Komentarz ekspercki

**Władza i tożsamość – psychologiczne aspekty wojny**

**Jak władza zmienia ludzi? Jakie niesie za sobą konsekwencje? Jak ważne dla liderów i liderek   
są relacje z innymi? Dlaczego warto uświadomić sobie, co nas motywuje do zdobycia wymarzonego stanowiska? Który styl przywództwa jest najlepszy? W obliczu wojny w Ukrainie coraz częściej stawiamy takie pytania. Odpowiedzi na nie udziela prof. Aleksandra Cisłak – psycholożka   
i prorektorka ds. nauki Uniwersytetu SWPS.**

*W psychologii władza to asymetria w relacji społecznej. To znaczy, że jedna osoba ma lepszy dostęp  
 i większą kontrolę nad cenionymi zasobami społecznymi, takimi jak wiedza, informacje czy rzeczy materialne. To oznacza, że poza relacjami władzy nie ma. W jednym układzie można władzę sprawować, w drugim – władzy podlegać. Przy czym nie dotyczy to tylko relacji politycznych   
czy biznesowych, ale występuje także w rodzinie czy szkole* – tłumaczy prof. Cisłak.

**Czy władza zmienia ludzi?**

Władza zmienia ludzi w przewidywalny sposób, jednak natężenie tych zmian zależy od tego, ile tej władzy mają. Osoby zajmujące kierownicze stanowiska zaczynają myśleć o sobie dobrze, czasem nawet bardzo dobrze. Popadają w nierealistyczny optymizm oraz nierealistyczne poczucie kontroli. Liderzy   
i liderki nie widzą barier i przeszkód, zauważają tylko czynniki sprzyjające. Szybciej podejmują decyzje.

Władza sprawia, że osoby ją sprawujące odczuwają więcej pozytywnych emocji, są zazwyczaj   
w dobrym nastroju. Dodatkowo lepiej znoszą stres. Władza więc wzmacnia osobę, która ją ma. Jednak może też korumpować. Polega to na tym, że lider lub liderka postrzega innych jako mniej lub bardziej przydatne narzędzia do osiągnięcia celu, nie patrzy podmiotowo na inne osoby. Przy doborze osób współpracujących skupia się na ich kompetencjach, a nie moralności. Władza utrudnia przyjmowanie perspektywy innych, zamyka oczy na cierpienie, dystansuje. Nasila cynizm, skłonności do oszukiwania i hipokryzję.

*Z jednej strony władza zmienia, ale z drugiej ujawnia to, jaki człowiek jest, nasila jego czy jej cechy.   
Jeśli mamy do czynienia z osobą wspólnotową lub instrumentalnie nastawioną, to będzie to bardziej widoczne. Tylko trudniej jest dojść do władzy, jak się jest tą pierwszą osobą, a nie tą drugą* – podkreśla psycholożka.

**Budowanie relacji**

Aby zdobyć władzę, trzeba budować relacje społeczne. Jedni dochodzą do upragnionej pozycji przez dominację i zniechęcanie konkurencji, a drudzy poprzez wspomaganie innych swoją wiedzą ekspercką. Trzeba włożyć dodatkowy wysiłek, aby utrzymać relacje, gdy się jest przy władzy. Liderzy i liderki mniej chętnie słuchają gron eksperckich i doradczych, są zamknięci na informację zwrotną, wydaje im się,   
że wiedzą lepiej. Dlatego trzeba mieć obok siebie ludzi, którzy powiedzą nam prawdę o otaczającej nas rzeczywistości.

Warto również samemu dbać o to, aby zminimalizować dystans wobec innych osób, móc „wejść w ich buty”, postępować tak, jakby się tej władzy nie miało. Dobrym przykładem jest zachowanie prezydenta Ukrainy – Wołodymyra Zełenskiego, który wchodząc w relacje z innymi minimalizuje dystans, także ten fizyczny, nie czeka na obsługę innych, sam sobie przynosi potrzebne rzeczy, przysuwa krzesła. Podobnie zachowywał się Justin Trudeau – premier Kanady czy Jacinda Ardern – premierka Nowej Zelandii. Wydawać się może, że tego typu drobne gesty nic nie znaczą, jednak takie mikrointerwencje psychologiczne są ważne, aby lider lub liderka nie zatracili kontaktu z otaczającą ich rzeczywistością   
i nie dystansowali się od innych ludzi.

**Motywacje władzy**

Jedną z trzech głównych motywacji do zdobycia władzy jest chęć wpływu i kierowania zachowaniem innych. Ludzie niechętnie do takiej motywacji się przyznają, ponieważ jest to źle postrzegane   
w społeczeństwie. Szczególnie silnie dotyczy to kobiet, które jeśli podczas ubiegania się o wysokie stanowiska przyznają się, że robią to dla władzy, to tracą poparcie. Wciąż gdy myślimy o liderze,   
to mamy przed oczami mężczyznę – nie tylko z powodu języka, lecz ponieważ to im przypisywane są cechy pożądane u przywódców.

Z kolei osoby, które dążą do doskonałości i kolejnych osiągnięć, mogą mieć problem, aby odnaleźć się w polityce – świecie kompromisów i nie w pełni zrealizowanych celów. Zaś ci, którzy chcą być lubiani oraz cieszyć się sympatią otoczenia – mogą nie być gotowi do podejmowania koniecznych, choć niepopularnych decyzji, wprowadzania reform czy zmian. Takie osoby zależne są także od najbliższego otoczenia i dużo zależy od tego, kto się tam znajdzie. Warto natomiast podkreślić, że motywacja władzy sprzyja liderom i liderkom politycznym. I nie musi być czymś „złym”.

Motywacja władzy może mieć dwa wymiary – personalny i społeczny. Pierwszy dotyczy niezależności   
i prestiżu, który może być wyrażany poprzez posiadanie zasobów: drogiego samochodu, luksusowego mieszkania czy odpowiedniego tytułu na wizytówce. Drugi z kolei – podejmowania działań, które sprawią, że grupa będzie lepiej funkcjonować i zarazem osiągać wyznaczone cele. Tacy liderzy i takie liderki nie przypisują zasług sobie, lecz innym członkom grupy. Przykładem takiej osoby jest wspomniany już prezydent Ukrainy.

**Tożsamość – dwa style i dwie narodowości**

Identyfikacja Ukraińców z ich własnym narodem jest w ostatnim czasie niezwykle silna. Wpływa  
na to przede wszystkim to, że jest ona hartowana w walce za ojczyznę, z którą wiele ludzi się utożsamia. Z kolei identyfikacja Rosjan ze swoim krajem wygląda zupełnie inaczej. Zarówno psychologiczne, jak   
i socjologiczne badania pokazują, że identyfikacja może mieć dwa oblicza. Wyróżniamy bezpieczną identyfikację – gdy koncentrujemy się na innych osobach wchodzących w skład grupy oraz narcystyczną – gdy grupa jest szyldem, dzięki któremu czujemy się ważniejsi.

Manifestacje takich dwóch form tożsamości są skrajnie różne. Dla grupy jest lepiej, gdy przyjmuje ona zdrową, bezpieczną formę, czyli myślenia przez pryzmat pojedynczych osób, które tę grupę stanowią   
i zwracania uwagi na ich dobro. Takie osoby są bardziej lojalne wobec zespołu, skłonne do poświęceń na jego rzecz. Z kolei narcystyczna tożsamość może mieć długofalowe negatywne konsekwencje. Członkowie są mało lojalni i są w stanie popierać polityki niekorzystne dla grupy, np. w aspektach zdrowia publicznego czy w domenie środowiskowej. Są to osoby chętne do spiskowania przeciwko innym członkom swojej grupy – zarówno w kontekście narodowym jak i biznesowym. W badaniach   
na temat poparcia dla inwigilacji społeczeństwa za pomocą systemu Pegasus możemy zauważyć zależność – im silniejsza identyfikacja narcystyczna danej osoby, tym większe poparcie używania tego systemu przez władzę. Z kolei w firmach są to ludzie, którzy chętnie, w ukryciu, podstawiliby nogę swoim kolegom lub koleżankom z pracy czy nawet z tego samego zespołu, choć na ustach mają slogany o wielkości grupy.

**Jaki styl przywództwa jest najlepszy?**

To, jaki styl przywództwa jest lepszy, zależy od tego, w jakiej sytuacji jest dana grupa. Jeśli cel zespołu jest bardzo zagrożony, a pozycja lidera lub liderki jest słaba lub osoba sprawująca władzę jest nielubiana przez innych, styl autorytarny będzie skuteczniejszy dla zrealizowania zadań przez grupę. Jednak w innych sytuacjach efektywniejszy będzie system demokratyczny, skoncentrowany   
na włączaniu innych, dyskusji i uwzględnianiu różnych opinii.

Z kolei styl charyzmatyczny sprawdza się, gdy zespół jest w kryzysie. Liderzy lub liderki o wysokich umiejętnościach społecznych, którzy wskazują, dlaczego trzeba odrzucić przeszłość i potrafią sformułować atrakcyjną wizję przyszłości, są w stanie zmobilizować grupę, sprawić, by uwierzyła,   
że jest to najlepsze rozwiązanie oraz przekonać osoby na zewnątrz, że zespół podoła wyzwaniu.   
Jednak mogą oni także stanowić zagrożenie ze względu na siłę swojego oddziaływania. Charyzmatyczni   
i dominujący przywódcy i przywódczynie mogą kształtować procesy decyzyjne w otaczającym   
ich gronie. Zespół potakuje, nie rozmawiając o barierach i zagrożeniach. Gdy grupa ekspertów   
lub ekspertek jednomyślnie popiera jakieś rozwiązanie, wydaje się, że musi być to najlepsze wyjście, ponieważ specjaliści i specjalistki się nie mylą. Takie procesy społeczne czasem napędzają zespół   
do niebezpiecznych i złych decyzji. Paradoksalnie, im bardziej eksperckie są grupy, tym gorsze działania mogą podejmować.

Materiał powstał na podstawie webinaru: [*Władza i tożsamość - psychologiczne aspekty wojny*](https://web.swps.pl/strefa-psyche/wydarzenia/403-webinarium/24286-wladza-i-tozsamosc-psychologiczne-aspekty-wojny-webinar)

\*\*\*

**Uniwersytet SWPS** to nowoczesna uczelnia oparta na trwałych wartościach. Silną pozycję zawdzięcza połączeniu wysokiej jakości dydaktyki z badaniami naukowymi spełniającymi światowe standardy. Oferuje praktyczne programy studiów z psychologii, prawa, zarządzania, dziennikarstwa, filologii, kulturoznawstwa czy wzornictwa, dostosowane do wymagań zmieniającego się rynku pracy. Uniwersytet SWPS kształci ponad 17,5 tys. studentów w pięciu miastach: Warszawie, Wrocławiu, Sopocie, Poznaniu i Katowicach. Uczelnia posiada uprawnienia   
do nadawania stopnia naukowego doktora w pięciu dyscyplinach: psychologia, literaturoznawstwo, nauki   
o kulturze i religii, nauki socjologiczne, nauki prawne oraz doktora habilitowanego: nauk społecznych   
i humanistycznych z psychologii, kulturoznawstwa i prawa.

Tradycją uczelni są cykle otwartych wydarzeń naukowych, popularnonaukowych i kulturalnych. Częstymi gośćmi Uniwersytetu SWPS są światowej sławy naukowcy, znani artyści i przedstawiciele świata mediów. Jako jeden   
z najlepszych ośrodków psychologicznych w kraju, uniwersytet popularyzuje wiedzę psychologiczną realizując projekty: [Strefa Psyche](https://www.swps.pl/strefa-psyche), [Strefa Prawa](https://www.swps.pl/strefa-prawa), [Strefa Kultur](https://www.swps.pl/strefa-kultur), [Strefa Zarządzania](https://www.swps.pl/strefa-zarzadzania) i [Strefa Designu](https://design.swps.pl/).

Uniwersytet SWPS od lat dzieli się wiedzą i popularyzuje naukę nie tylko w murach kampusów, lecz także   
za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz własnych kanałów multimedialnych. We współpracy   
z partnerami zewnętrznymi organizuje liczne wydarzenia poświęcone wyzwaniom współczesności. Dociera   
do młodzieży, rodziców i opiekunów, osób zainteresowanych samorozwojem, aktualną wiedzą o człowieku   
i społeczeństwie, nowymi trendami w nauce, kulturze, biznesie, prawie i designie.