

# „Svi za jednog, jedan za sve“: nova psihologija liderstva kroz prizmu socijalnog identiteta

Zoran Pavlović<sup>1</sup> 

Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet, Odeljenje za psihologiju

Hazlam, S., Rajher, S. & Platov, M. *Nova psihologija liderstva: identitet, uticaj i moć*, Clio, 2024, 460 strana

Liderstvo je jedan od svepristupnih fenomena ljudskog kolektivnog života. Svaka mala ili velika, formalna ili neformalna grupa ima osobu koja predstavlja njenog vođu. Istorija ljudske civilizacije dobrim delom je popis (ne)uspešnih vođa i njihovih (ne)dela. Budući da često kroje sudbinu miliona, pitanje šta čini uspešnog lidera izaziva kontinuirani interes naučnika, političara, javnosti. Kako „objasniti“ jednog Abrahama Linkolna, Napoleona, Nelsona Mendelu, ali i Adolfa Hitlera ili Donalda Trampa? Tradicionalne teorije osciliraju između ideje da se lideri rađaju ili da ih rađaju povoljne i specifične okolnosti. Knjiga *Nova psihologija liderstva: identitet, uticaj i moć* autora Hazlama, Rajhera i Platova (izdavačka kuća *Clio*) nudi drugačiji pogled na stari problem: uspešno liderstvo ne predstavlja individualnu veštinu niti odnos liderâ i sledbenikâ, već je u pitanju društveni proces zasnovan na *deljenom identitetu* između liderâ i sledbenikâ. Pisali su je autori sa višedecenijskim iskustvom u izučavanju fenomena liderstva, među kojima je i dvojac Stiven Rajher i Aleksander Hazlam, vodeći evropski socijalni psiholozi, najglasniji promoteri teorije socijalnog identiteta koja, iz njihove vizure, ispisuje nove stranice u objašnjenju ljudskog ponašanja, kako onog u stvarnom živo-

1 Rad je deo aktivnosti koje je finansijski podržalo Ministarstvo nauke, tehnološkog razvoja i inovacija Republike Srbije u sklopu finansiranja naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu u Beogradu – Filozofskom fakultetu (broj ugovora 451-03-137/2025-03/ 200163). Tekst je nastao u periodu sistematske represije i vršenja otvorenih medijskih, pravnih, finansijskih i psihičkih pritisaka na studente i čitavu akademsku zajednicu od strane vladajućeg režima u Srbiji.

tu (npr. zdravstveno ponašanje<sup>2</sup>), tako i onog u eksperimentalnim uslovima (npr. Milgramova studija poslušnosti prema autoritetu ili Zimbardova zatvorska studija<sup>3</sup>).

Knjiga je obimna, a izlaganje je podeljeno u devet glavnih celina koje tvore tri velike tematske oblasti, odnosno perspektive u izučavanju liderstva. Čine ih „stara“, „aktuelna“ i „nova“ psihologija liderstva. Autori započinju studiju prikazom „stare“ psihologije, fokusirane na koncept „velikog čoveka“ i harizmatičnog pojedinca kao nosioca posebnih osobina (npr. inteligencije) koje ih čine prirodno podobnim da vode bilo koga i bilo kada. Kako je to još Sokrat tvrdio, samo je retka klasa filozofa-vladalaca pogodna da vodi neobrazovanu i divlju većinu. Ali šta je to što veliki čovek ima? Sokratovu brzinu učenja i dobro pamćenje? Veberovu harizmu? Neke druge precizno izmerene crte ličnosti i sposobnosti? Moguće, ali sa ovakvim gledištima postoje neke dobro znane slabosti na koje autori ukazuju: slaba prediktivna vrednost ličnih odlika (najbolji prediktor, inteligencija, retko previđa više od 5% varijanse liderstva); njihovo značenje varira u zavisnosti od konteksta (inteligencija političara „izgleda“ drugačije od inteligencije vojnika); teškoće objašnjenja neophodne fleksibilnosti koja je za uspešno liderstvo bitnija od doslednosti (lider koji je, recimo, uvek saradljiv naići će na ozbiljne probleme u nekim situacijama); previđanje uloge sledbenikâ (ili pretpostavljanje da su, za razliku od „stabilnog“ lidera, oni neminovno nestabilni i podložni uticaju). Delom, možda i najvećim, ideju o „velikom čoveku“ uništila je kobna praksa „velikih diktatora“.

Na slabostima „stare“ iznikla je „aktuelna“ psihologija liderstva sa tezama o transakcionom i transformacionom liderstvu koji prevazilaze fokusiranja na lidere, uzimajući u obzir odnose između liderâ i sledbenikâ. Transkacioni pristupi tvrde da učinkovito liderstvo potiče od maksimiziranja zajedničkih dobiti koje lideri i sledbenici jedni drugima obezbeđuju; saraduju međusobno zato što vide da „imaju nešto od toga“ ili dokle god lideri imaju moć da nagrađuju i kažnjavaju svoje sledbenike (čitaj: opet je do lidera). Transformaciona teorija liderstva opisuje stil vođenja u kojem lideri inspirišu, motivišu i osnažuju sledbenike da prevaziđu sopstvene interese radi postizanja zajedničkih ciljeva i pozitivne promene. Međutim, u fokusu objašnjenja u potpunosti ostaje priroda lidera, s nastojanjem da se razumeju karakteristike koje neke ljude čine sposobnim za transformisanje drugih. Eksplanatorna jalovost

- 
- 2 Videti Haslam, C., Jetten, J., Cruwys, T., Dingle, G. & Haslam, S. A. (2018). *The new psychology of health: Unlocking the social cure*. Routledge.
  - 3 O tezama da ove klasične studije ilustruju aktivno i posvećeno sledbeništvo shvaćeno u smislu socioidentitetskih procesa videti: Reicher, S. & Haslam, S. A. (2011). After shock? Towards a social identity explanation of the Milgram 'obedience' studies. *British journal of social psychology*, 50(1), 163–169; Haslam, S. A. & Reicher, S. D. (2012). Contesting the "nature" of conformity: What Milgram and Zimbardo's studies really show. *PLoS biology*, 10(11), e1001426.

(i) „aktuelne“ psihologije, po mišljenju Hazlama i saradnika, neminovna je posledica pristupa koji nastoji da nešto što je u velikoj meri kolektivni fenomen objasni pomoću konceptualnog alata koji je – individualistički. Dodatno „breme“ predstavlja dekontekstualizovano (pa i aistorično) teoretisanje koje previđa bazičnu psihološku činjenicu da „karakter“ i ponašanje variraju u različitim kontekstima. Ova primedba stoji čak i za transformacionu teoriju jer, kao lider, sposobni ste da „transformišete“ ili niste; ako jeste, onda ste takvi u bilo koje doba i na svakom mestu. Možete transformisati svakoga i na koji god način želite. To nas vraća na veći problem fleksibilnosti, kao i na činjenicu da lideri koji su učinkoviti u jednom kontekstu nisu nužno učinkoviti i u drugom, te da lidere koje neki duboko poštuju neki drugi odbacuju, a da lideri koji mogu ostvariti određene promene ne mogu ostvariti neke druge.

Pa šta nam to onda nedostaje u adekvatnom poimanju prirode liderstva? Reklo bi se da imenujemo „slona u sobi“ koga indirektno spomenusmo na početku ovog teksta, a to je činjenica da fenomen liderstva ne čini samo lider ili samo lideri i sledbenici. Čine ga lideri i sledbenici *u društvenoj grupi*. Jer lider nije nikada samo lider (čitaj: u socijalnom vakuumu), već lider *konkretne* organizacije, nacije, religije itd. Ilti, liderstvo je grupni fenomen. Iza ovih nazgled površnih ili terminoloških sitničarenja krije se zapravo fundamentalan iskorak u poimanju liderstva koje se ne svodi samo na prepoznavanje onog nečeg posebnog što izdvaja izuzetnog pojedinca ili pak na specifičnosti odnosa liderâ i sledbenikâ, već podrazumeva proces putem kojeg lideri i sledbenici počinju da jedni druge gledaju kao deo zajedničkog tima ili grupe. Ukratko, ključ liderstva je u tome da ga razumemo kao nešto što podrazumeva „mi“.

Osnovu za ovakav pristup čine teorije socijalnog identiteta i socijalne kategorizacije koje, konkretizovane u terminima liderstva, tvore četiri bitna principa uspešnog liderstva koja se u knjizi razrađuju u okviru zasebnih poglavlja. Prvi od njih kaže da se **lider mora opažati kao „jedan od nas“**, kao *prototip* grupe kojoj pripada. Mora imati kvalitete, atribute i ponašanja koja naglašavaju ono što ih čini *istim* kao njihovi sledbenici, dok ih razlikuje od drugih grupa, istaknutih u datom kontekstu; lider mora biti primer obeležja posebnosti svoje grupe. Jednostavnije rečeno, ako želi da predstavlja bradate ljude, dobro je da lider ima bradu. Ono što je ovde posebno važno jeste da prototipičnost nije set stabilnih karakteristika „nas“, već zavisi od toga kako se „mi“ odnosimo prema „njima“. Kako se priroda „njih“ menja, tako se menja i prototip vlastite grupe, a time i kvaliteti koji neku osobu izdvajaju kao lidera, sasvim u skladu sa onom anegdotskom da je Čerčil dobijao u ratu (kada se na mestu lidera želi borac), a gubio u miru (kada se na mestu lidera želi, recimo, obrazovani reformator). Drugi princip kaže da se **lider mora opažati kao osoba koja „igra za naš tim“**. Njihove akcije moraju da unapređuju grupni interes pod uslovima koje konkretizuju norme i vrednosti same grupe. Za lidere je fatalno ukoliko ih opažaju kao osobe usmerene na sopstveno bogaćenje ili, još gore, na bogaćenje grupa s kojima se potencijalni sledbenici

ne identifikuju. Ovo ide toliko daleko da čak i pravednost, tipično smatrana jednom od ključnih karakteristika uspešnog liderstva, ima granice oivičene poimanjem „nas“. Kako brižljivo planirani eksperimenti to pokazuju, uspešno liderstvo manje zavisi od pokazivanja pravednosti, a više od pokazivanja nepravednosti u vidu privilegovanja sopstvene grupe. Treći princip glasi da **lider mora vešto graditi osećaj zajedništva**. Dobri lideri moraju biti vešti *utemeljivači* identiteta, aktivno uključeni u oblikovanje zajedničkog shvaćanja „ko smo to mi“. Sa svojim „Yes we can“, Barak Obama svojevreveno nije samo mobilisao glasače, već je utemeljio novi identitet: građanski pokret nade, promena i zajedništva u raznolikosti. Njegova retorika je utemeljila jedno inkluzivno „mi“ – Amerika svih rasa, vera i porekla koja se zajedno kreće ka boljoj budućnosti. Time je uspeo da objedini ljude koji ranije nisu videli sebe kao deo iste grupe. **Lideri moraju pokazati da „mi vredimo“** – četvrti je princip. Vođstvo nije samo u „pričanju“, već i u delanju. Dobar lider prevodi grupne vrednosti u stvarnost – u politiku, praksu i svakodnevni život. On stvara svet u kom naša uverenja nisu samo ideali, već deo stvarnog sveta. Nakon terorističkog napada na džamiju u Krajstčerču 2019, Jucinda Ardern, tadašnja premijerka Novog Zelanda, ne samo da osuđuje napad, već oblači maramu, simbol poštovanja prema muslimanskoj zajednici, menja zakon o oružju u roku od nekoliko dana i aktivno uključuje muslimane u procese pomirenja. Kao rezultat, muslimanska manjina u Novom Zelandu prvi put oseća da „mi vredimo“ – država nas ne samo štiti, nego vidi i priznaje našu bol i doprinos zajednici.

Liderstvo je, dakle, proces upravljanja društvenim identitetom, učinkovit u meri u kojoj ispunjava četiri opisana principa. Učinkovitost se, drugim rečima, odnosi na *pragmatiku* liderstva – konkretne veštine koje se mogu naučiti i razvijati. Ali, često previđana, postoji ključna razlika između *učinkovitog* i *etičkog* liderstva, ilustrovana, u ekstremnom slučaju, tzv. „problemom Hitlera“<sup>4</sup>, veštog i učinkovitog lidera (?), koji je podstaknutu mobilizaciju koristio za ugnjetavanje i tiraniju najgore vrste (tj. nije bio etičan). Drugim rečima, učinkovit lider nije isto što i *dobar* lider, a različiti oblici izvedbe identitetskog liderstva upleteni su u različite vrste političke prakse. Ovde sa terena *pragmatike* prelazimo u domen *politike* identiteta, odnosno toga kako se liderske veštine koriste: da li za osnaživanje i uključivanje (benigno) ili za dominaciju i isključivanje (toksično)? Benigno liderstvo promovise saradnju i dobrobit svih, dok toksično koristi identitet grupe za izazivanje sukoba i štetu drugima. Najopasniji oblik toksičnog liderstva ogleda se u onome što autori nazivaju „uvrnuta žalopojka“ – narativ o poniženju grupe od strane spoljnog neprijatelja, čije se uništenje predstavlja kao jedini put do obnove veličine. Ovakva politika identiteta karakteriše ne samo u knjizi obilno dis-

---

4 Videti Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. *The nature of leadership*, 11(26), 302–327.

kutovane populističke lidere današnjice, poput Donalda Trampa ili Viktora Orbana, koji ponavljaju istu parolu: „Učinimo našu zemlju ponovo velikom“, već svoj izraz nalazi u *podrugovljavanju* kao omiljenom retoričkom sredstvu „spin diktatora“ („dobro = mi, loše = drugi“ narativ) i čini osnovu opštijih trendova rastuće političke polarizacije i „sektaštva“<sup>5</sup>.

Deveto poglavlje knjige sasvim konkretizuje stvari i nudi tri instrumenta za praksu. Prva je upitnik, *inventar identitetskog liderstva* (IIL, engl. *Identity Leadership Inventory – ILI*), konstruisan za merenje četiri ranije opisane komponentne identitetskog liderstva (do sada validiran i dostupan na dvadeset jednom jeziku). Druga je opis i konkretizacija principa razvoja identitetskog liderstva iskazana kao 3R: refektovanje (posmatrajte i slušajte grupu da biste je razumeli), reprezentovanje (postarajte se da akcije odražavaju i unapređuju vrednosti grupe) i realizacija (ostvarujte i neka se primećuje da ostvarujete ono što je za grupu važno). Treća je program za razvijanje identitetskog liderstva, 5R, koja pored tri opisane faze, uključuje pripremnu fazu na početku (podizanje svesti o vrednosti grupa za liderstvo) i završnu fazu izveštavanja (praćenje napredovanja ka ciljevima grupe i rešavanje problema).

Knjiga *Nova psihologija liderstva: identitet, uticaj i moć* predstavlja svež i duboko promišljen uvid u jedno od najvažnijih pitanja savremenog društva – kako razumeti i oblikovati liderstvo koje nije samo efikasno, već i pravedno. Hazlam, Rajher i Platov nude argumentovanu i empirijski potkrepljenu alternativu tradicionalnim i savremenim teorijama, pomerajući fokus sa lidera kao pojedinca na liderstvo kao kolektivni proces utemeljen na zajedničkom identitetu. Njihova analiza, potkrepljena obiljem svakovrsne evidencije, od poezije do rigoroznih laboratorijskih eksperimenata, otkriva da uspešan lider nije onaj koji dominira, već onaj koji utemeljuje i osnažuje osećaj zajedništva u kome je izvor ne samo moći i uticaja samog lidera, već kolektivne društvene moći grupe koju lider kao „prvi među jednakima“ reprezentuje. Ova knjiga je ne samo akademski relevantna već i praktično korisna, imajući u vidu da nudi konkretne alate za razvijanje identitetskog liderstva u realnim uslovima. Preporuka je za čitanje svima koji se bave „vođenjem“ – od političara i menadžera do aktivista – jer ona ne nudi samo teoriju, već i kompas za etičko i održivo liderstvo u svetu koji vapi za istinskom povezanošću i pravednošću.

---

5 Više o ovim negativnim trendovima videti u: Treisman, D. & Guriev, S. (2023). *Spin dictators: The changing face of tyranny in the 21st century*. Princeton University Press; Finkel, E. J., Bail, C. A., Cikara, M., Ditto, P. H., Iyengar, S., Klar, S. ... & Druckman, J. N. (2020). Political sectarianism in America. *Science*, 370(6516), 533–536.