych powyżej składników mądrości można rozpatrywać w dwóch aspektach: istnienia między pojęciami hipotetycznej i empirycznie zweryfikowanej zależności.

Wypowiadając się o tej pierwszej, można przytoczyć hipotetyczny model Sternberga [2005], w którym autor powołuje się na pięć rodzajów współzależności. Pierw-

sza z nich wiąże się z duchowym przebudzeniem się człowieka dojrzałego. Wiek dojrzały jest utożsamiany nie tylko z doświadczeniem rozwiązywania kryzysów towarzyszących człowiekowi na drodze życia, ale z możliwością poświęcania większego czasu na refleksję, spraw ostatecznych w życiu człowieka, relatywizmu wartości, radzeniem sobie z nieprzewidywalnością życia i akceptacją śmierci [Ardelt 2011].

Druga współzależność dotyczy relacji możliwości nabywania nowych informacji z inteligencją płynną³ bardziej niż skryształizowaną [Cattell 1971; Horn, Noll 1997; Stuart-Hamilton 2006]. Zdaniem większości badaczy w okresie późnej dorosłości inteligencja płynna wykazuje tendencje malejące [Ardelt 2011, s. 283].

Trzecie kryterium to inteligencja skryształizowana, która kształtuje i kumuluje się w trakcie życia człowieka. W jej skład wchodzi umiejętności i kompetencje. Inteligencja skryształizowana nie ulega tak szybko zmianom, jak inteligencja płynna w związku z wiekiem, ponadto zmiany te mają charakter indywidualny.

Czwarta charakterystyka mądrości wskazuje na jej dynamikę, tzn. na to, że mądrość może wzrastać do okresu zaawansowanej dorosłości, ale później może dochoździć do jej ograniczenia, podobnie jak to ma miejsce w przypadku inteligencji płynnej, jednak nie może być skompensowana przez inteligencję skryształizowaną.

Ostatnia atrybucja mądrości wskazuje na jej możliwą deteriorację w wyniku doświadczenia nierównowagi między poczuciem pewności i niepewności. Niepewność ta może prowadzić do zaburzeń funkcjonowania albo zbytnej pewności siebie lub utraty kontaktu z rzeczywistością [Meacham 1990].

Odrzucając ujmowanie mądrości przez Sternberga jako swoiste przebudzenie w późniejszym okresie życia, większość badaczy jest zdania, że mądrość rozwija się w wczesnym okresie życia i wzrasta w okresie wczesnej dorosłości [Richardson, Pasupathi 2005]. Okres ten z reguły prowadzi do intensywnego intelektualnego i osobowościowego rozwoju: w tym czasie pojawia się zdolność abstrakcyjnego i refleksyjnego myślenia [Piaget 1952]. W tym też czasie zasoby wiedzy składające się na inteligencję skryształizowaną zostają przekazywane z pokolenia na pokolenie zarówno w postaci uczenia się o charakterze sformalizowanym, jak i niesformalizowanym [Ardelt 2004]. W późniejszym okresie warunkiem rozwoju intelektualnego jest otwartość na doświadczenie (*openness to experience*) [Caspi i in. 2005; McCrae i in. 1987]. Jednakże akumulacja wiedzy do „wytworzenia mądrości”, jej wzrost zawsze przybiera charakter indywidualny, tzn. nie pozwala na ustalenie jednolitych standardów [Ardelt 2004; Assmann 1994; Jordan 2005; Staudinger 1999]. Można więc oczekiwać, że mądrość rozwija się w sposób zróżnicowany u poszczególnych ludzi, rozwijając się u jednych, u innych pozostając stabilna, mimo że warunki mają oni jak najbardziej korzystne.

³ Testy inteligencji płynnej jedynie w minimalnym stopniu wykorzystują nabytą wiedzę. Ich celem jest rozwiązywanie problemów, dla których nie wystarczy odwołać się do gotowych rozwiązań. Zazwyczaj chodzi o rozpoznanie zasady, która decyduje o tworzeniu grupy określonej kategorii (słownej, liczbowej czy wzrokowo-przestrzennej).

Konkludując, można stwierdzić, że nie wiek sam w sobie, ale warunki społeczne, relacje rodzinne, możliwości w zakresie zdobywania wykształcenia, indywidualna ścieżka kariery, specyficzne życiowe doświadczenia, jak również indywidualna motywacja życiowa są ważne jako czynniki kreujące mądrość [Ardelt, Jacobs 2009; Baltes, Staudinger 2000]. Z tego względu otwartość na doświadczenie i refleksyjność, a także łatwość nawiązywania kontaktów mogą być znaczącymi czynnikami warunkującym nabycie mądrości [Csikszentmihalyi, Nakamura 2005]. Jeśli więc rozwój mądrości wymaga motywacji i włożenia wysiłku w jej osiągnięcie, zależność między wiekiem a mądrością powinna być pozytywna, w szczególności w przypadku osób, które uczą się poprzez doświadczenie w całym swoim życiu i poświęcają swoje życie na samodoskonalenie się [Ardelt 2004; Kramer 1990].

5. Postawy wobec dojrzałych nauczycieli akademickich w świetle badań własnych

Organizacja i teren badań

Badania prowadzono na grupie studentów, słuchaczy studiów podyplomowych i nauczycieli akademickich liczącej łącznie 416 osób. Z grupy tej 378 reprezentowało studentów i słuchaczy studiów podyplomowych. Wśród tej grupy tej 54 osób było słuchaczami studiów podyplomowych w uczelni publicznej, 74 studentami uczelni publicznych, 103 studentami uczelni niepublicznej, 111 studentami zagranicznymi uczelni niepublicznej, a 34 pracownikami naukowo-dydaktycznymi uczelni niepublicznych. W grupie osób badanych było także 38 nauczycieli akademickich po 65 r.ż. W przypadku słuchaczy studiów podyplomowych średnia wieku wynosiła ok. 35 lat, w przypadku studentów uczelni publicznej ok. 28 lat, w przypadku uczelni niepublicznej ok. 32 lata, a w przypadku studentów zagranicznych ok. 21 lat. Studenci zagraniczni byli obywatelami Ukrainy (ok. 74%), Turcji (9%), Gruzji i Uzbekistanu (9%) oraz Hiszpanii (8%). Średnia wieku nauczycieli akademickich z młodszej grupy wynosiła ok. 32 lata, a starszej grupy ponad 68 lat.

Przeprowadzenie badań pilotażowych wymagało opracowania określonych kryteriów ocen, które ustalano w grupie liczącej 42 osoby. Warunkiem zaliczenia poszczególnego kryterium do postępowania badawczego była zgodność w opiniach co najmniej 23 osób. W ten sposób ustalono poszczególne kategorie przydatne przy ocenianiu postaw wobec nauczycieli akademickich o zróżnicowanym wieku, wykorzystane do budowy Kwestionariusza Postaw wobec nauczycieli akademickich w wieku 65+. Samo jednak badanie miało charakter sondażu diagnostycznego⁴.

W postępowaniu sformułowano następujące problemy odnoszące się do studentów, przedstawicieli młodej kadry pracowników naukowo-dydaktycznych i nauczycieli akademickich powyżej 65. r.ż.:

⁴ Każdorazowo badania odbywały się przy okazji zajęć realizowanych w sposób obowiązkowy, a warunkiem uczestnictwa w nich była każdorazowo udzielana zgoda przez osoby biorące udział w badaniach.

1. Czy i w jakim stopniu wiek wykładowcy ma znaczenie przy formułowaniu ocen studentów dotyczących prezentowanych treści?
2. Jakie czynniki wydają się najbardziej przyczyniające się do budowy profesjonalizmu nauczyciela akademickiego w wieku 65+?
3. Czy wiek pracowników naukowo-dydaktycznych prezentujących swoje postawy wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65+ ma znaczenie jako czynnik różnicujący te grupy?
4. Czy dojrzałe pracownicy dydaktyczni charakteryzują się większą mądrością niż ich młodzi koledzy? Jakie elementy mądrości decydują o tej ocenie?

6. Wyniki badań

Wyniki badań wykazały stosunkowo duże zróżnicowanie, dotyczące postrzegania wieku wykładowcy (65+) jako kryterium oddziałującego na ocenę prezentowanych dydaktycznych treści.

Tabela 1. Znaczenie wieku wykładowcy w odbiorze prezentowanych treści w opiniach studentów i słuchaczy studiów podyplomowych

Rodzaj respondentów	Wiek ma znaczenie		Wiek nie ma znaczenia	
	<i>N</i> *	%	<i>N</i>	%
Słuchacze studiów podyplomowych	56/42	72,41	14	25,0
Studenci uczelni publicznej	74/27	36,48	47	64,86
Studenci uczelni niepublicznej	103/57	55,33	26	25,24
Studenci zagraniczni uczelni niepublicznej	111/42	37,83	69	62,16

* Pierwsza z liczb zawartych w kolumnie oznacza łączną sumę respondentów z danej kategorii, wyszczególnionej w wierszu.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku słuchaczy studiów podyplomowych i studentów uczelni publicznych oraz słuchaczy studiów podyplomowych i studentów zagranicznych uczelni niepublicznej zaistniała rozbieżność ma charakter statystycznie istotny⁵. Wskazuje ona na to, że słuchacze studium podyplomowego bardziej niż studenci polscy uczelni publicznych i studenci zagraniczni uczelni niepublicznej cenią sobie osoby w wieku 65+ w roli wykładowców. Sytuacja ta może być spowodowana ich doświadczeniem życiowym, które pozwala zestawiać i łączyć wiek nauczyciela akademickiego z większym doświadczeniem zawodowym, profesjonalizmem i autorytetem zawodowym, może też być efektem utrzymujących się pozytywnych stereotypów utożsamiania dojrzałego wieku z mądrością, refleksyjnością itp. Można bowiem oczekiwać, że w przypad-

⁵ Zależność tę weryfikowano za pomocą współczynnika „*t*” Studenta dla prób niezależnych wynosiła odpowiednio $t = 2,01$ oraz $t = 1,99$ istotne na poziomie istotności $p < 0,05$.

ku studentów uczelni publicznych niewielka różnica wiekowa sprawiła, że inaczej postrzegają oni wykładowców w wieku 65+, nie dostrzegając w ich wieku wartości, które przekładają się na prezentowane treści dydaktyczne, co również ma miejsce w przypadkach najmłodszych uczestników badań – studentów zagranicznych. Inną przyczyną odmiennego postrzegania starszych wykładowców może być zróżnicowanie szerzej ujętego systemu wartości, który kieruje zachowaniem studentów uczelni publicznych i studentów zagranicznych. Ci ostatni mogą prezentować system wartości, który aprecjuje raczej szeroko rozumiany kult młodości, wiek dojrzały z kolei może kojarzyć im się z przemijalnością pozytywnych walorów pełnego uczestnictwa w życiu.

Tabela 2. Znaczenie wieku wykładowcy w odbiorze prezentowanych treści w opinii nauczycieli akademickich

Rodzaj respondentów	Wiek ma znaczenie		Wiek nie ma znaczenia	
	N	%	N	%
Młodszy nauczyciele akademicy	38/7	18,42	31	81,58
Starszy nauczyciele akademicy	34/14	41,18	20	58,72

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki uzyskane przez nauczycieli akademickich wykazały istnienie statystycznie istotnej różnicy między opiniami młodszych i starszych uczestników badań. Przedstawiciele młodszej grupy, jak się mogłoby wydawać, mniej obciążone stereotypami postawy swoich wobec dojrzałych kolegów, co z kolei pozostaje w sprzeczności z kontrowersyjnymi opiniami sugerującymi ich instrumentalny stosunek do innych ludzi⁶.

⁶ Poniżej zamieszczono dane dotyczące istotności wieku jako czynnika różnicującego wypowiedzi badanych.

Tabela 2a. Testy Chi-kwadrat

Rodzaj zastosowanego testu weryfikacji	Wartość	Df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność dokładna (dwustronna)	Istotność dokładna (jednostronna)
Chi-kwadrat Pearsona	4,498 ^a	1	,034		
Poprawka na ciągłość ^b	3,464	1	,063		
Iloraz wiarygodności	4,548	1	,033		
Dokładny test Fishera				,041	,031
Test związku liniowego	4,435	1	,035		
N ważnych obserwacji	72				

^a 0,0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 9,92.

^b Obliczone wyłącznie dla tabeli 2x2.

Tabela 3. Liczebność studentów opowiadających się za wiedzą i doświadczeniem wykładowców 65+ jako znaczącym walorem

Rodzaj respondentów	Wiedza i doświadczenie		Nie dostrzegam szczególnych walorów wynikających z wieku	
Słuchacze studiów podyplomowych	41	73,21	11	19,64
Studenci uczelni publicznej	27	36,48	14	18,92
Studenci uczelni niepublicznej	52	50,48	23	22,33
Studenci zagraniczni uczelni niepublicznej	24	21,62	56	50,45

Źródło: opracowanie własne.

Ustosunkowując się do wiedzy i doświadczenia wykładowców jako ich znaczącego waloru, studenci i słuchacze studiów podyplomowych wykazali zróżnicowanie. Charakterystyka ta najczęściej była preferowana wśród słuchaczy studiów podyplomowych, a następnie wśród studentów uczelni niepublicznej. Najmniej natomiast zwracali na nią uwagę studenci zagraniczni. Być może, podobnie jak w poprzednim przypadku, zaistniała rozbieżność w odniesieniu do studentów zagranicznych wynika z ich stosunkowo młodego wieku, szczególnie w stosunku do słuchaczy studiów podyplomowych. Jednak średnia ich wieku jest o ok. 8 lat niższa w stosunku do polskich studentów uczelni publicznej. Młodszy wiek bowiem może różnicować ich doświadczenie życiowe i sprawiać, że bardziej koncentrują się oni na studiowaniu rozpatrywanym „tu i teraz” niż na prognostycznym myśleniu o jakości zdobywanej i przyswajanej wiedzy.

Tabela 4. Walory nauczycieli akademickich 65+ w opiniach pracowników naukowo-dydaktycznych

Rodzaj respondentów	Wiedza i doświadczenie		Kultura osobista		Nie dostrzegam szczególnych walorów wynikających z wieku	
Młodszy nauczyciele akademicy	12	31,58	12	31,58	10	23,31
Starszy nauczyciele akademicy	21	61,76	2	5,88	11	32,35

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei młodszy nauczyciele akademicy wypowiadając się na temat walorów swojej grupy zawodowej, częściej niż ich bardziej doświadczeni koledzy dostrzegali wysoką kulturę osobistą dojrzałych pracowników naukowo-dydaktycznych, który to czynnik ma bardziej charakter relacyjny niż profesjonalny. Starszy natomiast w większym stopniu podkreślali znaczenie wiedzy i doświadczenia. Cecha ta wydaje się znaczącym czynnikiem pozytywnie różnicującym grupę nauczycieli akademickich 65+.

Tabela 5. Czynniki decydujące o profesjonalizmie wykładowców 65+ w opiniach studentów i słuchaczy studium podyplomowego

Czynnik wywierający wpływ na preferencje	Słuchacze studiów podyplomowych		Studenci uczelni publicznej		Studenci uczelni niepublicznej		Studenci zagraniczni uczelni niepublicznej	
	<i>N</i>	%*	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Rozpoznany autorytet	56	100	35	47,24	51	49,51	44	39,63
Doświadczenie	47	83,92	27	36,48	51	49,51	32	34,66
Cechy osobowości	29	51,78	17	22,97	19	18,44	25	22,52
Stereotypy związane z dojrzałym wiekiem	17	30,35	11	14,85	7	6,36	7	6,31

* Osoby badane dokonywały wyborów, które nie miały charakteru wykluczającego się, stąd łączna ich suma przekracza 100%.

Źródło: opracowanie własne.

Wypowiadając się na temat profesjonalizmu wykładowcy 65+, osoby badane najczęściej wskazywały na czynnik autorytetu, najwyżej ceniony wśród studentów studiów podyplomowych, najniżej natomiast wśród studentów zagranicznych uczelni niepublicznej. W tym ostatnim przypadku w grę mogą wchodzić także różnice kulturowe.

Informacje uzyskane w trakcie bezpośrednich rozmów pozwoliły przypuszczać, że wcześniej pozyskane informacje o wykładowcy, niezależnie od tego, jaką drogą zostały dotarły, ukierunkowują sposób odbioru zajęć prowadzonych przez wykładowcę 65+, pełniąc funkcję „pozytywnego filtra”, co ma miejsce szczególnie wtedy, kiedy problematyka będąca przedmiotem zajęć dydaktycznych wydaje się słabo rozpoznana. Na kolejnym miejscu w uzasadnianiu profesjonalizmu, jak wykazują prezentowane dane, znalazło się doświadczenie wykładowcy; jednocześnie zastanawiającym jest zaklasyfikowanie myślenia stereotypowego jako czynnika przyczyniającego się do profesjonalizmu, które wystąpiło w ok. 30% wypowiedzi słuchaczy studium podyplomowego, a które może być związane z mądrością lub z ageizmem jako sprawcą nieuzasadnionej negatywnej oceny.

Pogłębianie i weryfikacja informacji w trakcie rozmowy wskazywała raczej na negatywne rozumienie stereotypów, co dowodzi istnienia stosunkowo wysokiego poziomu samoświadomości i refleksyjności osób uczestniczących w badaniach.

Uzyskane dane dotyczące opinii nauczycieli akademickich o czynnikach weryfikujących profesjonalizm nauczycieli akademickich 65+ tym razem wskazują na zgodność opinii młodszych i starszych wykładowców. Zaistniałe rozbieżności dotyczą jedynie przypisania większej roli stereotypowego myślenia o dojrzałych pracownikach naukowo-akademickich. Dla obu grup znaczący jest autorytet i doświadczenie nauczycieli akademickich. Autorytet ten buduje się przez lata i jak widać, staje się niekwestionowaną wartością w życiu nauczyciela akademickiego.

Tabela 6. Czynniki decydujące o profesjonalizmie wykładowców 65+ w opiniach nauczycieli akademickich

Czynnik wywierający wpływ na preferencje	Młodszy nauczyciele akademickie		Starszy nauczyciele akademickie	
	N	%	N	%
Rozpoznany autorytet	33	97,06	23	60,53
Doświadczenie	21	61,76	22	57,89
Cechy osobowości	3	8,82	6	15,79
Stereotypy związane z dojrzałym wiekiem	7	20,59	14	36,84

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Preferencja czynników związanych z mądrością pracowników dydaktycznych 65+ w opiniach starszych i młodszych nauczycieli akademickich

Najważniejsze kryterium mądrości w opinii nauczycieli akademickich	Młodszy nauczyciele akademickie		Starszy nauczyciele akademickie	
	N	%	N	%
Refleksyjność (zdolność uczenia się poprzez doświadczenie; widzenie rzeczy w szerszym kontekście, spostrzeganie wielu aspektów określonych sytuacji refleksyjnością)	21	61,76	8	21,05
Możliwości poznawcze (rozumienie, ocena informacji, szybkie czytanie, zasób posiadanej wiedzy)	6	17,65	20	52,64
Umiejętność współbrzmienia emocjonalnego z innymi ludźmi i bezstronność (postępowanie w sposób „fair”, słuchanie, cierpliwość, niezależność w osądach, umiejętność zachowania spokoju)	7	20,59	10	26,31

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym analizowanym problemem jest było przypisywanie mądrości pracownikom dydaktycznym 65+ zarówno przez studentów, jak i pracowników dydaktycznych w obu grupach wiekowych. O mądrości jako atrybucie nauczycieli akademickich 65+ wypowiedziało się łącznie 222 studentów (ok. 77%) i 72 (100%) pracowników dydaktycznych. Rozważając ustosunkowanie się pracowników dydaktycznych do mądrości nauczycieli akademickich 65+, można zaobserwować zróżnicowany rozkład preferencji poszczególnych jej elementów, w zależności od wieku oceniających wykładowców. Kontrowersję budzi opinia, że starszy nauczyciele akademickie najwyższą ceną wśród swoich rówieśników możliwości poznawcze, wiedzę, podczas gdy ich młodszy koledzy większą wagę przywiązują do refleksyjności swoich starszych kolegów. Stan ten może świadczyć o dość tradycyjnie ujmowanej mądrości w opiniach starszych nauczycieli akademickich, a jednocześnie stosunkowo wysokiej randze kompetencji społecznych i etycznych postaw oraz relacji interpersonalnych.

7. Zakończenie

Uzyskane badania nie dają podstaw do stwierdzenia istnienia negatywnych stereotypów u przedstawicieli młodszego pokolenia: studentów polskich i zagranicznych, słuchaczy studiów podyplomowych w postrzeganiu dojrzałych osób-wykładowców, co szczególnie można było zaobserwować, analizując wypowiedzi młodszej grupy pracowników naukowo-dydaktycznych. Być może wykładowcy-nauczyciele akademicy jako pracownicy wiedzy nie są typowymi przedstawicielami grupy dojrzałych pracowników, a być może stereotypy te, jeśli w ogóle występują, to stanowią niewielki procent ocen osób badanych.

Pozytywnie zaskakujące wydaje się, że dojrzały nauczyciele akademicy generalnie postrzegają osoby we własnym wieku jako bardziej obciążone stereotypowymi postawami, niż dostrzegają je młodszy nauczyciele akademicy. Zdiagnozowane różnice postaw w dwóch badanych grupach wiekowych generalnie napawają optymizmem. Młodszy pracownicy generalnie cenią sobie swoich starszych kolegów, doceniając ich wiedzę i doświadczenie, podczas gdy ci drudzy okazują się bardziej krytycznie myśleć o nauczycielach akademickich 65+.

Niezależnie jednak od tego, jakie czynniki spowodowały wspomniane odmienne postrzeganie przedstawicieli młodszego pokolenia jako przyszły decydenci powinni mieć możliwość poznania potencjału tkwiącego w dojrzałych pracownikach, aby umożliwić nie tylko im samym realizację aspiracji zawodowych, wysokiej jakości życia, ale wykorzystać ten potencjał dla organizacji, a w konsekwencji rozwoju gospodarczego kraju.

Przeprowadzone rozważania ze względu na niezbyt liczną próbę badawczą nauczycieli akademickich nie upoważniają jednak do formułowania daleko idących uogólnień i wniosków, a raczej inspirują do podejmowania dalszych wysiłków badawczych.

Literatura

- Ardelt M., 2004, *Wisdom as expert knowledge system: A critical review of contemporary operationalization of an ancient concept*, Human Development, no. 47 (5), s. 257–285.
- Ardelt M., 2011, *Wisdom, Age, and Well-Being*, [w:] Schaie W.K., Willis S.L., *Handbook of Psychology of Aging*, Elsevier, San Diego.
- Ardelt M., Jacobs S., 2009, *Wisdom, integrity, and life satisfaction in very old age*, [w:] Smith M.C. (red.), *Handbook of research and adult learning and development*, Routledge, New York.
- Assmann A., 1994, *Wholesome knowledge: Concept of wisdom in a historical and cross-cultural perspective*, [w:] Featherman D.I., Lerner R.M., Perlmutter M. (red.) *Life-span development and behavior*, vol. 12, Hillsdale, Lawrence Erlbaum, New York.
- Bales P., Smith J., 2008, *The fascination of wisdom: Its nature, ontology, and function*, Psychological Science, no. 3 (1), s. 122–136.
- Bales P.B., Staudinger U.M., 2000, *Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence*, American Psychologist, no. 55 (1), s. 122–136.
- Baltes M.M., Camstensen L.L., 1996, *Process of successful ageing*, Ageing and Society, no. 16, s. 377–422.

- Biernat M., 2003, *Toward a broader view of social stereotyping*, *American Psychologist*, no. 58, s. 1019–1027.
- Birren B., Sloane J. (red.), 2005, *Handbook of Mental Health and Aging*, Prentice Hall, New Jersey.
- Blanchard-Fields F., 2009, *Flexible and adaptive socio-emotional problem solving in adult development and aging*, *Restorative Neurology and Neuroscience*, no. 27 (5), s. 539–550.
- Bohming-Krumhaar S.A., Staudinger U.M., Baltes P.B. 2002, *Testing the facilitative effect of knowledge-activating mnemonic strategy on value relativism*, *Zeitung fur Entwicklungspsychologie und Padagogische Psychologie*, no. 34 (1), s. 30–43.
- Brewer M.B., Lui L. 1984, *Categorization of the elderly by the elderly: Effects of perceiver's category membership*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, no. 10, s. 585–595.
- Brewer M.B., Dull V, Lui L., 1981, *Perceptions of the elderly: Stereotypes as prototypes*, *Journal of Personality and Social Psychology*, no. 41, s. 656–670.
- Capowski G., 1994, *Ageism: The New diversity issue*. *Management Review*, no. 83, s. 48–65.
- Caspi A., Roberts B.W., Shiner R.L., 2005, *Personality development: Stability and change*, *Annual Review of Psychology*, no. 61, s. 383–409.
- Cattell R.B., 1971, *Abilities: Their structure, growth and action*, Houghton-Mifflin, Boston.
- Csikszentmihalyi M., Nakamura J., 2005, *The role of emotions in the development of wisdom*, [w:] Sternberg R.J., Jordan J., *A Handbook of wisdom. Psychological perspectives*, Cambridge University Press, New York.
- Duka K., 1985, *Adolescent attitudes and beliefs toward aging and the elderly*, *International Journal of Aging Development*, no. 22, s. 173–187.
- Erber J.T., 1989, *Young and older adults' appraisal of memory failures in young and older adult target persons*, *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, no. 44, s. 170–175.
- Fiske S.T., Cuddy, Cuddy A.J.C., Glick P., 2002 X.J., *A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warm respectively from perceived status and competition*, *Journal of Personality and Social Psychology*, no. 82, s. 878–902.
- Garrett G., 1990, *Potrzeby zdrowotne ludzi starszych*, PZWL, Warszawa.
- Goldman R., Goldman G., 1981, *How children view old people and aging: a developmental study of children in four countries*, *Australian Journal of Psychology*, no. 33, s. 405–418.
- Haylik L., 1998, *Jak i dlaczego się starzejemy*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Heckhausen J., Dixon R.A., Bales P.B., 1989, *Gains and losses in development. Throughout adulthood as perceived by different adult age groups*, *Developmental Psychology*, no. 25, s. 109–121.
- Horn J.L., Noll J., 1997, *Human cognitive capabilities: GF-GC theory*, [w:] Flangan D.P., Grenshaff J.L., Harrison P.L. (red.), *Contemporary intellectual assessment: Theories, tests and issues*, Guilford Press, New York, s. 53–91.
- Hummert M.L., 1999, *A social cognitive perspective on age stereotypes*, [w:] Hess M., Blanchard-Fields F. (red.), *Social cognition and aging*, Academic Press, San Diego, s. 175–196.
- Jordan J., 2005, *The Quest for wisdom in adulthood. A psychological perspective*, [w:] Sternberg R.J., Jordan J., *A Handbook of wisdom. Psychological perspectives*, Cambridge University Press, New York, s. 160–188.
- Kramer, D.A., 1990, *Conceptualizing wisdom: The primacy of affect-cognition relations* [w:] R. J. Sternberg, J. Jordan, *A Handbook of wisdom. Psychological perspectives*, Cambridge University Press, New York, s. 279–313.
- Kunzmann, U., Baltes P.B., 2005, *The psychology of wisdom: Theoretical and empirical challenges*, [w:] Sternberg R.J., Jordan J., *A Handbook of wisdom. Psychological perspectives*, Cambridge University Press, New York, s. 110–135.
- Kwong See S.T., Hoffman H.G., Wood T.L., 2001, *Perception of old female eyewitness: Is it older eyewitness believable?*, *Psychology and Aging*, no. 16, s. 346–350.

- McCrae R.R., Arneberg D., Costa P.T., 1987, *Declines in divergent Thinking with age: Cross sectional longitudinal, and cross-sequential analyses*, *Psychology and Aging*, no. 2, s. 130–137.
- Meacham J.A., 1990, *The loss of wisdom*, [w:] Sternberg R.J. (red.), *Wisdom: Its nature, origins and development*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 181–211.
- O'Hanlon A.M., Camp C.J., Osofsky H.J., 1993, *Knowledge of and attitudes toward aging in young middle aged and older college students*, *Educational Gerontology*, no. 19, s. 753–766.
- Pasupathi M., Lockenhoff C.E., 2002, *Ageist behavior*, [w:] Nelson T.D. (red.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older person*, MIT Press, Cambridge MA, s. 201–246.
- Piaget J., 1952, *The origins of intelligence in children*, International Universities Press, Oxford.
- Raport o kapitale intelektualnym Polski*, 2008, Warszawa, http://kramarz.pl/Raport_2008_Kapitał_Intelektualny_Polski.pdf (22.12.2015).
- Richardson M.J., Pasupathi M., 2005, *Young and growing wiser: Wisdom during adolescence and young adulthood*, [w:] Sternberg R.J., Jordan J., *A Handbook of wisdom. Psychological perspectives*, Cambridge University Press, New York, s. 139–159.
- Robinson D.N., 1990, *Wisdom through the ages*, [w:] Sternberg R.J. (red.), *Wisdom: Its nature, origins, and development*, Cambridge University Press, New York, s. 13–24.
- Shore L.M., Wayne S.J., 1993, *Commitment and employee behaviour: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support*, *Journal of Applied Psychology*, no. 78, s. 774–780.
- Slotterback C.S., Saarino D.A., 1996, *Attitudes toward older adults: Variation based on attitudinal task and attribute categories*, *Psychology and Aging*, no. 11, s. 563–571.
- Smith K.D., Keating J.P., Scotland E., 1989, *Altruism reconsidered: The Effect of denying feedback on an victim's status to empathic witness*, *Journal of Personality and Social Psychology*, no. 57.
- Staudinger C.M., 1999, *Older and wiser? Integrating results on the relationship between age and wisdom-related performance*, *International Journal of Behavioural Development*, no. 23 (3), s. 641–664.
- Staudinger U.M., Lopez D.F., Baltes P.B., 1997, *The psychometric location of wisdom-related performance: Intelligence, personality and more?*, *Personality and Social Psychology*, November, no. 23, s. 1200–1214.
- Sternberg R.J., 2005, *Older but not wiser? The relationship between age and wisdom*, *Aging International*, no. 30 (1), s. 5–26.
- Stuart-Hamilton I., 2006, *Psychologia starzenia się*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Thompson J.L., Richardson B., 1996, *Strategic and competitive success: towards a model of the comprehensively competent organization*, *Management Decision*, vol. 3, s. 4.