

Krystyna Skarżyńska

## Prezydent na trudne czasy: analiza psychologiczno-społeczna

### SŁOWA KLUCZOWE:

*podstawowy błąd atrybucji, kompetencje, motyw władzy i osiągnięć, otwartość na doświadczenie, efekty metamorfozy*

### Wprowadzenie: kierunki analiz psychologicznych i kwestie metodologiczne

Teorie i badania psychologiczne mogą (a nawet powinny) być wykorzystywane zarówno dla zrozumienia różnych – poza czysto politycznymi – aspektów funkcjonowania prezydenta, jak i wyjaśnienia różnego rodzaju relacji między obywatelami a osobą pełniącą urząd prezydenta. W tym pierwszym podejściu potrafimy wyjaśnić, jak i dlaczego pełniony urząd zmienia prezydenta jako człowieka, jak szybko ten proces następuje i od czego zależy kierunek metamorfozy, jakiej podlega osoba zajmująca ważną pozycję w państwie. Bierzemy tu pod uwagę zarówno indywidualne charakterystyki psychologiczne polityka (cechy temperamentu, style poznawcze, wartości i postawy, ale też akceptowane ideologie polityczne), różne style i formy sprawowania przywództwa, jak również cechy jego otoczenia, wzajemne postawy w jego środowisku politycznym i szerszy kontekst polityczny, gospodarczy i społeczny. Drugie podejście badawcze nastawione jest głównie na poznanie oczekiwań społecznych wobec roli prezydenta, postaw społecznych wobec władzy w ogóle i wobec opcji politycznej, reprezentowanej przez danego prezydenta.

Uwzględnienie obu tych aspektów funkcjonowania prezydenta, łącznie z analizą uwarunkowań prawnych (usytuowania urzędu prezydenta

w państwie, jego obowiązków i ograniczeń czysto politycznych) i sytuacji międzynarodowej – pozwala empirycznie ustalać istotne predyktory efektów prezydentury. We współpracy psychologów, prawników, politologów, socjologów, kulturoznawców i ekonomistów można budować modele prezydentury, które sprzyjają rozwojowi kraju, dobrym relacjom międzynarodowym, zapobiegają eskalacji konfliktów w kraju, dobremu samopoczuciu obywateli – a w konsekwencji społecznie legitymizują ład społeczny, kształtują pozytywne postawy wobec państwa.

W tym artykule skoncentrujemy się na związkach między różnymi psychologicznymi charakterystykami osób sprawujących urząd prezydenta a efektami sprawowanej przez nich władzy.

Zanim przedstawimy ustalenia empiryczne dotyczące wpływu różnych osobistych potrzeb i nastawień oraz związanych z nimi sposobów funkcjonowania prezydentów na ich efektywność w tej roli, musimy zacząć od kilku zastrzeżeń. Przede wszystkim, nie jest naszym celem przekonywanie, że psychologiczne właściwości prezydenta są najważniejszym czynnikiem przesądającym o efektach osobistej jego pracy. Badania wykazują, że wpływ czynników osobowościowych na zachowanie polityków jest w myśleniu potocznym przeceniany: zewnątrzni obserwatorzy polityki widzą więcej osobowościowych uwarunkowań sposobu funkcjonowania ważnych polityków niż widzą to sami politycy<sup>1</sup>. Politolodzy nazywają to zjawisko „personifikacją polityki”, psychologowie widzą w nim przejaw ogólnej prawidłowości potocznego myślenia, określanej jako „podstawowy błąd atrybucji”<sup>2</sup>. Co więcej, mamy tym większą skłonność do przeceniania osobowych przyczyn obserwowanych zachowań, im bardziej konsekwencje tych zachowań mają istotne znaczenie dla obserwatorów<sup>3</sup>. Ponieważ działania prezydenta zwykle (często) mają konsekwencje dla dobrostanu

<sup>1</sup> G. Caprara, C. Barbaranelli, Ph. Zimbardo, *When parsimony subdues distinctiveness: Simplified public perception of politician's personality*, "Political Psychology" 2002, no 1, s. 77–96; S. Fiske, *Schema-based versus piecemeal politics: A patchwork guild, but not a blanket, of evidence*, [w:] R. Lau, D. Sears (eds.), *Political cognition*, Hillsdale, New Jersey 1986, s. 41–54; D. Kinder, *Presidential character revisited*, [w:] R. Lau, D. Sears (eds.), *Political cognition...*, s. 80–98; K. Skarżyńska, *Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej*, Warszawa 2005, s. 149–191.

<sup>2</sup> M. Karwat, *Stereotypowa personifikacja polityki*, „Studia Polityczne” 1996, vol. 5, s. 85–98; L. Ross, *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*, [w:] L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, t. 10, New York 1977, s. 174–221; S. Kassin, J. Pryor, *The development of attribution processes*, [w:] S. Kassin, J. Pryor (eds.), *The development of social cognition*, New York 1985, s. 3–34.

<sup>3</sup> J. Jones, R. Nisbett, *The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior*, New York 1972.

obywateli, nic dziwnego, że przeceniają oni „wewnętrzne” przyczyny tych działań. Także politycy opisują i wyjaśniają zachowania innych polityków w kategoriach ich cech psychologicznych, przy czym pozytywne zachowania „swoich” opisują częściej w tych kategoriach niż podobne, pozytywne działania politycznych przeciwników. W przypadku zachowań niepożądanых, „swoich” opisuje się jako działających pod wpływem czynników sytuacyjnych, a przeciwnikom politycznym łatwo przypisywane są wtedy stałe dyspozycje psychiczne<sup>4</sup>.

W akademickim myśleniu o uwarunkowaniach zachowań politycznych uwzględnia się dzisiaj zarówno stałe i zmienne właściwości psychologiczne, jak i czynniki sytuacyjne, w ramach których politycy działają. Jeżeli idzie o funkcjonowanie prezydentów, to analizuje się przede wszystkim ramy prawne, w jakich działa prezydent, sytuację polityczną w kraju i na świecie, nasilenie konfliktów i zagrożeń, relacje między władzą a opozycją, stopień poparcia społecznego a także zaplecze prezydenta: związki z rządzącą partią, kompetencje współpracowników a nawet tak zwany społeczny kapitał prezydenta, czyli liczbę przyjaciół i możliwość wsparcia ze strony osób spoza polityki. Dlatego w tym artykule będziemy wskazywać, w jakich sytuacjach cechy psychologiczne prezydenta mogą mieć ważniejsze znaczenie, a w jakich – są mniej znaczące dla wyjaśnienia sposobu funkcjonowania.

Drugie zastrzeżenie dotyczy metody zbierania danych o ważnych politykach, szczególnie o prezydentach. Otóż z kilku powodów bezpośredni dostęp badacza do znaczącego polityka, zwłaszcza do głowy państwa, jest bardzo trudny. Nie znam polskich analiz, opartych na bezpośrednim wywiadzie psychologicznym z prezydentem lub na wynikach testów czy różnych skal postaw lub osobowości. W psychologicznej literaturze światowej także nie ma wielu takich badań<sup>5</sup>. W większości badań diagnozowanie psychologicznych charakterystyk prezydentów ma charakter pośredni. Poza obserwacją publicznych wystąpień i innych zachowań prezydentów, relacjonowanych w mediach lub oglądanych bezpośrednio (podczas pełnienia obowiązków, wynikających z urzędu lub w sytuacjach quasi-prywatnych, jak wizyta w teatrze, na koncercie, „z prywatną wizytą”, czy jeżdżącego na nartach), korzystamy z dostępnych „produktów” wytwor-

<sup>4</sup> G. Semin, K. Fiedler, *The linguistic category model, its bases, applications, and range*, [w:] W. Stroebe, M. Hedwstone (eds.), *European review of social psychology*, t. 2, Chichester, s. 1–30.

<sup>5</sup> M. Hermann, *Ingredients of leadership*, [w:] M. Hermann (ed.), *Political psychology*, San Francisco 1986, s. 167–187; D. Kinder, *Presidential character...*; D. Winter, *Personality. Analysis and interpretation of lives*, New York 1996, s. 12–35.

rzonych przez prezydenta lub jego najbliższe środowisko polityczne. Są to przede wszystkim ważne przemówienia, komentarze do wypowiedzi innych polityków, ale także – zwykle dostępne po odejściu z urzędu – listy, pamiętniki, osobiste notatki. Metoda polegająca na diagnozowaniu polityków „na dystans”, czyli na podstawie jego publicznych oficjalnych wystąpień i pisanych dokumentów, jest krytykowana: zarzuca się jej niską trafność diagnostyczną, ponieważ oficjalne teksty często nie są pisane osobiście przez prezydentów, a nawet jeżeli tak nie jest – to obarczone są potrzebą uzyskiwania głosów (w kampanii wyborczej) lub podtrzymywania aprobaty i poparcia obywateli lub określonych sił politycznych. Stosujący tę metodę, na przykład Dawid Winter, broni analizy potrzeb i motywów działań polityków na podstawie ich wystąpień i dostępnych dokumentów, dowodząc, że chociaż rzeczywiście sami prezydenci zwykle nie są jedynymi autorami swoich wystąpień, to jednak to oni wybierają osoby, które je przygotowują, sami określają priorytety co do zawieranych w nich treści, robią liczne poprawki, zmieniają język. Ponadto badacze stosujący metodę „na dystans” opierają się także na quasi-językowych parametrach publicznych wypowiedzi polityków, takich jak głośność, przerwy w mówieniu, akcent, częstość znaków zapytania a także na niewerbalnych wskaźnikach postaw czy nastroju mówcy, obserwowanych podczas wypowiedzi, takich jak pozycja ciała, spoglądanie na słuchaczy, uśmiech, itp.<sup>6</sup> Ustalane są także bardzo subtelne (nieczytelne dla nieprofesjonalnego obserwatora) wskaźniki różnych właściwości prezydenta, oparte na ilościowych i jakościowych analizach treści i formy jego wypowiedzi, dokonywanych przez kilku niezależnych badaczy. W diagnozach uwzględnia się zwykle to, co jest zbieżne w ocenach różnych analityków. Dysponując rzetelnymi, mierzalnymi wskaźnikami różnych cech, można analizy powtórzyć w innym laboratorium.

Korzystamy także z innej „pośredniej” metody zdobywania danych o osobowości prezydentów: prosimy osoby dobrze znające danego prezydenta („służbowo” lub prywatnie) o to, by wypełniły rozmaite kwestionariusze osobowości lub innych właściwości psychologicznych (np. stylu kierowania, sposobu podejmowania decyzji, radzenia sobie ze stresem) „tak, jakby wypełniłby prezydent”. Dysponując kilkoma, a czasem kilkadziesiątoma wypełnionymi kwestionariuszami, badamy międzyosobniczą zgodność opisów i na tej podstawie ustalamy pewne psychologiczne charakterystyki prezydenta. Przy tej metodzie zbierania danych trzeba

---

<sup>6</sup> D. Winter, *An exploratory study of motives of Southern African political leaders measured at a distance*, „Political Psychology” 1980, no 2, s. 75–85.

jednak pamiętać, że nawet duża intersubiektywna zgodność opisów prezydenta, dokonywanych przez znające go osoby, nie zawsze świadczy o trafności tej diagnozy, bowiem bliska znajomość wcale nie prowadzi do wyższej trafności sądów o drugim człowieku<sup>7</sup>. Najlepiej jest korzystać z wielu różnych metod diagnozy, choć nie zawsze jest to możliwe.

## Nastawienie na skuteczność i kompetencje czy na wspólnotowość (moralność)

Dwa różne sposoby funkcjonowania społecznego: nastawienia na relacje społeczne (serdeczność, ciepło, empatia i dawanie wsparcia) *versus* nastawienie na sprawczość (skuteczność i „twarde” kompetencje) są dzisiaj traktowane w akademickiej psychologii jako uniwersalne charakterystyki psychologiczne, mające istotne znaczenie dla sposobu i efektów pełnienia różnych ról i urzędów, także i dla działania prezydenta<sup>8</sup>. Przewaga jednego z tych nastawień wiąże się z odmiennymi schematami świata społecznego (nastawienie na kompetencje sprzyja negatywnym obrazom otoczenia społecznego) i bywa traktowana jako ważna różnica indywidualna. Jednak względna waga tych nastawień zależy także od perspektywy czy roli, jaką jednostka przyjmuje. Badania zespołu Bogdana Wojciszke przekonują, że gdy człowiek patrzy sam na siebie, jako na sprawcę (aktora) określonych działań, realizującego pewne cele – wtedy większą wagę przywiązuje do kompetencji, sprawczości czy sprawności (na przykład, do posługiwania się różnymi narzędziami, mapami umysłowymi, pamięcią, inteligencją czy krytycznym i twórczym myśleniem). Dzieje się tak dlatego, że te kompetencje zbliżają go do upragnionego celu, a ich brak – oddala od tego celu. Gdy natomiast czuje się głównie członkiem jakiejś wspólnoty – a zwykle jest przynajmniej członkiem rodziny – staje się także obserwatorem innych ludzi. Z tej perspektywy interesuje się bardziej ich lojalnością, skłonnością do pomocy, empatii, serdecznością lub ich wrogością, obojętnością, niechęcią. Prezydenci

<sup>7</sup> T. Newcomb, *Stabilities underlying changes in interpersonal attraction*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1963, s. 66.

<sup>8</sup> A. Abele, B. Wojciszke, *Agency and communion from the perspective of self versus others*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2007, no 93, s. 751–763; P. Radkiewicz, K. Skarżyńska, K. Hamer, *How is the perception of people in general related to negativistic beliefs about the social world? A look from the Big Two*, „Social Psychology” 2013, no 2, s. 75–83; B. Wojciszke, *Sprawczość i wspólnotowość. Podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, Warszawa 2010.

także sami siebie „ustawiają” w tych dwóch rolach, a także są „ustawiani” przez innych, a także w znacznej mierze przez prawo i konstytucję. W swoich autoprezentacjach i zamierzeniach mogą podkreślać bardziej sprawczość lub wspólnotowość (czasem zwaną „moralnością”). Obserwacje prezydentów amerykańskich, ale także polskich, wskazują, że częściej – zwłaszcza w kampaniach wyborczych i przy ubieganiu się o reelekcję – „stawiają” na kompetencje (por. słynne „Yes, we can...”, Baracka Obamy). Zwykli obywatele także widzą prezydentów i kandydatów do tej roli głównie w kategoriach sprawczości i kompetencji, albo – rzadziej – w kategoriach ciepła, serdeczności, opiekuńczości percepcyjnych. W USA, gdzie prezydent widziany jest jako „osoba trzymająca w rękach nitki, których pociąganie załatwia wszystkie sprawy w kraju”, ważne jest, by był on przede wszystkim kompetentny, ale i uczciwy<sup>9</sup>. Współczesne kampanie wyborcze, prezentowane w popularnych mediach, stopniowo zmieniły ten schemat patrzenia na prezydentów, zwłaszcza na kandydatów do tego urzędu. „Ogólny image”, umiejętność zdobywania widowni, spontaniczność, anty- establishmentowe nastawienie stawały się coraz silniejszym predyktorem poparcia wyborczego. Przypadek popularności Donalda Trumpa jest dobitnym przejawem tego trendu. Jednak badania prowadzone do końca XX wieku zgodnie wskazywały, że amerykańscy prezydenci prezentujący siebie jako „lidera uspołecznionego”, empatycznego, który ma władzę, by służyć ludziom, rzeczywiście okazujący troskę o obywateli i swoich współpracowników, uzyskiwali w sondażach zaufania i ogólnej oceny wyższe wskaźniki i deklaracje zadowolenia ze sposobu sprawowania prezydentury niż prezydenci nastawieni tylko na „twarde” kompetencje polityczne<sup>10</sup>. W Polsce także analizowano zachowania kandydatów na Prezydenta RP pod kątem autoprezentacyjnej i spostrzeganej przewagi sprawczości i kompetencji *versus* wspólnotowości i ciepła. W kampanii z roku 1990 wygrał Wałęsa, który częściej spostrzegany był jako bardziej skuteczny niż inni kandydaci (w tym, także Mazowiecki – chociaż to on w kategoriach uczciwości i wspólnotowości był oceniany lepiej niż pozostali). Trzeba jednak zauważyć, że krytycy Wałęsy obawiali się jego skuteczności, jako czynnika niszczącego więzi i solidarność<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> E. Smith, A. Powers, G. Suarez, *If Bill Clinton were a woman: The effectiveness of male and female politicians' account strategies following alleged transgressions*, „Political Psychology” 2005, no 26, s. 115–134.

<sup>10</sup> M. Hermann, J. Preston, *Presidents, advisers and foreign policy: The effects of leadership style on executive arrangements*, „Political Psychology” 1994, no 15, s. 75–96.

<sup>11</sup> M. Zakrzewski, *Swobodne opisy kandydatów na urząd prezydenta RP w wyborach jesienią 1990 roku*, [w:] W. Daab i in. (red.), *Polski wyborca '90. Psychospołeczne studia nad*

W kolejnych wyborach, w roku 1995, najbardziej „wspólnotowy” i empatyczny kandydat – Jacek Kuroń – przegrał z Aleksandrem Kwaśniewskim – politykiem spostrzeganym wtedy jako bardziej kompetentny, sprawny i skuteczny<sup>12</sup>.

Aleksander Kwaśniewski podczas swojej prezydentury pokazał rozliczne kompetencje, potrafił realizować interesy rozmaitych grup, nie tylko partii, z której się wywodził, był współpracujący i serdeczny w kontaktach z ludźmi; w rezultacie zyskał ponadpartyjne poparcie i został wybrany na drugą kadencję. Po prezydencie sprawnym i ciepłym, wybrano prezydentem Lecha Kaczyńskiego, który podkreślał (i chyba realizował) swoją uczciwość i patriotyzm, bardziej niż skuteczność. Kolejny prezydent wybierany był w okresie narodowej traumy; został wskazany przez rządzącą wtedy partię. Wyborcy byli wtedy silnie politycznie spolaryzowani, trudno więc orzekać, jakie cechy psychologiczne Bronisława Komorowskiego przesądziły o jego wyborze. Prawdopodobnie przesądził brak negatywnych uprzedzeń do tego kandydata wśród dużej rzeszy wyborców. Jako prezydent cieszył się dużym i ponadpartyjnym zaufaniem obywateli. W swoich działaniach i publicznych wystąpieniach starał się łączyć Polaków (szerokie debaty eksperckie, marsze organizowane 11 listopada); był serdeczny w kontaktach. W stosunku do rządzącej partii pozostawał w umiarkowanym dystansie. Wetował rzadko, ale skutecznie. W staraniu o reelekcję odniósł porażkę. Po nim wybrano na prezydenta osobę podkreślającą lojalność i wierność swojemu politycznemu idolowi – Lechowi Kaczyńskiemu – a także zamiar podjęcia działań wspólnotowych i solidarnych, łączących ludzi o różnych orientacjach politycznych. Po roku sprawowania urzędu nie wskazuje na to, by te zamiary potrafił urzeczywistnić.

Kolejni polscy prezydenci różnili się więc ze względu na deklarowaną i realizowaną sprawczość i wspólnotowość. Wygląda na to, że ludzie potrzebują wyrazistych zmian w sposobie funkcjonowania kolejnych prezydentów, swoistego „płodozmianu”, przechodzenia od twardości i sprawczości – do większej wspólnotowości i opiekuńczości i odwrotnie. Jednak badania amerykańskie przekonują, że prezydenci przede wszystkim „ciepli” i „serdeczni” – mimo społecznego do nich zaufania

---

*wyborami prezydenckimi*, Warszawa 1991, s. 24–50; K. Skarżyńska, *Lepszy od rywala*, „Polityka” 1993, nr 4, s. 15; K. Skarżyńska, *Polityka i politycy w świadomości potocznej: wyobrażenia ról oraz pożądanych cech polityków*, „Studia Politologiczne” 1996, vol. 1, s. 67–81; K. Skarżyńska, *Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej*, Warszawa 2005, s. 169–190.

<sup>12</sup> K. Skarżyńska, *Podobieństwo poglądów, czy osobowość kandydata na prezydenta: Motywy decyzji wyborczych najmłodszych wyborców*, „Kultura i Społeczeństwo” 1997, nr 4, s. 167–177.

i wyrażanego poparcia w sondażach – nie są bardziej efektywni politycznie i gospodarczo. W badaniach amerykańskich wskaźniki ekonomiczne, takie jak poziom PKB, wydajność pracy, innowacyjność obywateli, w czasach sprawowania urzędu przez „wspólnotowych” prezydentów nie są wyższe (a czasem są niższe) niż te wskaźniki mierzone przy prezydenturze, nastawionej na sprawczość i skuteczność<sup>13</sup>.

## Motyw osiągnięć i władzy czy otwartość?

Z wymiarem kompetencji wiążą się dwa rodzaje sprawności i potrzeb prezydentów: nastawienie na osiągnięcia i sposób sprawowania władzy oraz kompetencje poznawcze, takie jak otwartość na doświadczenia i odmienne od własnych punkty widzenia. Nastawienie na indywidualne osiągnięcia oraz oczekiwania na temat prezydenckich osiągnięć było wielokrotnie badane<sup>14</sup>. Gdy jednak udało się rzetelnie zmierzyć motywację osiągnięć poprzez zastosowanie technik badawczych ograniczających wpływ potrzeby aprobaty na wyniki pomiaru (na przykład, wykorzystując techniki projekcyjne zamiast kwestionariuszy) oraz oszacować przez ekspertów rzeczywiste osiągnięcia danego prezydenta, okazało się, że nie ma istotnego związku między nastawieniem prezydenta na osiągnięcia a rzeczywistymi efektami jego urzędowania. Prezydenci USA oraz z Południowej Afryki a także amerykańscy kongresmani bardziej nastawieni na indywidualne sukcesy nie tylko nie mają większych sprawności kierowania ludźmi i wyższych osiągnięć gospodarczych i nie osiągają wyższego zaufania i poparcia społecznego dla prowadzonej polityki, niż politycy o słabszej motywacji osiągnięć, ale także gorzej funkcjonują w sytuacji porażek, dłużej koncentrują się własnych niepowodzeniach a przeszłe porażki wpływają na kolejne ich decyzje polityczne<sup>15</sup>. Silna potrzeba sprawowania kontroli i władzy bywa natomiast niebezpieczna i dla samych prezydentów, i dla obywateli. Przede wszystkim dlatego, że prowadzi do

---

<sup>13</sup> D. Sears, L. Huddy, R. Jervis (red.), *Psychologia polityczna*, Kraków 2008, s. 101–132.

<sup>14</sup> D. Winter, *Osobowość a zachowania polityczne*, [w:] D. Sears, L. Buddy, R. Jervis (eds.), *Psychologia polityczna...*, s. 112–113; K. Skarżyńska, *Człowiek a polityka...*; K. Skarżyńska, U. Jakubowska, *Przekonania i zachowania polityczne w świetle teorii czynności*, [w:] I. Kurcz, D. Kądziałowa (red.), *Psychologia czynności. Nowe perspektywy*, Warszawa 2002, s. 121–135.

<sup>15</sup> E. Constantini, L. Valenty, *The motive-ideology connection among political party activists*, „Political Psychology” 1996, no 3, s. 496–524; D. Winter, *Osobowość...*; D. Winter, *An exploratory study...*



nadmiernie ryzykownych zachowań – czysto politycznych, ale i w sferze codziennego życia. Prezydenci z silną potrzebą władzy, częściej niż prezydenci o słabszej tej potrzebie, prowadzą politykę eskalującą konflikty (także wplątują kraj w konflikty zbrojne) lub nawet sami pewne konflikty wzbudzają, podejmując kontrowersyjne decyzje, wyrażając jawne lekceważenie wobec pewnych grup społecznych czy politycznych oponentów lub nadużywając swojej pozycji dla załatwiania swoich prywatnych interesów. Okazuje się także, że to właśnie tacy prezydenci częściej niż inni padają ofiarą ataków i poważnych zamachów na ich życie. Ponadto silna orientacja na utrzymanie lub wzmocnienie władzy wiąże się także z uległością wobec opinii swojego środowiska politycznego, co tłumaczone jest tym, że konformizm wobec własnej grupy bywa skutecznym sposobem zdobywania i utrzymywania władzy i sympatii tej grupy. W życiu prywatnym częściej wpadają w różnego rodzaju nałogi, przekraczają prawo, lekceważą ludzi<sup>16</sup>. W świetle wielu badań dobrej, efektywnej prezydenturze, sprzyja równowaga potrzeb władzy, osiągnięć i afiliacji. Dominacja nastawienia na indywidualne osiągnięcia i realizację potrzeby władzy raczej przeszkadzają niż pomagają w skutecznym sprawowaniu urzędu prezydenta – także dlatego, że przyspieszają tak zwany efekt metamorfozy władzy.

Ważnym wymiarem kompetencji prezydenta są jego właściwości poznawcze i społeczne. To właśnie one wydają się mieć wyraźny wpływ na sukcesy prezydenckie. Pokazują to interdyscyplinarne badania efektów prezydentury, uwzględniające z jednej strony staranny, oparty na różnych technikach diagnostycznych i różnych źródłach (analizy tekstów, pamiętników, listów, kwestionariusze osobowości, wywiady) pomiar osobowości kilkudziesięciu amerykańskich prezydentów, a z drugiej – sformalizowane szczegółowe oceny „dorobku” poszczególnych prezydentów w różnych dziedzinach życia kraju (ekonomii, polityki międzynarodowej, osiągnięć kulturalnych a nawet sportowych, społecznych nastrojów). Oceny te były dokonywane przez specjalistów z różnych dziedzin, w tym także historyków, badających okres w którym dany prezydent sprawował swój urząd<sup>17</sup>. Okazało się, że bardzo niewiele właściwości osobowości koreluje istotnie z efektami prezydentury. Najwyraźniejsze związki (przy kontroli innych

<sup>16</sup> D. Winter, *Personality...*; S. Mika, *Kilka refleksji na temat potrzeby władzy*, [w:] I. Kurcz, D. Kądziałowa (red.), *Psychologia czynności...*, s. 100–120; A. Lee-Chai, S. Chen, T. Chartrand, *Od Mojżesza do Marcosa. Różnice indywidualne dotyczące wykorzystywania i nadużywania władzy*, [w:] A. Lee-Chai, J. Bargh (red.), *Władza. Pokusy i zagrożenia*, Gdańsk 2009, s. 75–96.

<sup>17</sup> S. Rubenzer, T. Faschinghauer, D. Ones, *Assessing the U.S. presidents using the revised NEO Personality Inventory*, „Assessing” 2000, nr 7, s. 403–420.

zmiennych) znaleziono między prezydencką otwartością na doświadczenia a efektami jego urzędowania. Prezydenci tym więcej dobrego zdziałali dla kraju, im byli bardziej otwarci na nowe idee i doświadczenia, mieli szersze zainteresowania i rozwiniętą wyobraźnię. Słabiej – ale też pozytywnie – działa tak zwana ekstrawersja, czyli dość stała cecha temperamentu, przejawiająca się towarzyskością, pogodą ducha, ale także dobrym radzeniem sobie z dużymi obciążeniami, stresem. Inne badania, w których traktowano otwartość na doświadczenie nie jako stałą cechę osobowości, ale jako pewną zdolność czy kompetencję poznawczą, polegającą na uwzględnianiu przy wydawaniu sądów i podejmowaniu decyzji różnych punktów widzenia oraz na odwoływaniu się w dyskusjach czy sporach do raczej do argumentów ogólnych i abstrakcyjnych, niż tylko do osobistego doświadczenia – także przekonują, że to właśnie otwartość na doświadczenie sprzyja skutecznemu sprawowaniu politycznych funkcji, zarówno przez amerykańskich prezydentów, jak i polskich parlamentarzystów<sup>18</sup>.

Nowe meta-analizy przekonują, że osobiste cechy prezydentów zyskują na znaczeniu, gdy prezydent ma do czynienia z konfliktem między ważnymi instytucjami państwowymi, czy między rządzącą partią a opozycją oraz w sytuacjach poważnych wyzwań krajowych lub międzynarodowych<sup>19</sup>. Dzisiaj mamy do czynienia z takimi wyzwaniami i poważnymi zagrożeniami, można więc zasadnie sądzić, że osobiste cechy prezydenta Dudy będą miały znaczenie dla efektów jego urzędowania i tego, jak będzie wyglądała Polska za jego prezydentury.

## Czynniki różnicujące efekty władzy u polityków

Obserwacje zachowania osób sprawujących wysokie stanowiska, także znaczących polityków, w tym prezydentów w różnych państwach świata, wskazują, że zajmowanie wysokiej pozycji w strukturze władzy znacząco zmienia ludzi. Także prowadzone od kilku dekad badania empiryczne, także eksperymenty laboratoryjne (w których manipuluje się zajmowaną pozycją we władzy) przekonują, że efekt metamorfozy u ludzi władzy jest faktem<sup>20</sup>. Główne ustalenia dotyczą kierunków i mechanizmów zmian,

<sup>18</sup> Sh. Rosenberg, D. Ward, S. Chilton, *Political reasoning and cognition*, Duke University 1989; A. Golec, *Konflikt polityczny: myślenie i emocje*, Warszawa 2002, s. 173–192.

<sup>19</sup> D. Sears, L. Huddy, R. Jervis (eds.), *Psychologia polityczna...*, s. 118–124.

<sup>20</sup> D. Kipnis, P. Castell, M. Gergen, D. Mauch, *Methamorphic effects of power*. "Journal of Applied Psychology" 1976, Nr 61, s. 127–135; D. Kipnis, *Wykorzystywanie władzy. Trzecia zasada dynamiki Newtona*, [w:] A. Lee-Chai, J. Bargh (red.), *Władza...*, s. 17–34.

jakim podlegają osoby sprawujące władzę. I tak wiadomo, że posiadana władza ogólnie aktywizuje jednostkę, pobudza ją do działania, daje napęd, ponieważ pobudza system dążenia do nagrody a hamuje obawy przed karą. W związku z tym prowadzi do lekceważenia trudności i podejmowania działań ryzykownych, wierząc że wszystko można osiągnąć, bez względu na zewnętrzne okoliczności („damy radę”). Osoby o wyższej pozycji władzy zwykle wykonują pierwszy ruch w negocjacjach, zarówno wtedy, gdy sami oferują jakieś rozwiązania, jak i gdy chcą coś uzyskać od innych. Władza nasila skłonności do działania zarówno prospołecznego, jak i egocentrycznego, a nawet antysystemowego (właśnie z wcześniej wymienionych powodów: lekceważenia przeszkód i wzmożonego oczekiwania nagrody czy sukcesu). Sprzyja stereotypowemu, pozbawionemu empatii spostrzeganiu podwładnych, przypisywaniu im przyczyn porażek a sobie – przypisywaniu wyłącznie zasług<sup>21</sup>.

Prezydenci podlegają podobnym prawidłowościom, jak inni ludzie sprawujący władzę. Jednak siła i zakres konsekwencji metamorfozy, jakiej ulega prezydent, jest daleko większa i poważniejsza niż efekty zajmowania niższej pozycji władzy. Dla orzekania o tym, kto może być dobrym prezydentem, ważne jest więc to, jak szybko ktoś, kto pełni ten urząd, będzie ulegał metamorfozie władzy. Okazuje się bowiem, że istnieją takie zmienne psychologiczne i społeczne czy systemowe, które przyśpieszają lub opóźniają metamorfozę. I tak wiemy, że istotną rolę odgrywa tu pewność i stabilność zajmowanej pozycji *versus* niepewność i poczucie zagrożenia własnej pozycji w strukturze władzy. Polityk zajmujący formalnie wysoki urząd, ale jednocześnie nie mający pewności, jak długo będzie ten urząd pełnił, czy ktoś nie chce zająć jego pozycji lub pozbawić realnego wpływu, koncentruje się na obronie własnej pozycji. Na przykład, zaczyna podkreślać swoje kompetencje, przeszacowuje swoje możliwości, ale też jest skłonny narzucać swoją wolę innym, używając także gróźb, agresji czy innych form przymusu. W ten sposób chce upewnić się (i innych), że sprawuje realną kontrolę, że „dużo może”. Agresja osoby o wysokiej pozycji władzy często wynika z subiektywnego poczucia zagrożenia tej pozycji, związanego z brakiem odpowiednich kompetencji. Prawidłowość tę wielokrotnie potwierdzono w eksperymentach, prowadzonych w paradygmacie sztucznej grupy, w której „szef” był ustalany albo przez losowanie (rzut monetą), albo przez wybór członków grupy. Szefowie „z losowania” oka-

<sup>21</sup> S. Fiske, *Wpływ władzy na uprzedzenia. Rola władzy w usprawiedliwianiu i utrwalaniu nierówności na poziomie indywidualnym, grupowym, społecznym*, [w:] A. Lee-Chai, J. Bargh (red.), *Władza...*, s. 217–232.

zywali dużo częściej skłonność do agresji wobec swoich podwładnych niż szefowie demokratycznie wybrani<sup>22</sup>. Można więc przypuszczać, że także prezydent, który nie wierzy w swoje kompetencje, czy ma poczucie przypadkowości swojego wyboru na to stanowisko raczej niż przejścia przez rzetelne, prawomocne demokratyczne procedury, będzie skłonny do bardziej radykalnych i agresywnych posunięć na tym stanowisku.

Wykazano także wagę przejrzystości („transparentności”) władzy, rozumianej jako wiedza o mechanizmach wyboru i jej sprawowania oraz możliwych konsekwencjach jej nadużywania, dostępna obserwatorom życia politycznego i samym politykom. Nadużywanie władzy, korupcja, agresywne posunięcia polityków, są częstsze w warunkach małej przejrzystości władzy niż przy wysokiej przejrzystości władzy w zaawansowanych demokracjach<sup>23</sup>. Uświadomienie sobie – wskutek własnych doświadczeń, ale także działań obywatelskich instytucji monitorujących władzę – nie uniknionej odpowiedzialności za sposób sprawowania urzędu, działa „normotwórczo” i zwykle ogranicza efekty nadużywania pozycji władzy. Prezydenci amerykańscy wykazywali większą ostrożność oraz bardziej złożoną interpretację rzeczywistości wtedy, gdy już zostali wybrani na ten urząd i pełnili go, niż w trakcie kampanii<sup>24</sup>.

Silniejszy i szybszy efekt metamorfozy stwierdzono u prezydentów i premierów, którzy przed wyborami wykazywali cechy autorytarnej osobowości, takie jak kult siły, nieufność i wrogość wobec inaczej myślących a także wysoką orientację na dominację społeczną<sup>25</sup>. Także sam poziom i rodzaj motywu władzy może przyspieszać lub opóźniać niekorzystne dla obywateli efekty władzy. Jednak dane na ten temat nie są konkluzywne. Dawid Winter, od lat badający efekty osobowości i motywacji prezydentów z różnych państw świata dla ich sposobów rządzenia, wskazywał, że silny motyw władzy osobistej dość szybko prowadzi prezydentów do agresji w polityce międzynarodowej i szybciej demoralizuje ich, niż silny

---

<sup>22</sup> N. Fast, S. Chen, *When the boss feels inadequate. Power, incompetence, and aggression*, „Psychological Science” 2009, nr 20, s. 1406–1413; J. Georgesen, M. Harris, *Why’s my boss always holding me down? A meta-analysis of power effects on performance evaluation*, „Personality and Social Psychology Review” 1998, nr 36, s. 451–468.

<sup>23</sup> N. Jayawickrama, *Transparency International. Zwalczanie korupcji w drodze reform instytucjonalnych*, [w:] A. Lee-Chai, J. Bargh (red.), *Władza...*, s. 329–344.

<sup>24</sup> Ph. Tetlock, *Pre- to postelection shifts in presidential rhetoric: Impression management or cognitive adjustment?*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1981, nr 41, s. 207–213.

<sup>25</sup> D. Kipnis, *Technology and power*, Chicago 1990, s. 59–75; A. Lee-Chai, S. Chen, T. Chartrand, *Od Mojżesza do Marcosa...*, s. 75–96.

motyw władzy społecznej, czyli nastawionej na realizację celów społecznych<sup>26</sup>. Orientacja na społeczną sprawiedliwość, troskę o słabszych i pojmowanie własnego Ja jako współzależnego (w kategoriach My) raczej niż niezależnego (w kategoriach Ja) sprzyja natomiast wykorzystywaniu władzy w interesie obywateli<sup>27</sup>. Inni autorzy dowodzą, że to raczej po prostu sama siła motywacji władzy, a nie jej rodzaj, zwiększa lub zmniejsza efekty metamorfozy władzy. Okazuje się przy tym, że to osoby o słabej początkowej motywacji do zdobycia władzy wykazują szybki wzrost skłonności do podejmowania ryzykownych decyzji po jej zdobyciu, ponieważ silniej ulegają złudzeniom wszechmocy i nierealistycznemu optymizmowi, niż czynią to osoby o początkowej silnej motywacji władzy. Te ostatnie po zdobyciu władzy bardziej starają się o to, by ją na długo zachować, stąd rzadziej czynią coś związanego z dużym ryzykiem<sup>28</sup>.

## Czy prezydent może być przywódcą?

Psychologiczne cechy prezydentów zyskują na znaczeniu w podobnych okolicznościach, jak nabierają wagi cechy osobowe innych ważnych osób publicznych, czyli wtedy, gdy prezydent pełni swój urząd w sytuacji poważnego konfliktu między ważnymi instytucjami państwa lub między rządzącą partią (czy koalicją) a partiami opozycyjnymi oraz w sytuacji poważnych wyzwań krajowych czy międzynarodowych (takich, jak kryzysy ekonomiczne, katastrofy naturalne, akty terroru, wojny, kryzysy humanitarne). Dzisiaj mamy w Polsce, Europie i w zglobalizowanym świecie do czynienia z wieloma trudnymi sytuacjami. Jednocześnie obowiązuje konstytucja, która dość jasno określa zakres prezydenckiej władzy. Prezydent Duda – jak i wszyscy inni polscy prezydenci – powinien działać tak, jak na to pozwala prawo, ale w ramach tej samej konstytucji polscy prezydenci w dość różny sposób sprawowali swój urząd i w rozmaity sposób dążyli do politycznego przywództwa – ponieważ znacznie różnili się osobowościowo i poznawczo. Zobaczmy więc, jak typ czy rodzaj

<sup>26</sup> D. Winter, *Power, affiliation, and war: three test of motivational model*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1993, nr 65, s. 532–545.

<sup>27</sup> W. Gardner, E. Seeley, *Konfucjusz, jen i sprawowanie władzy w interesie innych. Ja współzależne jako psychologiczny kontrakt zapobiegający wykorzystywaniu*, [w:] A. Lee-Cahi, J. Bargh (red.), *Władza...*, s. 309–325.

<sup>28</sup> J.K. Maner, M. Gailliot, D. Butz, B. Peruce, *Power, risk, and status quo: Does power promote riskier or more conservative decision making?* „Journal of Experimental Social Psychology” 2007, nr 33, s. 451–462.

przywództwa – którego obywatele oczekują w trudnych czasach – może wiązać się z osobowymi cechami prezydenta.

Współczesna psychologia empiryczna rozróżnia dwa typy przywództwa, obecne także w polityce. Są to: przywództwo transakcyjne i transformacyjne<sup>29</sup>. Przywództwo transakcyjne skupia się na wymianie usług, nagród, kar, aprobaty i krytyki między liderem a podwładnymi (w przypadku prezydenta – obywatelami). Prezydent może spełniać obietnice wyborcze, wносить ustawy podwyższające lub obniżające wiek emerytalny, kwotę wolną od podatku, itp. W strukturach i sytuacjach ustabilizowanych, w bezpiecznych czasach – takie przywództwo bywa skuteczne i owocuje aprobatą obywateli. W czasach zmian, trudności, zagrożeń i konfliktów – pożądane jest przywództwo transformacyjne. Ale ono wymaga plastyczności, otwartości poznawczej a czasami także odwagi. Prezydent zdolny do transformacyjnego liderowania pomaga zrozumieć sens zmian, które on (lub jego polityczne środowisko) chce wprowadzić, na przykład wykazuje, że zmiany są konieczne z powodu przekształcania się środowiska zewnętrznego. Badania nad takim przywództwem pokazują, że ten rodzaj przywódcy zmienia także obywateli. Przywództwo transformacyjne jest zaprzeczeniem polityki reaktywnej – jest proaktywne, wiąże się ze stawianiem nowych celów; trudno jest je realizować w warunkach silnych zagrożeń, bo wtedy działa mechanizm „dangeryzacji”, który skłania polityków raczej do działań zapobiegających czemuś groźnemu, do czego nie można dopuścić – niż do pracy modernizacyjnej, nowatorskich przedsięwzięć, które są ryzykowne. Ważnymi elementami przywództwa transformacyjnego są: wpływ ideowy, komunikowanie wartości, misji, przedkładanie potrzeb większej całości nad własne lub partyjne. Moim zdaniem aktualny prezydent tego nie robi – może poza komunikowaniem własnych wartości. Ale to nie tylko kwestia jego osobowości, także roli prezydenta, opisanej w konstytucji.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z roku 1997 w art. 126, określa, że „prezydent jest najwyższym przedstawicielem RP i gwarantem ciągłości władzy państwowej”. Ma czuwać nad przestrzeganiem ustawy zasadniczej. Jeżeli tak – to nie powinien przesadzać z budowaniem „przywództwa transformacyjnego”. Chyba, że uzna, iż zmiany w otaczającym nas świecie usprawiedliwiają jakieś poważne zmiany naszego systemu. Ale i tak

---

<sup>29</sup> J. Burns, *Leadership*, New York 1978; E. Mandal, *Miłość, władza i manipulacja w bliskich związkach*, Warszawa 2008; B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Warszawa 2011, s. 445–447; M. Marody, *Jednostka po nowoczesności. Perspektywa socjologiczna*, Warszawa 2014, s. 296–297.

– gorset prawa może uwierać. Mimo to – prezydenci o większej otwartości poznawczej i szerszej perspektywie (przynajmniej ponadpartyjnej) patrzenia na świat, potrafiący komunikować się z ludźmi – uzyskiwali szerokie poparcie obywateli. Większe szanse na skuteczne przywództwo mają prezydenci dobrze zakorzenieni w szerszej strukturze władzy, pewni własnej pozycji, pozbawieni lęku o to, że nie są dość niezależni. Badania wcześniej przytoczone dowodzą, że poczucie zagrożenia, niepewność własnej pozycji – nie tylko obniża skuteczność prezydentury, ale także owocuje ciągłą „próbą sił” i agresją wobec oponentów.

Mamy trudne czasy, wymagające od osób sprawujących najwyższe urzędy w państwie dużych kompetencji, wiedzy o świecie, otwartości poznawczej, jednocześnie ostrożności i innowacyjności. Prezydenci są u nas wybierani w powszechnych i bezpośrednich wyborach, mają demokratyczny mandat. Jednak obserwacja przebiegu prezydenckich kampanii wyborczych nie pozwala mi uznać, że obywatele w trakcie kampanii otrzymują rzetelne informacje, które pozwalają na racjonalny wybór. W ostatniej kampanii mieliśmy do czynienia raczej z kampanią reklamową kilku różnych produktów – kandydatów na urząd prezydenta – niż rzeczywistym poznawaniem kandydatów. Peryferyczna strategia perswazji, oparta na wytwarzaniu afektu, nastroju, sympatii bądź niechęci czy nawet wrogości wobec kontrkandydatów – nie pozwala obywatelom na racjonalny wybór. Jeżeli chcemy mieć transformacyjnych, skutecznych, dobrze radzących sobie w złożonym świecie prezydentów – musimy jako obywatele wymusić na politykach i mediach prowadzenie bardziej informacyjnych kampanii. I musimy zainwestować więcej czasu i uwagi w staranne przetwarzanie uzyskiwanych informacji.

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wyniki badań, prowadzonych w różnych krajach świata, w tym w Polsce, dotyczących poznawczych, osobowościowych i społecznych właściwości prezydenta, które różnicują styl sprawowania urzędu oraz efekty prezydentury. Pokazano także rodzaje i mechanizmy zmian, jakim podlegają prezydenci w procesie sprawowania władzy (czyli tzw. efekty metamorfozy) i czynniki, od których zależy wielkość i szybkość podlegania tym mechanizmom. Autorka dowodzi złożoności uwarunkowań stylu i efektów sprawowania prezydentury i przestrzega przed popełnianiem tzw. podstawowego błędu atrybucji, czyli przecenianiem roli osobowości w regulowaniu zachowań polityków. Interdyscyplinarne badania

przekonują, że wysokiej efektywności działań prezydentów istotnie sprzyja przede wszystkim ich otwartość na doświadczenia. Waga psychologicznych charakterystyk prezydenta wzrasta w sytuacjach trudnych, natomiast siła i zakres efektów metamorfozy władzy zależy od pewności i stabilności pozycji prezydenta w strukturze władzy oraz od transparentności władzy.

Krystyna Skarżyńska

#### PRESIDENT FOR DIFFICULT TIMES: PSYCHO-SOCIAL ANALYSES

This article presents the results of studies – conducted in various countries around the world, including Poland – on the cognitive, personality, and social characteristics of a president that differentiate the effects of a presidency and how their office is exercised. The types of changes that presidents undergo while in the process of exercising their authority (i.e. the so-called *metamorphic effects of power*) and the mechanisms of those changes are also shown, along with the factors that determine the magnitude and speed at which those mechanisms operate. The author provides evidence for the complexity of how presidential style and execution are conditioned, and warns against committing the so-called *fundamental attribution error*, i.e. overestimating the role of personality in regulating the behavior of politicians. Interdisciplinary studies indicate that a president's effectiveness is significantly ameliorated first and foremost by their openness. The weight of a president's psychological characteristics increases in difficult situations, while the strength and extent of power's metamorphic effects are dependent on the certainty and stability of their position in the power structure and its transparency.

**KEY WORDS:** *fundamental attribution error, competences, power and achievement motives, openness, metamorphic effects of power*

#### Bibliografia

- Abele A., Wojciszke B., *Agency and communion from the perspective of self versus others*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2007, no 93.
- Constantini E., Valenty L., *The motive-ideology connection among political party activists*, „Political Psychology” 1996, no 3.
- Fast N., Chen S., *When the boss feels inadequate. Power, incompetence, and aggression*, „Psychological Science” 2009, nr 20.
- Golec A., *Konflikt polityczny: myślenie i emocje*, Warszawa 2002.
- Hermann M. (ed.), *Political psychology*, San Francisco 1986.



- Hermann M., Preston J., *Presidents, advisers and foreign policy: The effects of leadership style on executive arrangements*, „Political Psychology” 1994, no 15.
- Karwat M., *Stereotypowa personifikacja polityki*, „Studia Polityczne” 1996, vol. 5.
- Kinder D., *Presidential character revisited*, [w:] R. Lau, D. Sears (eds.), *Political cognition*, Hillsdale, New Jersey 1986.
- Kipnis D., *Technology and power*, Chicago 1990.
- Lee-Chai A., Bargh J. (red.), *Władza. Pokusy i zagrożenia*, Gdańsk 2009.
- Maner J.K., Gailliot M., Butz D., Peruce B., *Power, risk, and status quo: Does power promote riskier or more conservative decision making?* „Journal of Experimental Social Psychology” 2007, nr 33.
- Mika S., *Kilka refleksji na temat potrzeby władzy*, [w:] I. Kurcz, D. Kądziewolowa (red.), *Psychologia czynności. Nowe perspektywy*, Warszawa 2002.
- Radkiewicz P., Skarżyńska K., Hamer K., *How is the perception of people in general related to negativistic beliefs about the social world? A look from the Big Two*, „Social Psychology” 2013, no 2.
- Rosenberg Sh., Ward D., Chilton S., *Political reasoning and cognition*, Duke University 1989.
- Rubenzon S., Faschinghauer T., Ones D., *Assessing the U.S. presidents using the revised NEO Personality Inventory*, „Assessing” 2000, nr 7.
- Sears D., Huddy L., Jervis R. (red.), *Psychologia polityczna*, Kraków 2008.
- Skarżyńska K., *Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej*, Warszawa 2005.
- Skarżyńska K., Jakubowska U., *Przekonania i zachowania polityczne w świetle teorii czynności*, [w:] I. Kurcz, D. Kądziewolowa (red.), *Psychologia czynności. Nowe perspektywy*, Warszawa 2002.
- Skarżyńska K., *Podobieństwo poglądów, czy osobowość kandydata na prezydenta: Motywy decyzji wyborczych najmłodszych wyborców*, „Kultura i Społeczeństwo” 1997, nr 4.
- Skarżyńska K., *Polityka i politycy w świadomości potocznej: wyobrażenia ról oraz pożądanych cech polityków*, „Studia Politologiczne” 1996, vol. 1.
- Smith E., Powers A., Suarez G., *If Bill Clinton were a woman: The effectiveness of male and female politicians' account strategies following alleged transgressions*, „Political Psychology” 2005, no 26.
- Winter D., *Osobowość a zachowania polityczne*, [w:] D. Sears, L. Buddy, R. Jervis (red.), *Psychologia polityczna*, Kraków 2008.
- Wojciszke B., *Sprawczość i wspólnotowość. Podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, Warszawa 2010.