Mądrość: jak myśleć, decydować i żyć lepiej

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł zgłębia naturę mądrości, odróżniając ją od inteligencji i wiedzy, oraz analizuje jej filozoficzne korzenie, czerpiąc z myśli Arystotelesa, Sokratesa i Kanta. Przedstawia współczesne modele psychologii mądrości, takie jak model „6P" Roberta Sternberga i „Berliński Paradygmat Mądrości" Paula Baltesa, a także podejście Igora Grossmanna do sytuacyjności rozsądku. Omówione zostają praktyczne aspekty mądrości, w tym wpływ emocji na proces decyzyjny, związek mądrości z dobrostanem, pułapki władzy i myślenia grupowego, a także znaczenie perspektyw kulturowych w jej kształtowaniu. Celem jest pokazanie mądrości jako zespołu rozpoznawalnych, kształtowalnych i mierzalnych dyspozycji poznawczych i afektywnych, służących dobru wspólnemu i lepszemu podejmowaniu decyzji w złożonych, niepewnych warunkach.

This article explores the nature of wisdom, distinguishing it from intelligence and knowledge, and examines its philosophical roots, drawing on the thought of Aristotle, Socrates, and Kant. It presents contemporary models of wisdom psychology, such as Robert Sternberg's "6Ps" model and Paul Baltes's "Berlin Paradigm of Wisdom," as well as Igor Grossmann's approach to the situationality of reason. Practical aspects of wisdom are discussed, including the influence of emotions on decision-making, the relationship between wisdom and well-being, the pitfalls of power and groupthink, and the importance of cultural perspectives in shaping wisdom. The aim is to present wisdom as a set of recognizable, malleable, and measurable cognitive and affective dispositions that serve the common good and improve decision-making in complex, uncertain environments.

Artykuł analizuje mądrość, nie jako abstrakcyjny ideał, lecz jako zespół konkretnych dyspozycji poznawczych i emocjonalnych, ukierunkowanych na dobro wspólne i rozwiązywanie złożonych problemów. Odcinając się od potocznego rozumienia inteligencji i wiedzy, autor definiuje mądrość jako metakompetencję integrującą perspektywę, pokorę intelektualną i tolerancję

niejednoznaczności. Prezentuje trzy kluczowe ramy teoretyczne, które pomagają przenieść mądrość z poziomu abstrakcji do konkretnych działań: model "6P" Sternberga, "Berliński Paradygmat Mądrości" Baltesa i podejście Grossmanna akcentujące sytuacyjność rozsądku. Analizie poddane zostają dylematy etyczne, jak dylemat wagonika, ukazując wpływ emocji na podejmowane decyzje. Autor podkreśla, że praca nad mądrością to przede wszystkim praca nad architekturą decyzji, umiejętnością zarządzania emocjami i poszukiwania równowagi między zasadami a konsekwencjami. Artykuł udowadnia, że mądrość, choć ulotna i zależna od kontekstu, jest kluczowa dla dobrostanu, relacji społecznych i podejmowania roztropnych decyzji.

SŁOWA KLUCZOWE

mądrość | psychologia mądrości | decyzje | rozumowanie moralne | dobro wspólne | pokora intelektualna | inteligencja | phronēsis | imperatyw kategoryczny | utylitaryzm | model 6P Sternberga | Berliński Paradygmat Mądrości | Skala SWIS | dylemat wagonika | higiena afektu | groupthink | zhongyong | dobrostan

Mądrość: psychologiczne granice z inteligencją

Współczesna psychologia mądrości, czerpiąc z dziedzictwa filozoficznego i coraz bardziej wyrafinowanych metod empirycznych, proponuje, by traktować mądrość nie jako onieśmielający tytuł, lecz jako zespół dyspozycji poznawczych i afektywnych. Są one ukierunkowane na dobro wspólne i rozwiązywanie złożonych dylematów w warunkach niepewności. Mowa tu o dyspozycjach rozpoznawalnych, kształtowalnych i, co szczególnie istotne dla praktyków, mierzalnych. Sławomir Jarmuż trafnie lokuje rdzeń mądrości w rozumowaniu moralnym oraz w zdolności do podtrzymywania refleksyjnej postawy w sytuacjach społecznie silnie nacechowanych emocjonalnie, gdzie reguły kolidują z konsekwencjami, a wartości wchodzą ze sobą w konflikt. Ujmując rzecz prościej: mądrość nie jest kwestią erudycji, lecz sposobem, w jaki umysł przetwarza wątpliwość, rozbieżność i nacisk okoliczności, zanim zamieni je w czyn.

Dla porządku terminologicznego odróżnijmy trzy pojęcia, które w debacie publicznej bywają notorycznie mylone. Po pierwsze, inteligencja, rozumiana psychometrycznie jako zdolność do efektywnego rozwiązywania problemów abstrakcyjnych, ma status surowego zasobu poznawczego, przydatnego wszędzie tam, gdzie struktura zadania jest dobrze określona. Po drugie, wiedza, zarówno deklaratywna (wiem, co), jak i proceduralna (wiem, jak), gromadzi reguły i fakty, lecz nie gwarantuje trafności decyzji w życiu

społecznym. Po trzecie, wreszcie, mądrość jako metakompetencja integruje wielostronną perspektywę, pokorę intelektualną, tolerancję niejednoznaczności i orientację na dobro wspólne. Jej polem działania są problemy słabo ustrukturyzowane, obciążone ryzykiem i napięciem normatywnym. Arystoteles nazwałby tę dyspozycję **phronēsis**, czyli mądrością praktyczną lub roztropnością – sztuką dobrego decydowania w sprawach ludzkich, w których nie wystarcza sam rachunek logiczny, bo konieczne stają się sąd, miara i kontekst. We współczesnej literaturze **phronēsis** bywa objaśniane jako wiedza praktyczna, odróżniona od teoretycznej i wytwórczej, głęboko wpisana w cnoty charakteru i dyspozycje intelektualne. Właśnie w tym punkcie przecinają się dwa wielkie nurty: etyka cnót i psychologia mądrości, a historyczna intuicja grecka zaskakująco dobrze koresponduje z dzisiejszymi danymi empirycznymi.

Filozoficzne korzenie mądrości: Sokrates i Kant

Filozoficzne kotwice są nieodzowne, bowiem cały język debaty o mądrości odziedziczyliśmy po tradycji starożytnej i nowożytnej. To Sokrates przypomniał, że słynne „wiem, że nic nie wiem” nie jest bynajmniej wyznaniem ignorancji, lecz wyrazem metodologicznej czujności wobec własnych roszczeń do wiedzy. Jest to postawa, którą dziś nazwalibyśmy pokorą intelektualną – fundamentalna gotowość do rewizji poglądów w świetle lepszych argumentów. W wersji źródłowej, odtworzonej w „Obronie” Platona, sens tej maksymy brzmi jeszcze dobitniej: tamten sądzi, że wie, choć nie wie; ja przynajmniej wiem, że nie wiem. Esencja pozostaje ta sama: badanie własnych przekonań jest warunkiem koniecznym mądrości.

Na przełomie XVIII i XIX wieku Immanuel Kant nadał moralności rygor formalny, formułując imperatyw kategoryczny. Nakazuje on postępować tylko według takiej maksymy, co do której można by chcieć, by stała się prawem powszechnym, a także traktować człowieka zawsze jako cel, nigdy zaś wyłącznie jako środek. To zwięzłe jądro deontologii, etyki opartej na obowiązku, bywa w praktyce rozumowania moralnego przeciwstawiane utylitaryzmowi. Ta konkurencyjna zasada, klasycznie przypisywana Jeremy’emu Benthamowi, postuluje dążenie do „jak największego szczęścia jak największej liczby”. Oba te hasła, choć skrótowe, precyzyjnie uchwytują logikę dwóch odmiennych trybów etycznego wnioskowania, między którymi człowiek waha się w sytuacjach dylematycznych.

Mądrość: empiryczne modele pomiaru (Baltes, Sternberg)

Aby mądrość przestała być jedynie szlachetną abstrakcją, współczesna psychologia zbudowała trzy ramy teoretyczne, które skutecznie przenoszą ją z sali wykładowej do laboratorium i praktyki społecznej. Pierwszą z nich jest model „6P” Roberta Sternberga, porządkujący architekturę całego procesu. Zaczyna się on od celu

(purpose) rozumianego jako dążenie do dobra wspólnego, a następnie uwzględnia presję sytuacyjną (press) oraz naturę problemów (problems) – zwykle słabo ustrukturyzowanych, wymagających głębokiego osadzenia w kontekście i panowania nad emocjami. Całość domykają osoby (persons), procesy (processes) i produkty (products), czyli realne decyzje i ich namacalne rezultaty.

Drugi filar to „Berliński Paradygmat Mądrości" Paula Baltesa i jego współpracowników, który definiuje mądrość jako „ekspercki system wiedzy" dotyczący fundamentalnej pragmatyki życia. Operacjonalizuje on to pojęcie za pomocą pięciu precyzyjnych kryteriów: bogactwa wiedzy faktualnej o kondycji ludzkiej, biegłości w wiedzy proceduralnej, świadomości własnych ograniczeń, relatywizmu wartości oraz, co kluczowe, tolerancji dla niepewności. Z kolei podejście Igora Grossmanna akcentuje „sytuacyjność" rozsądku, przechodząc od globalnych samoopisów do pomiaru mądrego rozumowania w realnych narracjach konfliktowych. W efekcie powstaje Skala SWIS, narzędzie znacznie mniej podatne na złudzenia autoprezentacyjne niż ogólne kwestionariusze „mądrości".

Te trzy ramy nie rywalizują ze sobą, lecz tworzą spójny, trójwymiarowy model, który można opisać jako trójkąt: pomiar-praktyka-norma. Na jednym jego wierzchołku leży normatywna definicja dobra wspólnego, na drugim – proceduralizacja mądrości w badaniach empirycznych, a na trzecim – konkretne instrukcje działania dla edukacji, medycyny, zarządzania czy mediacji.

Mądrość, emocje i etyka: proces decyzyjny

Okazuje się, że owe dwa tryby myślenia nie są jedynie przedmiotem akademickich sporów, lecz realnie aktywują się w naszych umysłach w zależności od siły emocji, fizycznej bliskości działania i struktury ryzyka. Słynny dylemat wagonika, w swoich dwóch wariantach – „zwrotnicy" i „mostku" – działa tu jak mikroskop pozwalający zajrzeć w głąb naszych intuicji. Choć w obu scenariuszach bilans ocalonych i straconych istnień jest identyczny, nasze reakcje moralne bywają skrajnie różne, ponieważ inaczej kodujemy pojęcia odpowiedzialności i sprawstwa. Jak pokazują dane Tadeusza Tyszki i Tomasza Zaleśkiewicza, to właśnie siła emocji moduluje nasz wybór. Im silniejsze negatywne poruszenie, zwłaszcza przy bezpośrednim akcie jak zepchnięcie kogoś z mostu, tym chętniej trzymamy się sztywnych zasad i podejmujemy decyzję deontyczną, ignorując rachunek skutków. Gdy jednak afekt słabnie, włącza się wrażliwość na liczby, a nasza skłonność do utylitaryzmu rośnie.

Ta zmienność perspektywy etycznej odsłania istotny wniosek. Praca nad mądrością to w znacznej mierze praca nad architekturą decyzji – nad tym, by nie pozwalać emocjom „zadawać pytań za nas", lecz by na chłodno dopuszczać do głosu rozumowanie, które szuka sprawiedliwej równowagi między zasadami a konsekwencjami. Oznacza to również, że edukacja w tym zakresie nie może polegać na deklamowaniu maksym. Musi natomiast ćwiczyć higienę afektu, czyli umiejętność zarządzania emocjami, a także dystans

do własnego „ja” i symulowanie dylematów, w których stawka jest namacalna: konkretni ludzie, realne koszty i upływający czas.

Naturalnie nasuwa się pytanie o związek mądrości z inteligencją. Dane badawcze są w tej kwestii zgodne, choć nie tak intuicyjne, jak mogłoby się wydawać. Mądre rozumowanie, które cechuje wielostronna perspektywa, dążenie do kompromisu, pokora wobec własnej wiedzy i akceptacja niepewności, wykazuje co najwyżej umiarkowaną korelację z inteligencją skrystalizowaną, czyli wiedzą nabytą, i praktycznie żaden prosty związek z inteligencją płynną, czyli zdolnością analitycznego myślenia. W serii badań Igora Grossmanna to właśnie mądre rozumowanie, a nie IQ, przewidywało wyższy dobrostan, lepsze relacje społeczne i mniej negatywnych emocji. Co więcej, mądrość okazała się raczej „stanem” silnie zależnym od sytuacji, a nie stabilną cechą. Ta sama osoba jednego dnia potrafiła działać niezwykle roztropnie, by innego wpaść w te same pułapki poznawcze. To współczesna wersja sokratejskiej czujności: nie ufaj stałości własnej przenikliwości, projektuj natomiast sytuacje sprzyjające roztropności.

Wartość tej perspektywy dobrze ilustrują trzy współczesne ramy teoretyczne, które przenoszą mądrość z sali wykładowej do laboratorium. Model „6P” Roberta Sternberga porządkuje cały proces decyzyjny: od celu (purpose) rozumianego jako dobro wspólne, przez presję sytuacyjną (press) i naturę problemów (problems), po osoby (persons), procesy (processes) i wreszcie produkty (products), czyli realne decyzje. Z kolei „Berliński Paradygmat Mądrości” Paula Baltesa definiuje ją jako „ekspercki system wiedzy” o pragmatyce życia, który można zmierzyć pięcioma kryteriami: bogactwem wiedzy o kondycji ludzkiej, świadomością ograniczeń, relatywizmem wartości i tolerancją na niepewność. Podejście Grossmanna akcentuje natomiast sytuacyjność rozsądku i mierzy go w analizie realnych konfliktów za pomocą Skali SWIS, która jest mniej podatna na iluzje niż ogólne samoopisy. Te trzy ramy nie rywalizują ze sobą, lecz tworzą spójny trójkąt: norma, pomiar i praktyka.

Gdy mówimy o „dobru wspólnym”, które leży u serca wizji Sternberga, natychmiast odsłania się fundamentalne napięcie moralne. Czyje dobro mamy na myśli, w jakim horyzoncie czasowym i jak szeroko zakreślonej wspólnocie? Ujęcie deontologiczne będzie stało na straży nienaruszalności każdej osoby, podczas gdy konsekwencjalizm odwoła się do kalkulacji zysków i strat dla całej grupy. Kantowskie wezwanie, by traktować człowieka zawsze jako cel, a nigdy jako środek, stanowi konstruktywne ograniczenie dla utylitarnej logiki, zwłaszcza gdy ta skłania do instrumentalizacji jednostek. Jednocześnie utylitarna wrażliwość na skutki przypomina, że nawet najlepsze intencje mogą prowadzić do katastrofy. Zdrowa mądrość nie wybiera obozu raz na zawsze; raczej projektuje swoisty „przełącznik” między tymi trybami, kalibrowany przez kontekst, skalę ryzyka i dostępne środki.

Mądrość: cecha osobowości czy stan sytuacyjny?

Naturalnie nasuwa się pytanie o relację mądrości z inteligencją, lecz odpowiedź, jaką podsuwają dane, jest daleka od potocznych intuicji. Okazuje się, że mądre rozumowanie – operujące wielością perspektyw, dążeniem do kompromisu i pokorą wobec granic własnej wiedzy – wykazuje co najwyżej umiarkowany związek z inteligencją skrystalizowaną, czyli naszą zakumulowaną wiedzą, i praktycznie żaden z inteligencją płynną, a więc wrodzoną zdolnością do myślenia abstrakcyjnego. W serii badań Igora Grossmanna to właśnie mądrość, a nie IQ, przewidywała wyższy dobrostan, lepsze relacje społeczne i mniej negatywnych emocji. Co więcej, i być może najbardziej zaskakujące, okazała się ona nie tyle stabilną cechą, ile ulotnym „stanem", silnie zależnym od kontekstu. Ta sama osoba potrafiła jednego dnia działać roztropnie, by innego dnia wpaść w te same pułapki poznawcze. To świeża wersja sokratejskiej czujności. Nie ufaj stałości własnej przenikliwości, projektuj natomiast sytuacje sprzyjające roztropności.

Mądrość: zastosowanie w polityce i zarządzaniu

Byłoby jednak nieuczciwe, gdyby portret mądrości pozostał nieskazitelnie jasny. Historia jest bowiem kroniką upadków, pełną epizodów, w których wybitne umysły – od Salomona po Gödla – podejmowały decyzje katastrofalnie niemądre. Przywódcy polityczni notorycznie ulegają pięciu pokusom władzy, które zdiagnozował Robert Sternberg: nierealistycznemu optymizmowi, egocentryzmowi, złudzeniu wszechwiedzy, poczuciu omnipotencji i wierze we własną niezniszczalność. Psychologia władzy wyjaśnia ten syndrom jako nieuchronną funkcję asymetrii informacyjnej, braku krytycznych kontrsygnałów i środowiskowej „komory echa", w której słychać jedynie potwierdzenie własnych racji. W odpowiedzi mądrość instytucjonalna musi projektować zabezpieczenia. Potrzebuje procedur wymuszających pokorę, takich jak jawne analizy błędów decyzyjnych i kontrola ekspercka, a w nauce – współpracy konfrontacyjnej, gdzie badacze projektują wspólny test rozstrzygający, zanim jeszcze zbiorą dane.

Tu jednak wyłania się kluczowa, choć mało medialna różnica. Mądrość zbiorowa nie jest naradą przy okrągłym stole ani deliberacją sterowaną przez charyzmatycznego lidera. W swej klasycznej formie polega na cichej agregacji niezależnych szacunków wielu osób. Warunki konieczne jej zaistnienia to różnorodność perspektyw, niezależność opinii i przejrzysty mechanizm ich łączenia. Jeśli złamiemy te zasady, otrzymujemy dokładną odwrotność mądrości: myślenie grupowe, czyli groupthink – dobrze opisaną patologię konformizmu, która niestety wciąż jest powszechna. Mądra organizacja rozumie tę dialektykę i świadomie projektuje sytuacje, w których raz stawia na kooperację deliberatywną, a raz na „rywalizację estymacji", w zależności od natury problemu.

Kulturowe definicje mądrości: Grecja i Wschód

Wiele zależy od perspektywy kulturowej, która niczym soczewka kształtuje nasze postrzeganie konfliktu. Kultury indywidualistyczne mają skłonność do heroizacji różnicy, do snucia narracji o jednostkowej wyjątkowości, talencie i „markach osobistych". Z kolei kultury kolektywistyczne częściej budują tożsamość przez podobieństwo, przynależność i zgodę wewnątrz grupy. Chińska tradycja **zhongyong**, czyli idea „drogi środka", podpowiada tu rozwiązanie odmienne. Rozumiana nie jako letniość, lecz jako mądre uwzględnianie wszystkich istotnych perspektyw, zaleca, by w razie ostrego konfliktu preferować rozwiązanie akceptowalne przez drugą stronę, nawet jeśli oznacza to korektę własnego stanowiska. Taki gest nie jest kapitulacją, tylko świadomą inwestycją w stabilność całego układu społecznego. Jarmuż przywołuje to w duchu czystej praktyki: skuteczne mediacje zaczynają się od odsłonięcia wspólnych interesów, nie zaś sztywnych stanowisk, a dopiero potem negocjują konkretne instrumenty i priorytety. To ceremonialny, ale zaskakująco skuteczny sposób na stopniowe rozpuszczanie sporów.

Mądrość: odpowiedź na cierpienie i śmiertelność

Pozostaje wreszcie pytanie o związek mądrości z dobrostanem. Współczesna literatura, od Moniki Ardelt po Igora Grossmanna, zbiega się w jednym wniosku: mądre rozumowanie jest silnym prognostykiem wyższej jakości życia. Przekłada się to na większą satysfakcję, mniej destrukcyjnych ruminacji, lepsze relacje z ludźmi, a w długiej perspektywie nawet na wymierne korzyści zdrowotne. Dzieje się tak za sprawą trzech mechanizmów: reinterpretacji, czyli zdolności do zmiany znaczenia sytuacji, zamiast biernego pogrążania się w niej; samoregulacji, a więc zarządzania emocjami, zamiast bycia przez nie zarządzanym; oraz sensu, który pozwala organizować działania wokół wartości wykraczających poza własne Ja. Martin Seligman przypomniałby w tym miejscu, że to właśnie „życie znaczące", podporządkowane celom ponadjednostkowym, najtrwalej wiąże się ze szczęściem. Hedonizm bywa przyjemny, lecz jest kruchy, a „dobre życie" oparte na wysiłku zyskuje na wartości, gdy jego cele są konstruktywne. W praktyce oznacza to, że trening mądrości bywa najtańszą i nierzadko najskuteczniejszą profilaktyką wypalenia.

Ktoś mógłby w tym miejscu zapytać: a co z bogactwem? Dane empiryczne potwierdzają, że zamożniejsze społeczeństwa notują przeciętnie wyższy poziom szczęścia, lecz jest to efekt złożony i ograniczony progami nasycenia. Kluczowe okazuje się nie to, ile mamy, lecz na co przeznaczamy zasoby. Wydatki prospołeczne i te na doświadczenia przynoszą zwykle więcej dobrostanu niż gromadzenie dóbr materialnych. Jeśli więc mądrość ma mieć wymiar ekonomiczny, to nie w fałszywej antynomii „bogactwo kontra cnota", lecz w pytaniu o mądrą alokację środków, ze szczególnym uwzględnieniem dobra wspólnego.

Wróćmy jednak do metodologii. Karl Popper przypominał – i warto to cytować w epoce ślepej „wiary w naukę" – że istotą myślenia naukowego jest gotowość do falsyfikacji, a nie doktrynerska pewność. „Nasza wiedza jest i będzie zawsze ograniczona, nasza ignorancja bywa nieograniczona." To twarda lekcja pokory dla wszelkich programów „uczenia mądrości". Nie tworzymy systemów nieomylnych, ale lepsze reguły wychodzenia z błędu. I to jest być może najbliższa prawdy definicja mądrości: zdolność do ograniczania szkód z własnych pomyłek, szybciej i skuteczniej niż czynią to konkurencyjne strategie.

Parlamenty: projektowanie dla mądrości zbiorowej

Od czasów starożytnych filozofowie polityki zmagali się z pytaniem, jak ustrój może nie tylko organizować życie wspólnoty, lecz także sprzyjać mądrości zbiorowych decyzji. Platon marzył o rządach filozofów, wierząc, że jedynie ci, którzy miłują prawdę i potrafią wznieść się ponad partykularny interes, są zdolni do sprawowania władzy. Arystoteles z kolei podkreślał, że polis ma być szkołą roztropności dla obywateli, albowiem wspólnota polityczna istnieje po to, by umożliwić ludziom życie dobre, a nie zaledwie bezpieczne.

Historia nauczyła nas jednak, że sama inteligencja polityczna nie wystarcza. Instytucje potrzebują wbudowanych mechanizmów korekcyjnych, które ograniczają pułapki pychy, złudzenia omnipotencji i paraliżującej krótkowzroczności. Karl Popper, analizując katastrofy XX wieku, doszedł do surowego wniosku: „nie potrzebujemy wielkich ludzi u władzy, potrzebujemy instytucji, które uczynią rządy mniej głupimi". Ta teza przesuwa ciężar dyskusji z poszukiwania mędrców na projektowanie mądrej architektury ustrojowej, która zwiększa szansę na roztropne decyzje.

Parlamentaryzm, mimo licznych kryzysów, pozostaje jednym z najważniejszych eksperymentów w tej dziedzinie. Jego sens polega na tym, by rozmaite perspektywy społeczne mogły ścierać się w publicznej debacie, prowadząc do kompromisu bardziej wyważonego niż decyzje podejmowane przez jednostkę. W idealnym modelu izba parlamentarna nie jest areną walki o władzę, lecz laboratorium deliberacji, gdzie zderzenie argumentów oczyszcza je z uprzedzeń i partykularyzmu.

Problem w tym, że współczesne parlamenty coraz częściej funkcjonują jak maszyny partyjne, w których logika plemiennej lojalności i marketingu medialnego wypiera logikę mądrości. Zjawisko to trafnie opisał Cass Sunstein jako efekt polaryzacji grupowej, czyli mechanizm, w którym ludzie zamknięci w homogenicznych grupach stają się bardziej skrajni, a nie bardziej umiarkowani. Instytucjonalna mądrość wymaga zatem świadomie zaprojektowanej przeciwwagi dla tej naturalnej tendencji.

Współczesne teorie demokracji deliberatywnej, rozwijane przez myślicieli takich jak Habermas, Gutmann czy Dryzek, proponują, by parlament nie działał w izolacji. Jego mądrość wzrasta, gdy otwiera się na fora obywatelskie i konsultacje eksperckie, włączając w proces stanowienia prawa głosy ludzi spoza politycznej

elity. Znamy udane przykłady takich eksperymentów: obywatelskie zgromadzenia w Irlandii, które pomogły rozwiązać kwestię aborcji, czy kanadyjskie mini-publics, które wypracowały rozwiązania trudnych problemów konstytucyjnych. Takie ciała działają jak soczewka mądrości zbiorowej, gdzie losowy dobór uczestników minimalizuje efekt elit, a moderowana debata wzmacnia zdolność do kompromisu.

Kolejnym wyzwaniem jest krótkowzroczność narzucana przez cykle wyborcze. Politycy myślą w horyzoncie czteroletnim, podczas gdy najważniejsze problemy – klimat, demografia, bezpieczeństwo międzynarodowe – wymagają perspektywy rozciągniętej na dekady. Niektóre państwa zaczęły więc eksperymentować z instytucjami, które wcielają „mądrość długiego trwania". Przykładem jest Fińska Komisja Przyszłości, stały organ parlamentarny analizujący scenariusze rozwojowe kraju w perspektywie 30–50 lat. W Nowej Zelandii powołano zaś Komisję ds. Dobra Publicznego, której zadaniem jest monitorowanie skutków ustaw dla przyszłych pokoleń. To próby instytucjonalizacji roztropności międzypokoleniowej.

Nie mniej istotna jest sama architektura konstytucyjna. Filozofowie prawa podkreślają, że konstytucje pełnią rolę pamięci instytucjonalnej – zabezpieczają wspólnotę przed błędami, które w przeszłości okazały się katastrofalne. Są aktem zbiorowej mądrości, która kondensuje lekcje historii. Jak przenikliwie zauważył Alexis de Tocqueville, „demokracja nie może przetrwać bez instytucji, które przypominają jej o własnej kruchości".

Na koniec nie wolno zapominać, że parlament to także teatr edukacyjny. Obywatele uczą się demokracji, obserwując jej praktykę. Jeśli debata zostaje zredukowana do wzajemnych inwektyw i medialnego spektaklu, społeczeństwo uczy się cynizmu i nieufności. Jeśli jednak parlament jest w stanie prezentować spór w kategoriach argumentów i wartości, obywatele uczą się sztuki roztropnej deliberacji. Architektura instytucji politycznych nie tylko organizuje władzę, ale formuje kulturę mądrości całego społeczeństwa.

Mądrość w polityce nie jest zatem kwestią wybitnych jednostek, lecz projektowania instytucji odpornych na pychę, polaryzację i krótkowzroczność. Wymaga to łączenia różnych mechanizmów:– zabezpieczeń konstytucyjnych,– deliberacji obywatelskiej,– foresightu długoterminowego,– transparentności i kontroli społecznej.Tylko wtedy parlamentaryzm ma szansę stać się tym, czym miał być w założeniu: przestrzenią, w której różnorodność głosów prowadzi do mądrości zbiorowej, a nie do chaosu czy dominacji.

Mądrość zbiorowa w polityce: historyczne lekcje

Parlamentaryzm dawnej Rzeczypospolitej był jednym z najśmielszych eksperymentów politycznych epoki, w którym znacząca część społeczeństwa – szlachta – zyskała realny udział w stanowieniu prawa. Była to próba wdrożenia szerokiej deliberacji na niespotykaną skalę, gdzie głos jednostki miał fundamentalną wagę. Instytucje takie jak sejmiki ziemskie czy wolna elekcja ucieleśniały w swoich początkach ideał

współodpowiedzialności za losy wspólnoty. Z czasem jednak mechanizmy te uległy głębokiemu wypaczeniu. Zasada liberum veto, pomyślana jako radykalna ochrona jedności i zgody, stała się narzędziem paraliżu. Jeśli jej pierwotny sens można interpretować jako akt roztropności chroniący mniejszość przed tyranią większości, to jej nadużycie w XVIII wieku zniszczyło zdolność państwa do podejmowania jakichkolwiek decyzji. Rzeczpospolita, niezdolna do reform, padła ofiarą zewnętrznej ingerencji, stając się klasycznym przykładem, jak instytucja zaprojektowana dla mądrości zostaje obrócona w narzędzie chaosu.

Na tym tle Sejm Czteroletni (1788–1792) jawi się jako olśniewający przebłysk zbiorowego geniuszu. Mimo skrajnie trudnej sytuacji międzynarodowej i głębokich podziałów wewnętrznych, posłowie zdołali podjąć decyzje odważne i dalekowzroczne. Uchwalenie Konstytucji 3 maja, reforma wojska, uporządkowanie finansów i ograniczenie patologii liberum veto były aktami politycznej mądrości, która potrafiła zrównoważyć interesy jednostki, wspólnoty i dobra długoterminowego. Nie była to jedynie mądrość elit; szerokie poparcie dla Konstytucji wśród mieszczaństwa, a nawet części chłopstwa, dowodziło, że roztropność polityczna może zakorzenić się w kulturze narodu. Choć dzieło Sejmu Wielkiego zniszczyła zdrada Targowicy i rosyjska interwencja, pamięć o nim do dziś stanowi w Polsce archetyp politycznej mądrości.

Po 123 latach zaborów Sejm Ustawodawczy (1919–1922) stanął przed podobnym historycznym wyzwaniem. W jego ławach zasiedli przedstawiciele skrajnie różnych orientacji, od narodowców po socjalistów, którzy musieli zbudować od zera fundamenty państwa. W warunkach powojennego chaosu i gigantycznych napięć udało się uchwalić Konstytucję marcową (1921), która ugruntowała zasady republikańskie, równość obywateli, prawa polityczne kobiet i model państwa prawa. Był to wybitny przykład mądrości instytucjonalnej. Zamiast pogrążyć się w wyniszczającej wojnie frakcyjnej, posłowie wypracowali kompromis, który, mimo swoich wad, dał ramy funkcjonowania młodej demokracji. To, że II Rzeczpospolita nie zdołała później utrzymać tej równowagi, nie unieważnia faktu, że jej akt założycielski był owocem roztropnej deliberacji.

Niestety, kruchość tej mądrości ujawniły już lata dwudzieste. Częste zmiany rządów, skrajna partyjność i brak stabilnych większości sprawiły, że Sejm stał się w oczach opinii publicznej symbolem chaosu i partykularnych interesów. Obraz „sejmokracji” jako ustroju bezwładnego i nieskutecznego zyskiwał na popularności. Przewrót majowy Józefa Piłsudskiego w 1926 roku, choć formalnie był zamachem na demokrację, czerpał swoją legitymację właśnie z powszechnego przekonania, że parlament utracił zdolność do mądrego działania. To dramatyczny dowód na to, jak brak mądrości instytucjonalnej otwiera drogę autorytaryzmowi.

W okresie Polski Ludowej Sejm był już tylko fasadą, instytucją pozbawioną realnej deliberacji. Uchwały zapadały jednogłośnie, a posłowie byli jedynie reprezentantami partyjnej nomenklatury. Z perspektywy mądrości politycznej był to antyparlament: forum pozornej zgody, gdzie brak konfliktu świadczył nie o

roztropności, lecz o represjach. A jednak, nawet w tej teatralnej konstrukcji zdarzały się przebłyski indywidualnej odwagi – gesty posłów niezależnych czy katolickich, którzy próbowali wprowadzić do debaty elementy refleksji i głosu obywatelskiego.

Momentem odzyskania przez polski parlamentaryzm roztropności były obrady Okrągłego Stołu i wybory czerwcowe 1989 roku. Układ „kontraktowy", gwarantujący PZPR 65% miejsc w Sejmie, wielu wydawał się kompromisem nie do przyjęcia. Okazał się jednak aktem historycznej mądrości, który pozwolił na pokojowe przejście od autorytaryzmu do demokracji. Sejm kontraktowy, choć w swej naturze ograniczony, stał się symbolem transformacji dokonanej bez rozlewu krwi, dowodząc, że czasem największą mądrością jest akceptacja niedoskonałego rozwiązania.

Od 1989 roku polski parlament funkcjonuje jako scena demokracji liberalnej, na której mądrość przeplata się z polaryzacją. Były momenty zbiorowej roztropności, jak ponadpartyjna zgoda na wejście do NATO i Unii Europejskiej czy reformy samorządowe lat 90., które pokazały zdolność do myślenia długofalowego. Były też jednak okresy głębokiej degradacji debaty, w których instytucja traciła autorytet. Polski parlamentaryzm pokazuje, że mądrość polityczna jest możliwa, ale nigdy nie jest dana raz na zawsze. Pojawia się w momentach granicznych, gdy elity i społeczeństwo wznoszą się ponad partykularyzm, a zanika w okresach rutyny i plemiennej walki. Parlament staje się w ten sposób zwierciadłem kultury politycznej narodu, dowodząc, że im więcej w niej zdolności do kompromisu i pokory, tym większa szansa na instytucjonalną roztropność.

Mądrość zbiorowa: doświadczenia polskiego Sejmu

Przełączanie perspektyw wymaga nie tylko intelektualnej giętkości, ale przede wszystkim kompetencji emocjonalnej. Psychologia decyzji od dawna bowiem ostrzega, że człowiek w stresie instynktownie ucieka w myślowe schematy i nawyki, a silne pobudzenie dramatycznie zawęża pole widzenia. Stąd mądrość w swojej praktycznej odsłonie obejmuje swoistą „higienę afektu", do której Jarmuż dodaje proste, lecz skuteczne ćwiczenia. Są to między innymi autorefleksja w trzeciej osobie, czyli illeizm, dywersyfikacja słownika emocjonalnego w sytuacjach konfliktowych czy symulacja mediacji. Cennym uzupełnieniem jest też krytyczna rezerwa wobec komercyjnych testów osobowości, które karmią efekt Barnuma – naszą skłonność do przyjmowania ogólnych opisów za trafne – i podsycają poczucie wyjątkowości, tak kosztowne dla współpracy.

W tle tego wątku kryje się dobrze znana reguła społecznego wpływu, trafnie opisana przez Cialdiniego: lubimy tych, którzy są do nas podobni, i znacznie łatwiej im ulegamy. Jej konsekwencje w negocjacjach i marketingu są oczywiste, lecz mądrość potrafi obrócić ten mechanizm na swoją korzyść. Wykorzystuje podobieństwa do budowy fundamentalnego zaufania, podczas gdy różnice skłaniają ją do eksploracji nowych

rozwiązań i kontroli grupowych błędów poznawczych. Innymi słowy, podobieństwo to skrót do kooperacji, różnica jest kładką do innowacji.

> Historia uczy, że nawet najświetniejsze umysły i systemy mogą zawieść, jeśli zabraknie im pokory i mechanizmów korekcyjnych. Mądrość to nie stan idealny, lecz proces ciągłego uczenia się na błędach i dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości. Czy potrafimy zaprojektować instytucje, które będą nas chronić przed własną głupotą?

Inspiracje

[1] 

"Czy mądrości można się nauczyć?" Sławomir Jarmuż

2023 | Wydawnictwo Naukowe PWN | ISBN: 9788301229030

Dr **Sławomir Jarmuż** to doktor psychologii (Polska Akademia Nauk), założyciel i współwłaściciel firmy szkoleniowo-doradczej Moderator, trener i coach. Pracował w Zakładzie Psychologii PAN, Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, SWPS we Wrocławiu oraz na Uniwersytecie w Gandawie. Specjalista w szkoleniach z zarządzania, sprzedaży, negocjacji, komunikacji i umiejętności trenerskich. Przeprowadził ponad 800 szkoleń i 250 sesji coachingowych dla firm jak 3M, Allegro, Ernst&Young, HP, mBank, Volvo. Współzałożyciel Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Współautor książek: 'Podręcznik trenera', 'Psychologia dla trenerów', 'Alfabet mitów menedżerskich'.[1][2][3]

*Dr. **Sławomir Jarmuż** is a psychologist, trainer, coach, and founder and co-owner of Moderator, a training and consulting firm. He earned his doctorate in psychology from the Polish Academy of Sciences and worked at the Institute of Psychology there, as well as at the University of Wrocław's Institute of Psychology, SWPS University in Wrocław, and Ghent University in Belgium. Specializing in management, sales, negotiations, communication, and trainer skills, he has delivered over 800 trainings and 250 coaching sessions for clients including 3M, Allegro, Ernst & Young, HP, mBank, and Volvo Poland. Co-founder of the Polish Business Trainers Association, he is co-author of books like 'Trainer's Handbook,' 'Psychology for Trainers,' and 'Alphabet of Managerial Myths,' and numerous articles on personality and leadership.[1][2][3]*

Moderator (training and consulting company), SWPS University

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

[1] **"Alfabet mitów menedżerskich czyli o pułapkach bezrefleksyjnego działania"**

Sławomir Jarmuż, Mirosław Tarasiewicz

2021 | Wolters Kluwer Polska | ISBN: 9788374898928

[2] **"Mądrość złotego środka"**

Sławomir Jarmuż

2025 | GWP | ISBN: 9788301239817

[3] **"Paradoksalna psychologia czyli zdrowy rozsądek na manowcach"**

Sławomir Jarmuż

2020 | GWP | ISBN: 9788374898362

[4] **"Podręcznik trenera"**

Sławomir Jarmuż, Tomasz Witkowski

2014 | Moderator | ISBN: 9788392020721

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[5] **"An Introduction to the Principles of Morals and Legislation"**

Jeremy Bentham

2018 | Gale Ecco, Print Editions | ISBN: 9781379464488

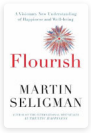
Google Scholar

[6] **"Apology"**

Platon

1972 | Unknown

Google Scholar



[7] **"Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment"**

Martin Seligman

2012 | Random House Australia | ISBN: 9781864712988



[8] "Collected Works, Volume I: Publications 1929-1936"

Kurt Gödel

1986 | Oxford University Press | ISBN: 9780195039641

Google Scholar



[9] "Critique of Pure Reason"

Immanuel Kant

2022 | Otbebookpublishing | ISBN: 9783987441486

Google Scholar

[10] "Decyzje: perspektywa psychologiczna i ekonomiczna"

Tadeusz Tyszka

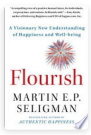
2010 | Wydawnictwo Naukowe "Scholar" | ISBN: 9788373834729

[11] "Deontology, together with A Table of the Springs of Action and Article on Utilitarianism"

Jeremy Bentham

1983 | Oxford University Press

Google Scholar



[12] "Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being"

Martin Seligman

2011 | Simon and Schuster | ISBN: 9781439190760

Google Scholar



[13] "Going to Extremes: How Like Minds Unite and Divide"

Cass R. Sunstein

2009 | Oxford University Press | ISBN: 9780199703210

Google Scholar



[14] "Groundwork of the Metaphysics of Morals"

Immanuel Kant

2025 | Benediction Classics | ISBN: 9781789434453

Google Scholar



[15] "Kurt Gödel: Collected Works: Volume I: Publications 1929-1936"

Kurt Gödel

1986 | Oxford University Press | ISBN: 9780195039641

Google Scholar



[16] **"Life-Span Development and Behavior: Volume 10"**

Paul B. Baltes, David L. Featherman, Richard M. Lerner

2014 | Psychology Press | ISBN: 9781317783985

Google Scholar

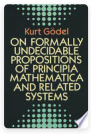


[17] **"Nicomachean Ethics"**

Aristotle

2020 | Penguin UK | ISBN: 9780141395241

Google Scholar



[18] **"On Formally Undecidable Propositions of Principia Mathematica and Related Systems"**

Kurt Gödel

2012 | Courier Corporation | ISBN: 9780486158402

[19] **"Politics"**

Arystoteles

-350

Google Scholar



[20] **"Psychologia zachowań konsumenckich"**

Andrzej Falkowski, Tadeusz Tyszka

2009 | Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne | ISBN: 9788374891615



[21] **"Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences"**

Paul B. Baltes, Margaret M. Baltes

2014 | Psychology Press | ISBN: 9781317642466



[22] **"The Apology"**

Plato

2021 | Unknown | ISBN: 9798596235050

[23] **"The Logic of Scientific Discovery"**

Karl Popper

1968 | Hutchinson & Co

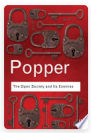


[24] **"The Nicomachean Ethics"**

Arystoteles

2020 | Penguin UK | ISBN: 9780141395241

Google Scholar



[25] **"The Open Society and Its Enemies"**

Karl Popper

2012 | Routledge | ISBN: 9781136700255

[26] **"The Republic"**

Platon

1928 | Unknown

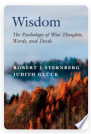
Google Scholar



[27] **"Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized"**

Robert J. Sternberg

2003 | Cambridge University Press | ISBN: 9781139439640



[28] **"Wisdom: Its Nature, Origins, and Development"**

Robert J. Sternberg

2021 | Cambridge University Press | ISBN: 9781108841559

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places"**

Robert B. Cialdini

[2] **"An Answer to the Question: What is Enlightenment?"**

Immanuel Kant

1784 | Berlinische Monatsschrift

Google Scholar

[3] **"A Process Model of Wisdom from Adversity"**

Igor Grossmann, Monika Ardelt, Paul B. Baltes

2019 | ResearchGate

Google Scholar

[4] **"Behavioral Economics and Paternalism"**

Christine Jolls, Cass R. Sunstein

2006 | The University of Chicago Law Review

Google Scholar

[5] **"Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy"**

Jürgen Habermas

1996

[6] **"Cognitive and Interpersonal Features of Intellectual Humility"**

Mark R. Leary, K.J. Diebels, E.K. Davisson, K.P. Jongman-Sereno, J.C. Isherwood, K.T. Raimi, S.A. Deffler, R.H. Hoyle

2017 | Personality and Social Psychology Bulletin

Google Scholar

[7] **"Content and Metaphysical Realism"**

Karl R. Popper

1974 | Boston Studies in the Philosophy of Science

[8] **"Contributions of neo-Aristotelian phronesis to ethical medical practice"**

Blaine Fowers, et al

2024 | Theoretical Medicine and Bioethics

Google Scholar

[9] **"Deliberative democracy"**

Jürgen Habermas

[10] **"Die Vollständigkeit der Axiome des logischen Funktionenkalküls"**

Kurt Gödel

1930 | Monatshefte für Mathematik und Physik

[11] **"Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale"**

Monika Ardelt

2003 | Research on Aging

Google Scholar

[12] **"Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale"**

Monika Ardelt

2003 | Research on Aging

Google Scholar

[13] **"Group Polarization"**

Cass R. Sunstein

2002 | Journal of Political Philosophy

Google Scholar

[14] **"Groupthink"**

Irving Janis

1971 | Yale Alumni Magazine

[15] **"Harnessing the Science of Persuasion"**

Robert B Cialdini

2001 | Harvard Business Review

Google Scholar

[16] **"Human Intelligence, Creativity, and Wisdom in the Age of Generative Artificial Intelligence"**

Robert J. Sternberg, David Daniel Preiss

2025

Google Scholar

[17] **"Intellectual humility and perceptions of political opponents"**

Bowes, K., Krumrei-Mancuso, E. J., & Li, W.

2020 | Journal of Personality, 88(6), 1196-1216

Google Scholar

[18] **"Intellectual humility: an old problem in a new psychological perspective"**

Justyna Maciantowicz, Katarzyna Cantarero, Zuzanna Baran

2021 | PMC

[19] **"Intellectual humility is reliably associated with constructive responses to conflict"**

Koetke et al.

2024 | PLoS One

Google Scholar

[20] **"Moral Consciousness and Communicative Action"**

Jürgen Habermas

1990

[21] **"Motivation, self-efficacy, and risk attitudes among entrepreneurs during transition to a market economy"**

T. Tyszka, J. Cieślik, A. Domurat, A. Macko

2011 | The Journal of Socio-Economics

[22] **"On the Admission of Women to the Rights of Citizenship"**

Nicolas De Condorcet

1790 | Journal de la Société de 1789

[23] **"On the Status of Science and of Metaphysics"**

Karl Popper

1958 | Ratio

[24] **"Owning One's Intellectual Limitations: A Review of Intellectual Humility"**

J. Du, Y. Cai

2020 | Psychology

Google Scholar

[25] **"Positive psychology progress: Empirical validation of interventions"**

Martin E P Seligman, Tracy A Steen, Nansook Park, Christopher Peterson

2005 | American Psychologist

[26] **"Positive psychotherapy"**

Martin Seligman, Tayyab Rashid, Acacia C. Parks

2006 | American Psychologist

[27] **"Predictors and consequences of intellectual humility"**

Tessa Charlesworth Porter, Andrew Elliot, Erica Baranski, Simine Vazire

2022 | Nature Reviews Psychology

Google Scholar

[28] **"Psychological effects of electric convulsive treatments"**

Irving Janis

1950

[29] **"Reflections on Deliberative Democracy: When Theory Meets Practice"**

Amy Gutmann, Dennis F. Thompson

2018

[30] **"Risk perception in Poland: A comparison with three other countries"**

M. Goszczynska, T. Tyszka, P. Slovic

1991 | Journal of Behavioral Decision Making

[31] **"Social Influence: Compliance and Conformity"**

Robert B. Cialdini

[32] **"The Consistency of the Axiom of Choice and of the Generalized Continuum-Hypothesis with the Axioms of Set Theory"**

Kurt Gödel

1940 | Annals of Mathematics Studies

Google Scholar

[33] **"The educational intervention gifted children need most: To become wise, not just smart"**

Robert J. Sternberg

2023 | Gifted Education International

[34] **"The Law of Group Polarization"**

Cass R. Sunstein

1999

Google Scholar

[35] **"Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline"**

Paul B. Baltes

1987 | Developmental Psychology

Google Scholar

[36] **"The Propensity Interpretation of Probability"**

Karl Popper

1959 | The British Journal for the Philosophy of Science

Google Scholar

[37] **"The Spirit of Compromise: Why Governing Demands It and Campaigning Undermines It"**

Amy Gutmann, Dennis Thompson

2012

Google Scholar

[38] **"The Strengths of Wisdom Provide Unique Contributions to Improved Leadership, Sustainability, Inequality, Gross National Happiness, and Civic Discourse in the Face of Contemporary World Problems"**

Monika Ardelt was not in authors

2020 | PMC

Google Scholar

[39] **"Thirty Years of Psychological Wisdom Research: What We Know About the Correlates of an Ancient Concept"**

Nic Weststrate, Judith Glück

2017

Google Scholar

[40] **"Towards a Rational Theory of Tradition"**

Karl Popper

1949 | The Rationalist Annual

[41] **"Über formal unentscheidbare Sätze der Principia Mathematica und verwandter Systeme I"**

Kurt Gödel

1931 | Monatshefte für Mathematik und Physik

[42] **"What Is Deliberative Democracy?"**

Amy Gutmann, Dennis Thompson

Google Scholar

[43] **"What Is Wisdom? Can We Define or Measure It? What Is Its Significance in Our Lives?"**

Kakoseou, K., Laouris, Y.

2023 | Open Journal of Social Sciences

Google Scholar

[44] **"Wisdom across the ages and its modern day relevance"**

Leander K Mitchell, Bob G Knight, Nancy A Pachana

2017 | International Psychogeriatrics

Google Scholar

[45] **"Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence"**

Paul B. Baltes, Ursula M. Staudinger

2000 | American Psychologist

[46] **"Wisdom and life satisfaction in old age"**

Monika Ardelt

1997 | The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences

[47] **"Wisdom as a Resiliency Factor for Subjective Well-Being in Later Life"**

Monika Ardelt, Dilip V. Jeste

2022 | Psychosoziale und Medizinische Rehabilitation

Google Scholar

[48] **"Wisdom: Meaning, structure, types, arguments, and future concerns"**

Jianhong Chen, Yujie Wang

2022 | Frontiers in Psychology

Google Scholar

[49] **"Wisdom predicts emotional intelligence and wise reasoning"**

Monika Ardelt

2024 | The Journal of Positive Psychology

Google Scholar

[50] **"Wisdom-Related Knowledge: Age/Cohort Differences in Response to Life-Planning Problems"**

Jacqui Smith, Paul B. Baltes

1990 | Developmental Psychology

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[51] **"Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries"**

Felix C Brodbeck, Michael Frese, Staffan Akerblom, Sławomir Jarmuż, Rolf Wunderer

2000 | Journal of Occupational and Organizational Psychology

[52] **"Portret psychologiczny polskiego menedżera"**

Michał Dąbek, Sławomir Jarmuż, Tomasz Witkowski

1992 | Przegląd Organizacji

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: f110b558-8cd0-46ea-b704-6c51c21d842f