

S. Aleksander Hazlam, Stiven D. Rajher,
Majkl Dž. Platov

NOVA PSIHOLOGIJA LIDERSTVA

Identitet, uticaj i moć

Prevela sa engleskog: Marina Vicanović



Beograd, 2024

SADRŽAJ

Lista slika	9
Lista tabela	12
Predgovor	13
Uvod	19
1. Stara psihologija liderstva: Veliki ljudi i kult ličnosti	31
Liderstvo kroz istoriju: „veliki čovek“ i njegova harizma	33
Političko slabljenje pristupa zasnovanog na ideji o „velikom čoveku“: uticaj „velikih diktatora“	40
Standardizacija liderstva: modeli ličnosti i njihovi neuspesi	42
Biografski pristup: traganje za korenima izuzetnosti u ličnim biografijama.	48
Konceptualne slabosti individualističkih modela: statična objašnjenja dinamičnog fenomena.	51
Politički nedostaci individualističkih modela: svođenje liderstva na lidere	54
Zaključak: pet kriterijuma za korisnu psihologiju liderstva	58
2. Aktuelna psihologija liderstva: Pitanja konteksta i kontingencije, transakcije i transformacije	62
Značaj konteksta i kontingencije	63

Značaj sledbenika	74
Značaj „onog nečeg posebnog“	90
Zaključak: potreba za novom psihologijom liderstva	99

3. Osnove za novu psihologiju liderstva:	
Društveni identitet i samokategorizacija	105
Društveni identitet i grupno ponašanje	107
Društveni identitet i kolektivna moć.	126
Definisanje društvenih identiteta	131
Zaključak: postavljanje plana za novu psihologiju liderstva	146
4. Biti jedan od nas: Lideri kao prototipovi svoje grupe . . .	150
Važnost zauzimanja za grupu	151
Prototipičnost i uspešnost lidera	159
Prototipičnost i stereotipi o liderstvu	177
Prototipičnost i kreativnost lidera	193
Zaključak: da bi nas vodili, lideri moraju reprezentovati „nas“	197
5. Pobrnuti se za nas: Lideri kao branitelji svoje grupe . . .	201
Značaj pravednosti	204
Od pravednosti do grupnog interesa	213
Razjašnjavanje grupnog interesa	231
Zaključak: da bi lider pokrenuo sledbenike na aktivno uključivanje, njegove akcije i vizije moraju unapređivati interese grupe	234
6. Rukotvorenje osećaja zajedništva: Lideri kao utemeljivači identiteta	239
Složen odnos između stvarnosti, reprezentativnosti i liderstva	240

Ko nas može mobilisati? Značaj definisanja prototipova kategorija	255
Ko se mobiliše? Značaj definisanja granica kategorija	265
Koja je priroda mobilizacije? Značaj definisanja sadržaja kategorija	270
Zaključak: lideri su gospodari identiteta, a ne njegovi robovi	276
7. Stvarati našu važnost: Liderstvo kao ugrađivanje identiteta	279
Identitet kao posrednik veze između autoriteta i moći	280
Lideri kao umetnici identiteta	287
Lideri kao zastupnici identiteta.	299
Lideri kao inženjeri identiteta.	311
Zaključak: i liderstvo i proizvodnja moći se usredsređuju na upravljanje identitetom, što je težak rad ali i nagrada	317
8. Pragmatika i politika identitetskog liderstva: Biti učinkovit i činiti dobro	321
Pragmatika identitetskog liderstva.	322
Politika identitetskog liderstva	340
Toksično liderstvo	345
Zaključak: putokazi na putu ka tiraniji	361
9. Sredstva identitetskog liderstva: Prevođenje teorije u praksu	364
Mera identitetskog liderstva: IIL	367
Principi razvijanja identitetskog liderstva: „3R“	375
Program za razvijanje identitetskog liderstva: „5R“	390
Zaključak: ništa za lidere nije toliko praktično kao dobra teorija o liderstvu	399

Bibliografija	403
Rečnik.	449
O autorima	457
Registar lidera i liderskih konteksta	459
Indeks autora	465
Registar pojmova	475

LISTA SLIKA

1.1	Tomas Karlajl	35
1.2	Procenat vesti o državnicima u kojima se pominje harizma, pre i nakon njihove smrti	39
2.1	Tipičan inventar najmanje poželjnog saradnika (NPS)	69
2.2	Ekspedicija brodom <i>Izdržljivost</i> na Južni pol, pod vođstvom Ernesta Šekltona	72
2.3	Nikolo Makijaveli	83
2.4	Martin Luter King mlađi i Koreta Skot King predvode Marš za građanska prava od Selme do Montgomerija	93
2.5	Sahrana Margaret Tačer	103
3.1	Proces depersonalizacije koji podupire prelazak sa selfa određenog ličnim identitetom (kao „ja“) na self određen društvenim identitetom (kao „mi“)	115
3.2	Uloga zajedničkog društvenog identiteta u transformisanju zbira potpuno različitih pojedinaca u koherentnu društvenu silu	125
3.3	Razlika između „moći nad“ i „moći uz pomoć“	128
3.4	Upotreba zamenica za prvo lice množine u govorima australijskih kandidata tokom izbornih kampanja, prikazana kao funkcija godine izbora i ishoda izbora	132
3.5	Varijacije u samokategorizaciji s obzirom na kontekst poređenja	137
3.6	Tekuća i dinamična veza između društvene realnosti, prototipičnosti i liderstva	145
3.7	Zatvorenici i čuvari u zatvorskoj studiji BBC-ja.	147
4.1	Dijagram veza između visoke plate generalnog direktora (i sa tim povezane nejednakosti u platama), identifikovanja zaposlenih sa tim generalnim direktorom i percepcije zaposlenih da generalni direktori a) reprezentuju i grade osećaj zajedničkog identiteta i b) imaju harizmu.	152

4.2	Sociogrami iz istraživanja u Robers kejvu	156
4.3	Poseban neuronski odgovor slušalaca na govore lidera iz redova članova grupe koji govore o „mi“ i „nama“, te spoljašnjih lidera koji govore o „ja“ i „meni“	158
4.4	Jovanka Orleanka i kraljica Viktorija	160
4.5	Varijacije prototipičnosti za svoju grupu u zavisnosti od konteksta u kom se vrši poređenje	165
4.6	Engleski fudbalski navijači i policija na Evropskom fudbalskom prvenstvu u Portugaliji 2004. godine	174
4.7	Opažena autentičnost liderâ kao funkcija a) stepena u kom se lider posmatra kao neko ko predstavlja i unapređuje interese svoje grupe i b) liderove pripadnosti istoj ili tuđoj grupi	185
4.8	Opažena pravednost lidera kao funkcija a) prototipičnosti datog lidera za sopstvenu grupu i b) društvene identifikacije opažalaca	189
5.1	Model grupnog angažovanja.	210
5.2	Podrška generalnom direktoru bolnice kao funkcija količine vremena dodeljene na mašini za dijalizu i identiteta pacijenata	220
5.3	Opažena harizma kao funkcija performansi organizacije i liderskog ponašanja	224
5.4	Ideje koje smišljaju sledbenici kao odgovor na liderovu viziju za budućnost – kao funkcija prethodnog ponašanja datog lidera	230
6.1	Džordž V. Buš i Majkl Fut	242
6.2	Ronald Regan	254
6.3	Nelson Mandela i Muhamed Ali Džina.	261
6.4	„Mi podržavamo Škotsku“	272
7.1	Kapetan Vilijam Blaj i Luj XVI.	281
7.2	Vinston Čerčil	289
7.3	Uspešni lideri utemeljuju svoje predloge u kulturi grupe koju žele da predvode.	297
7.4	Panorama Raclavica.	303
7.5	Borba za liderstvo u zatvorskom eksperimentu BBC-ja	313
7.6	Preobraćenje svetog Pavla na putu za Damask	319
8.1	Abraham Linkoln	327
8.2	Predstave o sledbenicima svoje i tuđe grupe	335
8.3	Izdanja kuće <i>Ladybird Books</i> o velikim liderima.	337

8.4	Adolf Hitler	341
8.5	Milgramove studije „pokoravanja autoritetu“.	349
8.6	Zimbardov zatvorski eksperiment na Stanfordu	351
8.7	Poistovećivanje s eksperimentatorom (nasuprot poistovećivanju sa učenicom) predviđa pokoravanje autoritetu u Milgramovom istraživanju	352
8.8	Uzajamna veza između identitetskog liderstva i aktivno uključenog sledbeništva	355
9.1	Pokrivenost projektom ILI-globalno	374
9.2	„3R“ identitetskog liderstva	376
9.3	Liderska zamka: model uspona i propasti velikog lidera iz perspektive društvenog identiteta	389
9.4	Struktura Programa razvoja lidera „5R“	391
9.5	Različite reprezentacije grupne i organizacione stvarnosti	392
9.6	Mapa društvenog identiteta	393
9.7	Integrirana mapa društvenog identiteta.	394

LISTA TABELA

1.1	Korelacije između varijabli ličnosti i liderstva	45
1.2	Reprezentativni uzorak izvora „liderskih tajni“ i njihov broj	49
2.1	Kontekstualne varijacije kod optimalnog liderskog stila, prema predviđanju teorije o najmanje poželjnom saradniku (NPS)	70
2.2	Frenčova i Rejvenova taksonomija moći i opaženi kapacitet za upotrebu različitih vidova moći nad drugima	85
3.1	Percepcija posmatračâ o procesima povezanim s liderstvom u zatvorskoj studiji BBC-ja.	147
4.1	Grupni učinak i očuvanje grupe kao funkcija procesa selekcije lidera	155
9.1	Inventar identitetskog liderstva (IIL)	370
9.2	Kriterijumska validnost Inventara identitetskog liderstva (IIL).	372

PREDGOVOR

PRISTUP LIDERSTVU IZ PERSPEKTIVE DRUŠTVENOG IDENTITETA I RAZLOZI ZBOG KOJIH JE ON VAŽAN

Juna 1954. godine dve grupe od dvanaestak jedanaestogodišnjih dečaka izašle su iz dva različita autobusa u izolovanom nacionalnom parku Robers kejv u Oklahomi. U naredne tri nedelje ovi mladići će učestvovati u onome što je kasnije postalo poznato kao eksperiment u Robers kejvu.* Tokom prve nedelje dve grupe će živeti razdvojeno u različitim delovima parka i stvarati međusobne veze unutar grupa. Te nedelje će jedna grupa ubiti zvečarku i ponosno sebe nazvati „Zvečarka-ma“. Druga grupa će sebi nadenuti ime „Orlovi“. Naredne nedelje grupe su spojene da bi učestvovala u takmičarskim igrama. U tom trenutku su se prijateljski odnosi narušili pošto su se Orlovi i Zvečarke međusobno takmičili i borili. Potom, tokom poslednje nedelje ovog istraživanja, istraživači dečacima postavljaju zadatke na kojima treba da saraduju. To je podrazumevalo da rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva, umesto suprotstavljenih. Time su popravili štetu od prethodne nedelje i dečaci su se vratili kućama istim autobusom, pri čemu su se čak neki Orlovi i Zvečarke vozili zajedno kao drugari.

Nekoliko godina kasnije, Henri Tajfel, profesor socijalne psihologije na Univerzitetu u Bristolu, pitao se koja bi to minimalna intervencija mogla navesti dečake sličnog uzrasta da se podele u razdvojene grupe – kao što su to učinili dečaci u Oklahomi. U ovom i mnogim kasnijim eksperimentima različitih koautora, uočio je da bi čak i najmanje intervencije uzrokovala favorizovanje pripadnika sopstvene grupe i diskri-

* Poznati eksperiment socijalnog psihologa Muzafera Šerifa u kome je ispitivao saradnju i takmičenje među grupama. Studija je kasnije detaljnije opisana i u ovoj knjizi. - *Prim. red.*

minaciju prema onima koji toj grupi ne pripadaju. U najčuvenijem od ovih eksperimenata ispitanici su bili podeljeni u grupu Kle i grupu Kandinski, navodno na osnovu toga što su im se dopadale slike jednog od ova dva apstraktna slikara. Mada je podela zapravo bila nasumična, članovi grupe Kle su potom favorizovali svoje kleovce i diskriminirali one grozne kandinskijeve, dok su kandinskijevci, analogno, favorizovali pripadnike svoje Kandinski grupe i diskriminirali one grozne kleovce.

Ovi eksperimenti sa dečacima školskog uzrasta teško da izgledaju kao osnova za ozbiljnu knjigu o psihologiji liderstva, tu temu striktno za odrasle, tradicionalno zainteresovanu za ponašanje generalnih direktora, generala i predsednika. Međutim, ponašanje dečaka u Oklahomi i Bristolu dovelo je u pitanje pretpostavke koje su podupirale velike oblasti psihologije, kao i velike oblasti ekonomije. Ponašanje dečaka takođe teoretski podupire *Novu psihologiju liderstva*. Zašto? Zato što su u ovim eksperimentima dečaci pokazali demonstrirali motivaciju drugačiju od standardne motivacije opisane u ekonomiji, a i od standardnog ponašanja ispitivanog u psihologiji. Konkretnije, u kontekstu ovih eksperimenata, dečaci su pokazali da su razlikovali *nas* od *njih*. *Mi* Zvečarke i *oni* Orlovi ili obrnuto. *Mi* kleovci i *oni* kandinskijevci ili obrnuto.

Naravno, takvo razlikovanje predstavlja bazičnu ljudsku sklonost. Nije trebalo da se eksperimentatori iznenade što se to dogodilo u Oklahomi niti u Bristolu. To se može videti u dečjim igrama loptom, gde se prijatelji sami podele u grupe, često odabrane donekle nasumično, kao i u ozbiljnijim borbama koje mogu nastati bez obzira na to igra li druga grupa pošteno. A što je daleko ozbiljnije, takva razdvajanja na *nas* i *njih* viđaju se u ratovima, gde mladi muškarci, a sada i žene, s patriotskim osećanjima rizikuju svoje živote da *nas* zaštite od *njih*. Istovremeno, u drugim kontekstima pojedinci nastoje da uspostave poseban identitet za svoju grupu kroz ljubazna i velikodušna dela prema onima koji toj grupi ne pripadaju. U svakom slučaju, *mi* je najvažnije.

Podela na *mi* i *oni* stoga je jedno od najvažnijih svojstava ljudske psihologije. Nije slučajno to da ona treba da leži u samom srcu psihologije liderstva, zato što razumevanje i angažovanje oko takvih razlika predstavlja osnovu onoga što čini liderstvo.

Liderstvo je možda tema o kojoj se kroz čitavu istoriju najviše pisalo. Kako nagoveštavaju Hazlam, Rajher i Platov, diskusije o ovoj temi mo-

žemo pronaći još kod Platona. Međutim, ono je glavna tema čak i starije literature, pošto veliki deo *Odiseje* i *Ilijade*, Veda i Starog zaveta razmatra šta su radili lideri i posledice njihovih odluka i akcija, bile one dobre ili loše. U modernim vremenima, prozaičnije, knjige o liderstvu i biografije lidera zauzimaju glavna mesta na policama u aerodromskim knjižarama. Da navedemo samo jedan primer, Džon C. Maksvel, konsultant koji je sastavio listu od dvadeset i jedne „neizostavne osobine“ lidera, tvrdi da je prodao više od 13 miliona primeraka svojih mnogobrojnih knjiga.

Ipak, kao što Hazlam, Rajher i Platov ističu, u ranijim radovima o liderstvu nešto nedostaje. Naime, kada, kao Maksvel, ljudi razmatraju neku osobu kao potencijalnog lidera, oni obično razmatraju crte ličnosti ili kvalitete te osobe. Hazlam, Rajher i Platov nam pokazuju kako se psihologija liderstva najviše interesovala za takve individualne atribute. Međutim, koliko god istine bilo u tom pristupu, on ignoriše drugu stranu jednačine: ignoriše motivaciju onih koji treba da slede. Propušta da prepozna kako glavna uloga lidera jeste da sledbenike navede na identifikovanje sa onim *mi* – čiji su ciljevi usklađeni sa ciljevima lidera. Liderstvo u najvećoj meri čini: interakcija motivacije i akcija sledbenika i lidera – a ta je motivacija posredovana načinom na koji ti sledbenici misle o sebi i, u skladu sa tim, kako definišu svoje ciljeve.

Ne znam za literaturu iz ekonomije koja eksplicitno tvrdi da joj je tema liderstvo, ali način na koji ekonomija obrađuje teoriju organizacije govori nam o tome kakva bi to teorija liderstva bila. Tradicionalna ekonomija pravi drugačiju grešku, ona ne propušta da razmatra motivaciju sledbenika, ali to čini suviše usko. Standardna ekonomija organizacija potiče iz takozvanog modela upravnik–izvršilac, u kom postoji menadžer, koji se naziva „upravnik“, i postoji radnik, koji se naziva „izvršilac“. Ovaj izvršilac mora odlučiti da li i do koje mere da sledi lidera. U standardnoj ekonomiji izvršiocu su važni jedino njegov ili njen lični interes. Izvršiocima uopšte nije važno da rade ono što bi lider želeo da rade niti da ispune ciljeve organizacije, čak ni da budu uspešni u poslu na koji su postavljeni. Tipičan problemski zadatak za studente na prvoj godini postdiplomskih studija ekonomije, stoga, jeste da izvedu novčane podsticaje koje upravnik treba da pruži izvršiocu u interesu organizacije.

Dva su razloga zbog kojih ovaj opis odnosa između upravnika i izvršioaca predstavlja lošu ekonomiju, ali i loš opis uloge lidera. Prvo, već

postoji i naprednija literatura iz ekonomije koja pokazuje da ima mnogo načina na koje će izvršioi izigrati sistem radije nego da rade nešto što je u interesu upravnika i, empirijski, ekonomisti su dokazali da ljudi uspevaju vrlo pametno da izigraju te podsticaje. (Ovo ne bi trebalo da čudi vlasnike pasa, psi takođe pametno reaguju na podsticaje.) Stoga, organizacije koje se oslanjaju samo na lični interes svojih članova i obezbeđivanje novčanih podsticaja imaju velike šanse da posluju vrlo loše.

Međutim, postoji i daleko fundamentalniji problem s ovom ekonomijom: ona je izostavila lekcije iz Robers kejva i eksperimenata s minimalnim grupama. Ona je previdela činjenicu da izvršioi takođe mogu formirati *mi* i da će ta identifikacija biti povezana s ciljevima koji su usklađeni ili suprotstavljeni ciljevima organizacije. U meri u kojoj se izvršioi identifikuju sa *mi* čiji su ciljevi usklađeni sa ciljevima njihove organizacije, ta organizacija će izvući najbolje iz svoje sredine. S druge strane, u meri u kojoj se izvršioi identifikuju sa *mi* čiji su ciljevi suprotni ciljevima njihove organizacije, organizacija će podbaciti u ostvarivanju svojih potencijala i to, po mom mišljenju, u većini slučajeva katastrofalno.

Liderstvo, dakle, samo delimično čine individualne crte ličnosti (elementarni psihološki pristup – iako te crte mogu imati izvesni značaj). Liderstvo, takođe samo delimično, čini i uspostavljanje pravih podsticaja (elementarni ekonomski pristup – iako i ovi podsticaji imaju izvestan značaj). Ovde na scenu stupaju Hazlam, Rajher i Platov i njihova *Nova psihologija liderstva*. Oni govore nešto novo i fundamentalno o liderstvu. Nije reč samo o tome šta lideri govore i rade, reč je o tome šta govore i rade u kontekstu spremnosti njihovih sledbenika da se identifikuju kao *mi*, sledbenika koji u skladu sa tim prihvataju ili odbacuju ono što lider želi da oni rade.

U ovom procesu postoji takođe sasvim posebna uloga za lidera. Kada se sledbenici identifikuju sa *mi*, oni gotovo bez razlike prihvataju ideju o tome šta ti *mi* treba ili ne treba da rade. Sledbenicima ili potencijalnim sledbenicima prirodno je da tu ideju šta treba ili ne treba da rade definišu na ličan način. Njima lider služi kao uzor – neko ko postavlja standarde, ko predstavlja ideal, fokus pažnje i temu ogovaranja. Ponekad je lider čak i protagonist u stvaranju mita grupe *mi*, kao na primer u pričama koje se u većini firmi pričaju o njihovom osnivanju. To se može videti u toliko različitim dokumentima, kao što su meniji u restoranima,

na primer u *Legal Seafood* ili *Heart's Turkey Farm*, porodičnom restoranu u Meredithu, u Nju Hempširu. Takođe se može videti u godišnjim izveštajima velikih korporacija kao što su Goldman Saks, IBM i Majkrosoft.

Ljudi veruju u lidere svoje grupe; akcije lidera za njih simbolizuju ono što bi ili ne bi trebalo da rade. Lider je arhetipski „jedan od nas“. U nekim slučajevima lideri su toliko veliki da mi čak i ne možemo stremiti ka tome da budemo kao oni, ali bez obzira na to, njihove akcije i dalje ukazuju na to šta treba da radimo. Da navedemo samo jedan primer, razmotrite Isusa Hrista, koga mnogi smatraju najvećim svetskim liderom svih vremena. Za njegove sledbenike *mi* smo hrišćani i *naš* cilj je da budemo kao On.

Kako Hazlam, Rajher i Platov objašnjavaju, u osnovi njihove *Nove psihologije liderstva* leži jednostavna ali duboka teorija. I ta teorija izgleda da je toliko tačna da nas može iznenaditi kako ona još nije postala ključna koncepcija liderstva u svim oblastima – od udžbenika iz psihologije i ekonomije do aerodromskih knjižara. Pritom, ona je nova zato što se suprotstavlja glavnim trendovima i u ekonomiji i u psihologiji. U slučaju ekonomije, ona proširuje motivaciju kako bi u obzir uzela naše identifikovanje kao *mi* i sa tim povezanu ideju o tome kako to *mi* treba da se ponaša. To je za ekonomiju novost.

U psihologiji je teorija o društvenom identitetu, kako se naziva škola misli koja sledi Tajfela, izvan glavnih tokova. Renomirani psiholog jednom mi je objasnio zašto je to tako. Rekao je da je cilj glavnih tokova psihologije da dedukuju kako ljudi razmišljaju. Kako su to izrazili Nizbet i Ros, ljudi su naučnici-amateri, imaju „modele“ funkcionisanja sveta. Uloga psihologa jeste da dedukuje koji su to kognitivni procesi i kako se oni razlikuju od razmišljanja pravih naučnika. Međutim, ovo gledište psihologije isključuje mogućnost da ljudi mogu imati upravo tačan model funkcionisanja sveta, ali žele da rade nešto što je naročito karakteristično za njihovu grupu. Pošto istražuje prirodu tih „*mi*“ kojima se ljudi priklanjaju i način na koji ova članstva u grupama utiču na to kako oni žele da se ponašaju, teorija o društvenom identitetu zauzima vrlo različitu poziciju u odnosu na glavne tokove u psihologiji.

Međutim, upravo zato što knjiga *Nova psihologija liderstva* započinje toliko inovativnom perspektivom, ona nam može pružiti tako originalan pogled. To nam pokazuje pravu strukturu svega šta zapravo čini liderstvo. U skladu s tim, na gotovo svakoj stranici teksta koji sledi naila-

zimo na nove istančane uvide kada se govori o tome šta liderstvo znači i kako funkcioniše. Autori su se latili teme koja je starija od Platona, a istovremeno aktuelna koliko i Barak Obama, na nov i ispravan način. Veoma sam počastvovan što su me zamolili da napišem predgovor za ovu knjigu. Nadam se da ćete je Vi, čitaocē, ceniti isto koliko i ja.

*Džordž A. Akerlof
Berкли*

24. decembar 2009.

POST SKRIPTUM DRUGOM IZDANJU

Napisao sam predgovor prvom izdanju ove knjige krajem 2009. godine. Tada sam rekao da: „u osnovi *Nove psihologije liderstva* leži jednostavna ali duboka teorija. I ta teorija izgleda da je toliko tačna da nas može iznenaditi kako ona još nije postala ključna koncepcija liderstva u svim oblastima“. U deceniji koja je otada protekla ništa se nije desilo što bi mi promenilo mišljenje. Teorija je i dalje tačna. Istovremeno, međutim, iznenađen sam što ona više od deset godina kasnije još uvek nije uticajna koliko bi trebalo. Nažalost, za mnoge čitaocē će teorija i dalje biti nova.

Kažem „nažalost“, jer se za tih deset godina dogodilo toliko toga što govori u prilog tome da nam je razumevanje onoga što Hazlam, Rajher i Platov imaju da kažu mnogo hitnije. Da navedem samo sedam događaja koji to potvrđuju, razmotrite jačanje Sija, Putina, Trampa, Bolsonara, Modija, Orbana i Erdogana. Kako jasno izražava ovo novo izdanje, *Nova psihologija liderstva* objašnjava grupnu dinamiku koja uzrokuje i održava takve događaje, na načine na koje „stare“ psihologije liderstva to ne uspevaju. Što je najvažnije, ona nam govori kako da reagujemo na izazove liderstva sa kojima se danas suočavamo. Oni su očigledni ne samo u politici već i u industriji, poslovanju, kao i u našim zajednicama. Otuda, mada sam smatrao da je prvo izdanje ove knjige izašlo u pravi čas, za drugo izdanje je to još evidentnije.

*Džordž A. Akerlof
Vašington DC
23. januar 2020.*

UVOD

Izgleda mi da lideri koji rade najuspešnije nikada ne govore „ja“. I to ne zbog toga što su sebe istrenirali da ne govore „ja“. Oni ne *misle* „ja“. Oni misle „tim“. Oni svoj posao shvataju kao osposobljavanje tima da funkcioniše... Postoji identifikacija (vrlo često prilično nesvesna) sa zadatkom i sa grupom.

(Drucker, 1992: 14)

Naslov ove knjige *Nova psihologija liderstva* pokreće tri (ili možda četiri) pitanja. Šta podrazumevamo pod *liderstvom*? Šta podrazumevamo pod *psihologijom* liderstva? I šta je u našem pristupu psihologiji liderstva *novo* – konkretno, šta je novo u našem pristupu otkad smo napisali prvo izdanje pre deset godina? Najbolje je da razjasnimo ove stvari pre nego što počnemo glavni deo knjige.

ŠTA JE LIDERSTVO?

Liderstvo za nas nije jednostavno navođenje ljudi da rade nešto. Ono podrazumeva navođenje ljudi da žele da nešto rade. Liderstvo se, zatim, tiče oblikovanja uverenja, želja i prioriteta. Uključuje zajedničku viziju sveta kakav je bio, kakav je sada i kakav bi trebalo da bude. Na kraju, liderstvo podrazumeva ostvarivanje uticaja, a ne obezbeđivanje poslušnosti. Liderstvo dakle treba razlikovati od pojmova kao što su upravljanje, donošenje odluka i autoritet. Svi su ovi pojmovi važni i implicirani u procesu liderstva. Ipak, na osnovu naše definicije, kompetentno upravljanje, vešto donošenje odluka ili prihvaćenost autoriteta – sami po sebi ne determinišu uspešno liderstvo. Ključni razlog za ovo jeste taj

što ovi aspekti ne uključuju nužno niti osvajanje tuđih srca i umova niti uprezanje tuđe energije i strasti. Dok liderstvo to uvek čini.

Čak i više od toga, liderstvo ne čini fizička snaga, sirova moć niti „podsticanje“. Mi, zapravo, smatramo da su takve stvari indikatori i posledice *neuspešnog* liderstva. Istina, one se mogu koristiti da se utiče na tuđe ponašanje. Ako pretite ozbiljnim kaznama za nepokornost i onda naredite drugima da odmarširaju ka nekoj određenoj destinaciji, oni će to verovatno učiniti. Jednako tako, ako im ponudite velike podsticaje za poslušnost, oni će verovatno učiniti isto. Međutim, u oba ova slučaja je vrlo malo verovatno da ćete na njih zaista imati uticaja u smislu da će zadatu misiju početi da posmatraju kao svoju. Zapravo, istina će biti upravo suprotna. To jest, najverovatnije će odbaciti misiju upravo zato što je vide kao spolja nametnutu. Dakle, sklonite štap – ili šargarepu – i ljudi će najverovatnije prestati sa marširanjem ili će čak odmarširati u suprotnom smeru ne bi li istakli svoju nezavisnost. Ne samo da morate potrošiti znatnu količinu resursa kako biste osigurali poslušnost već ćete vremenom morati da izdvajate sve veće količine resursa kako biste tu poslušnost održali.

Nasuprot tome, ako osoba može inspirisati ljude na želju da se kreću u datom pravcu, oni će nastaviti to da čine čak i u odsustvu lidera. Ako se osoba opaža kao neko ko artikuliše ono što ljudi žele da rade, onda svaki čin ubeđivanja povećava kredibilnost lidera i čini buduća ubeđivanja i verovatnijim i lakšim. Drugim rečima, umesto da vremenom sebe troši, pravo liderstvo je samoregenerišuće. A upravo taj izvanredan, gotovo alhemijski kvalitet čini temu liderstva toliko fascinantnom i važnom.

ŠTA JE PSIHOLOGIJA LIDERSTVA?

Ako se liderstvo koncentriše oko procesa uticaja – ako, rečima Roberta Čaldinija podrazumeva „obavljanje stvari uz pomoć drugih ljudi“ (Cialdini, 2001: 72) – onda se, da bismo ga razumeli, moramo usredsrediti na faktore i procese koji ljude navode da slušaju lidere, da se obaziru na ono što oni imaju da kažu i da preuzimaju viziju lidera kao svoju. Važno je istaći, međutim, da ovo što naglašavamo ne odražava redukciju

onističko verovanje da je liderstvo potpuno psihološki fenomen koji se može objasniti samo psihologijom. Naprotiv, naš pristup zasnovan je na tradiciji koja tvrdi da delovanje psiholoških procesa uvek zavisi od društvenog konteksta (Israel & Tajfel, 1972). To znači da, s jedne strane, psiholozi moraju uvek obraćati pažnju na prirodu društva. S druge strane, to znači da psihologija pomaže da se prepoznaju karakteristike društva koje će imati najsnažniji uticaj na to što ljudi misle ili rade. Nešto drugačijim rečima rečeno, ona psihologija koja je korisna govori nam za čime da tragamo u našem društvenom svetu. Ona definitivno ne pruža izgovore za ignorisanje sveta i fokusiranje pažnje samo na ono što se nalazi unutra, u glavi.

U slučaju liderstva postoji spektar društvenih i kontekstualnih faktora koji utiču na kapacitet lidera da utiče na druge. Što je najvažnije, to uključuje a) opštu *kulturu* društva i specifičnu kulturu grupe koju lider vodi, b) prirodu *institucija* u okviru kojih se liderstvo odigrava (na primer, da se poslužimo Aristotelovom taksonomijom, da li su te institucije uređene kao demokratije, autokratije ili monarhije) i c) društvenu poziciju samih lidera – njihovu klasu, rasu i rod. Svi ovi faktori su važni sami po sebi. Na različitim mestima u našoj analizi mi ćemo takođe demonstrirati kako oni imaju nepovoljne efekte na proces ostvarivanja liderskog uticaja. Svejedno, naš primarni fokus ostaje na razvijanju sveobuhvatnog objašnjenja samog procesa ostvarivanja liderskog uticaja. Na taj način pružamo okvir iz kog je moguće razumeti uticaj ne samo kulture, institucija i društvene pozicije već i društvenih i kontekstualnih faktora uopšte.

Generalno, onda posmatramo kako liderstvo funkcioniše „u svetu“ zato što je realnost liderstva da je ono pitanje celog sveta. Zaista, ne samo da je ono ključni aspekt sveta kakvog poznajemo već predstavlja i primarno sredstvo za *menjanje* našeg sveta. Ključni razlog za to je taj što liderstvo motiviše ljude da ulože mnogo energije u napredovanje i rade zajedno ka zajedničkom cilju. Kao psiholozima, fokus nam je upravo na tome da razumemo prirodu „lepka“ koji povezuje lidere i sledbenike u tim naporima. Šta ih to posvećuje jedne drugima i zajedničkom zadatku? Šta ih motiviše da zajedno usmeravaju trud u nekom konkretnom pravcu? I šta ih podstiče da nastave sa ulaganjem svog truda?

ŠTA JE NOVO U „NOVOJ PSIHOLOGIJI LIDERSTVA“?

Upućivati na „novu“ psihologiju liderstva znači implicirati neki kontrast sa „starom“ psihologijom. Pa da počnemo odatle. U prvom poglavlju pokazujemo kako su, tradicionalno, istraživanja izjednačavala liderstvo sa proučavanjem pojedinačnih lidera. Najočiglednije je to što su značajni naponi posvećivani zadatku otkrivanja ličnih osobina i kvaliteta koji odabranoj nekolicini dodeljuju status izuzetnosti. U drugom poglavlju argumentujemo da savremena istraživanja počinju od premise da se proučavanje liderstva ne može svesti na isključivi fokus na lidere, već da ono uključuje društvene odnose između lidera i sledbenika. Na to ukazuje i obilje modela koji posmatraju odnos lidera i sledbenika na različite načine. Pritom, ovim modelima je zajedničko to što i dalje lidere i sledbenike posmatraju kao razdvojene pojedince, sa razdvojenim potrebama, motivima i aspiracijama. Sada bi se moglo reći da je reč o većem broju uključenih pojedinaca, ali se liderstvo i dalje u krajnjoj liniji posmatra kao svojstvo „ja“.

Stoga mi u ovoj raspravi činimo i jedan kritički korak dalje. Tvrdimo da liderstvo ne čine samo lideri. Ne čine ga ni samo lideri i sledbenici. Čine ga lideri i sledbenici *u društvenoj grupi*. Jer lideri nikada nisu samo lideri, oni su uvek lideri neke konkretne nacije, religije, političke partije ili nečeg drugog; i često lideri koje članovi njihove grupe duboko poštuju, uopšte nemaju nikakvu moć nad članovima drugih grupa – drugi ih, zapravo opažaju kao smešne (Margaret Tačer i Donald Tramp su samo dva lako prepoznatljiva primera).

Ovim korakom otvaramo put još uticajnijoj promeni. Naime, kada jednom konceptualizujemo liderstvo kao zajedništvo lidera i sledbenika kao grupe, otvaramo put ispitivanju načina nastajanja njihovih međusobnih odnosa iz onoga što im je zajedničko. To jest, počinjemo od pozicije koja govori o pitanjima koja pokreće Piter Draker, kog citiramo na početku ovog uvoda. Po našem mišljenju, psihologiju učinkovitog liderstva nikada ne čini „ja“. Ona nije prepoznavanje niti veličanje „onog nečeg posebnog“ što neke izdvaja od drugih i projektuje ih na pozicije moći i uticaja. Za nas, učinkovito liderstvo uvek podrazumeva to kako lideri i sledbenici počinju da jedni druge gledaju kao deo zajedničkog tima ili grupe – kao članove iste *grupe kojoj pripadaju*. Ono stoga ima vrlo malo veze sa liderovom

individualnošću, a mnogo veze sa tim da li ga vide kao deo tima, kao timskog igrača, sposobnog i voljnog da unapredi ciljeve tima. Ukratko, ključ liderstva je u tome da ga razumemo kao „nešto što podrazumeva 'mi'“.

Ta ideja, naravno, nije nova sama po sebi. Na kraju, mi smo samo citirali Drakera koji je istu stvar isticao pre skoro trideset godina. Ipak, jedno je tvrditi šta čini dobro liderstvo, a nešto sasvim drugo je pružiti čvrstu konceptualnu i empirijsku osnovu koja potkrepljuje te tvrdnje i pomaže teoretičarima i praktičarima da se za njih opredele. Ako je liderstvo zaista „nešto što podrazumeva 'mi'“ (a mi verujemo da jeste), onda moramo razumeti šta to znači, odakle potiče i kako funkcioniše.

Svi naši odgovori na ova pitanja koncentrišu se na pitanja *društvenog identiteta*. To jest, svi se fokusiraju na stepen u kom strane u liderskom procesu sebe definišu kroz pripadništvo istoj grupi i zbog toga se angažuju zajedno kao predstavnici zajedničke grupe kojoj pripadaju. Upravo zbog toga što ove strane prestaju da razmišljaju o tome šta ih deli kao pojedince, a umesto toga se fokusiraju na ono što ih ujedinjuje kao članove grupe, stvara se i osnova za lidere da vode i za sledbenike da slede. A to je ono što pruža osećaj usmerenosti i svrhovitosti u njihovom ulaganju energije.

Ipak, ni ovde nije potpuna novost primeniti principe društvenog identiteta kao bazu za psihologiju liderstva. U izjavama zahvalnosti ističemo kako mnogo dugujemo Džonu Tarneru, čiji rad na temu uticaja grupe pruža konceptualnu osnovu za model liderstva zasnovan na društvenom identitetu. Kao i mi sami, mnogi drugi istraživači, naročito Majk Hog, Dan van Knipenberg i Naomi Elemers, eksplicirali su ove veze i pružili empirijske dokaze za ideju da je učinkovito liderstvo ukorenjeno u zajedničkom društvenom identitetu. Međutim, mi ovom knjigom – što zaista *jeste* novo u našoj psihologiji liderstva – pružamo detaljan, sistematičan i elaboriran prikaz različitih načina na koje je uspešnost lidera povezana sa društvenim identitetom i baziramo taj prikaz na brižljivo razmatranim empirijskim dokazima.

Kako naslovi od četvrtog do sedmog poglavlja i nagoveštavaju, struktura naše rasprave može se rezimirati kao postupanje u skladu sa četiri principa.

Prvo, tvrdimo da se lideri moraju opažati kao „jedni od nas“. To jest, sledbenici ih moraju opažati kao osobe koje reprezentuju poziciju koja

najbolje definiše grupu kojoj pripadaju i razlikuje je od ljudi koji joj ne pripadaju. Formalnije rečeno, smatramo da lider, kako bi bio uspešan, mora da se opaža kao *prototip grupe kojoj pripada*.

Drugo, tvrdimo da se lideri moraju opazati kao osobe koje „nam odgovaraju“. Njihove akcije moraju unapređivati interese pripadnika grupe. Za lidere je fatalno ukoliko ih opazaju kao osobe usmerene na sopstveno bogaćenje ili, još gore, na bogaćenje grupa s kojima se potencijalni sledbenici ne identifikuju: onima koji ne pripadaju grupi. Naime, samo tamo gde se lideri vide kao osobe koje unapređuju interese grupe kojoj pripadaju, potencijalni sledbenici se pokazuju voljni da svoju energiju angažuju na zadatku pretvaranja liderove vizije u stvarnost.

Treće, tvrdimo da lideri moraju vešto rukotvoriti osećaj zajedništva, „smisao za nas“. To znači da ne rade prosto u okviru ograničenja prethodno postojećih identiteta koje su im drugi dodelili. Umesto toga, oni su aktivno uključeni u oblikovanje zajedničkog shvatanja „ko smo to mi“. Veliki deo njihovog uspeha leži u sposobnosti da stvore predstavu o sebi koja je podudarna sa tim kako članovi razumeju grupu kojoj pripadaju. On leži u tome da svoje projekte i predloge predstave kao projekte i predloge koji odražavaju norme, vrednosti i prioritete grupe. Dobri lideri moraju biti vešti *utemeljivači identiteta*.

Četvrto, tvrdimo da lideri moraju „da nas tretiraju kao važne“. Suština liderstva nije samo u izražavanju onoga što grupa misli. Ona je i u tome da se ideje, vrednosti i prioriteti grupe ugrade u realnost. Onda će kriterijum uspeha zavisiti od verovanja grupe u vezi s poželjnim načinom konstituisanja realnosti. Na koji god način da su ciljevi grupe definisani, uspešan lider će grupi pomoći da ih realizuje, a time će pomoći i kreiranju sveta u kom se vrednosti grupe proživljavaju, a njeni potencijali ostvaruju.

ŠTA JE NOVO U OVOM NOVOM IZDANJU?

Pre deset godina, kada smo pisali prvo izdanje ove knjige, bili smo uzbuđeni zbog konceptualnog okvira na osnovu kojeg su se, kako smo verovali, mogle razumeti snage i slabosti postojeće literature o liderstvu i koji je objašnjavao mnoge fenomene koji su do tada zbunjivali

stručnjake iz ove oblasti. Smatrali smo da ima mnogo prednosti u posmatranju liderstva kao grupnog fenomena i, konkretnije, kao procesa razvijanja i angažovanja osećaja zajedničkog društvenog identiteta, te upravljanja njime. I nastojali smo da razvijemo potencijal za taj uvid obarađujući četiri ranije opisane dimenzije ovog procesa. Ipak, pošteno je reći da je knjiga bila u jednakoj meri pozivanje na akciju koliko i izveštaj o prethodnim aktivnostima. Bila je, da se izrazimo sopstvenim terminima, čin utemeljivanja identiteta čime smo ciljali na stvaranje naučne zajednice istraživača, korpusa radova i skupa praksi, koji su pristup – koji sada nazivamo *identitetsko liderstvo* – učinili stvarnim.

U ovom smislu se prethodno izdanje može smatrati uspešnim, a ova nova knjiga je ishod toga. Ona se nadograđuje na tekst iz 2011. godine na sledeće načine. Za početak, tokom protekle decenije smo mi, naše kolege i drugi proizveli znatan korpus dokaza koji potvrđuju našu analizu. Ti dokazi su prikazani u celoj knjizi. To znači da ono što je ranije često bio argument zasnovan na interpretaciji postojećih nalaza *a posteriori*, sada ima mnogo čvršće uporište, pošto je potvrđeno i testiranjem hipoteza *a priori*.

Pored toga, istraživanja poslednjih godina ne samo da potvrđuju naše ranije argumente već ih i proširuju. I to na mnoge načine, a rezultati su takođe navedeni u čitavom tekstu. Najočiglednije je ipak to što je naša analiza relevantna za ključno konceptualno i praktično pitanje koje leži u srži načina na koji se liderstvo u društvu ili ceni ili ga se ljudi plaše. To jest, koja je veza između delatne moći lidera i sledbenika? Mora li snažan lider podrazumevati i slabe sledbenike i obrnuto? Koje su implikacije toga na mogućnost dijaloga i neslaganja? Da li je liderstvo kompatibilno s demokratijom? Ukratko, šta naša analiza implicira za politike liderstva? Kako beleži Džordž Akerlof u postskriptumu svog predgovora ovoj knjizi, jačanjem lidera kao što su Tramp, Modi, Bolsonaro, Duterte i Orban (između ostalih) širom sveta, ova pitanja su izuzetno značajna za svet današnjice. U skladu sa tim, posvećujemo celo novo poglavlje (Poglavljje 8) razmatranju tih pitanja.

Noviji radovi na još jedan način proširuju naš pristup. Reč je o praktičnom, a ne o konceptualnom nivou. Vrlo je dobro iznedriti najbesprekornije teorije, ali od kakve nam je to koristi ako ne znamo kako da ih primenimo u svetu? Često pominjemo onu staru izreku

„ništa nije toliko praktično kao dobra teorija“, ali takva praktičnost ne nastaje spontano, sama od sebe. U prvom izdanju naše knjige bili smo u stanju da artikulišemo neke opšte principe „nove psihologije liderstva“ i šta ona znači za ono što bi lideri zapravo trebalo da rade. I to je bilo otprilike sve. Otada smo uveli dve novine, ključne za pretvaranje bilo koje dobre ideje u učinkovito sredstvo. S jedne strane, razvili smo moćan instrument – Inventar identitetskog liderstva – IIL (engl. *Identity Leadership Inventory – ILI*), koji procenjuje meru u kojoj sledbenici opažaju lidere kao osobe koje ih vode u skladu sa principima identitetskog liderstva. S druge strane, kreirali smo program „5R“, koji pomaže onima koji žele da postanu lideri da razviju veštine i senzibilitet identitetskog liderstva. U skladu s našim sveukupnim pristupom, to se radikalno razlikuje od tradicionalnih programa, jer nam je fokus koliko na lideru kao pojedincu, toliko i na perspektivi grupe. Ovo zajedno formira osnovu za drugo novo poglavlje (Poglavlje 9) o alatima identitetskog liderstva.

Konačno, naša pozicija u pogledu liderstva promenila se na još jedan način tokom prethodne decenije. Možda to u tekstu nije toliko eksplicitno, možda je u neku ruku u većoj meri neopipljivo. To, međutim, nije manje važno od drugih promena koje smo opisali. Zapravo, u izvesnom smislu je to najvažnije od svega. Naime, kada smo započeli ovaj rad, konceptualizovali smo liderstvo kao specifičnu (mada važnu) temu u okviru šire oblasti socijalne i organizacione psihologije, ali nam je tokom našeg istraživanja postajalo sve jasnije da je liderstvo najbitniji element u skoro svakom našem radu.

Na jednom nivou, može se argumentovati da svaki efikasan eksperimentator treba da pokaže liderske veštine kako bi naveo ispitanike da ozbiljno shvate istraživanja i posvete se onome što se od njih traži. Na drugom nivou, izgleda nam sve jasnije da veliki deo onoga što tradicionalno vidimo kao ishod unutrašnjih psiholoških procesa jeste, barem delimično, ishod spoljašnjih procesa mobilizacije. To naročito važi kada je reč o jednom od bazičnih pitanja socijalne psihologije: opasnoj tendenciji da se članovi drugih grupa mrze ili povrede. Takva mržnja, smatramo, ne nastaje spontano, već zavisi od kontinuiranog procesa sektaškog liderstva kojim se ljudi nastoje ubediti da svojoj grupi duguju oštro razračunavanje s drugima.

Na različite načine i na različitim mestima u knjizi ukazujemo na značaj liderstva u oblastima koje se tradicionalno posmatraju kao potpuno razdvojene. Tako za nas liderstvo više nije ograničena podoblast, već je postalo važna dimenzija analize, relevantna u svim domenima psihologije. Pritom, ako su godine protekle od prvog izdanja doprinele većem uvažavanju intelektualnog značaja proučavanja liderstva, to bleđi kao relativno nevažno u poređenju s onim što smo naučili o njegovom praktičnom značaju.

Naša društva se trenutno suočavaju sa ogromnim i rastućim izazovima: jačanje religijskog i ideološkog ekstremizma, oživljavanje ekskluzivnog nacionalizma i protekcionizma, pojačana trvenja između bloka moći i potencijalna klimatska katastrofa. U ovom trenutku se može razumno argumentovati da razlika između dobrog i lošeg liderstva čini svu razliku u svetu – razliku između opstanka i istrebljenja. Potrebni su nam lideri koji ne samo da imaju ispravne vrednosti i ciljeve već mogu i da mobilizuju ljudski rod da ih podrži. A do liderstva kakvo nam treba ne možemo doći na osnovu predosećaja ili kaprica. Potrebni su nam dobro potkrepljeni naučni argumenti, a ne mišljenja.

Potreba za novom psihologijom liderstva nikada do sada nije bila hitnija. To je bilo tačno kada smo napisali prvo izdanje. Sada je još tačnije.

IZJAVE ZAHVALNOSTI

Kada smo napisali prvo izdanje ove knjige, istakli smo uobičajenu ali svejedno važnu stvar – da ideje nikada nisu originalni proizvod individualnih umova. One proizlaze iz razgovorâ, debata i rasprava tako da je nemoguće definisati odakle počinje doprinos jedne, a završava se doprinos druge osobe. Ideje su uvek kolektivni proizvod i, u našem slučaju, taj kolektiv je naročito širok. U tom trenutku smo istakli nekoliko ključnih saradnika koji su se izdvajali zbog svoje uloge u razvoju ove knjige. To su bili: Nik Hopkins, koautor u svim istraživanjima koja ispituju procese utemeljivanja identiteta, Naomi Elemers, koja je blisko saradivala sa nama na temama motivacije i moći i Dan van Knipenberg, ključni partner u istraživanjima koja ispituju dinamiku prototipova. Ta-

kođe smo priznali da su ideje koje smo tada istraživali, i koje još uvek istražujemo, bile postojano brušene kontinuiranom saradnjom sa Inmakuladom Adarves-Jorno, Džonom Drurijem, Rejčel Eginas, Džonatanom Goslingom, Jolandom Jeten, Endruom Livingstonom, En O'Brajen, Kim Piters, Tomom Postmesom, Kejt Rejnolds, Mišel Rajan, Stefani Sonenberg, Raselom Spirsom, Klifordom Stotom, Majklom Venzelom i mnogim drugima.

Otkad smo završili rad na prvom izdanju ove knjige, naš dug prema kolegama se samo još povećao. Štaviše, krug onih kojima dugujemo se takođe značajno proširio, i to na načine koje je teško prikazati u okviru nekoliko kratkih pasusa. Ipak, pored onih kojima smo se prethodno zahvalili, ima i nekih novih saradnika čiji ogroman doprinos ovoj knjizi treba istaći. Najistaknutiji među njima je Nik Stefens, čiji su herkulovski napori da razotkrije empirijske i praktične implikacije naše analize očigledni u mnogim značajnim dodacima unetim u ovo novo izdanje, najviše u Poglavlju 9, gde diskutujemo o razvoju Inventara identitetskog liderstva (IIL) i programa razvoja liderstva „5R“.

Kim Piters takođe je imala centralnu ulogu u drugopomenutom projektu, a Rolf van Dik, Žeremi Lemoan i Rudolf Keršrajter pokazali su impresivno liderstvo prilikom uspostavljanja i vođenja globalne mreže IIL (videti sliku 9. 1). Nik, Kim i Rolf su takođe predvodili inovativna testiranja principa identitetskog liderstva u mnogim radnim i poslovnim kontekstima, kao što su to u domenu sporta činili Katrin Fransen, Filip Bun, Mark Stivens, Metju Slejter, Džejmi Barker i Nils Mertens, a u domenu politike Ilka Glajbs i Frenk Mols.

Veliki broj drugih kolega takođe je imao ključnu ulogu u oblikovanju, testiranju i proširivanju dometa ideja objašnjenih u prvom izdanju. Gorenavedenoj listi naročito bismo želeli da dodamo zahvalnost i Sari Bentli, Megan Berni, Ledi Blekvud, Martinu Fladereru, Devi Gopinatan, Endruu Frejnu, Jašpalu Jogdandu, Džimiju Keliju, Blejku Makmilanu, Klifu Maletu, Maslanu Maskoru, Kejti Mant, Fergusu Nevilu, Tajleru Okimotou, Rakši Rat, Džordanu Reutasu i Rendalu Tejmu. Posebnu zahvalnost želimo takođe da izrazimo Džonu Satonu iz časopisa *Psychologist* zbog velikog truda koji je uložio da nas podstakne da naše ideje primenimo na široki spektar stvarnih liderskih rebusa koji su se pojavili tokom protekle decenije. Urednički timovi u izdavačkim ku-

ćama *Psychology Press* (za prvo izdanje) i sada *Routledge*, pod spretnim vođstvom Elenor Tejlor, takođe su bili divni.

Pored kolega, rad o kom izveštavamo u ovoj knjizi zavisio je i od podrške institucija. Stoga bismo, osim našim matičnim univerzitetima, želeli da se zahvalimo i Savetu za ekonomska i društvena istraživanja, Australijskom istraživačkom savetu i Kanadskom institutu za napredna istraživanja – za finansiranje mnogih projekata tokom mnogo godina, koji su bili ključni za razvoj naših ideja i dokaza koji ih potkrepljuju.

Na kraju se posebno zahvaljujemo ljudima koji su za nas posebni, i intelektualno i lično. Kada je reč o ljudima koji su nas vodili i uticali na nas, osoba koja se izdvaja od svih ostalih jeste Džon Tarner. On je prvi imao ideju za knjigu, teoretičar koji je iznedrio mnoge od njenih najznačajnijih ideja i mentor koji je bio naš konstantno prisutni partner. Čak i posle Džonove tragično prerane smrti, on i dalje ostaje većito prisutan u našim razgovorima, bilo otvoreno, bilo samo kao nagoveštaj. Često se, dok tragamo za rešenjem za neki nezgodan problem, zapitamo: „Šta bi Džon rekao?“ Intelektualno i praktično, on je bio centralna osoba prilikom putovanja knjige od formativne ideje do materijalizovane stvarnosti. On je naš koautor u svemu, mimo navođenja imena. Kada je reč o onima koji su nas podržavali, tolerisali i naša prisustva i odsustva i uvek se ponašali kao iskrena ali i konstruktivna publika za naše ideje, mnogo dugujemo našim partnerkama. Ket, Džanet i Dajana, hvala vam.

*Aleks, Stiv i Majkl,
februar, 2020.*