

# SOUVISLOST SKUPINOVÝCH A MEZISKUPINOVÝCH PROCESŮ S VŮDCOVSTVÍM<sup>1</sup>

*Josef Lukas*

Mnoho výzkumů vůdcovství se soustřeďuje na racionální, smysluplné a cílené (tedy převážně vědomé) procesy, avšak jak jsme si ukázali na předchozích řádcích, podstatnou roli hrají také emoce. V jiné souvislosti se hovoří o zkoumání vůdcovství (vedení) z tak zvané „perspektivy různorodosti“ (*diversity perspective*), kdy jsou zdůrazňovány vlivné, ale svojí povahou spíše „skryté“, nevědomé sociálně-psychologické souvislosti či vlivy, formující podobu vztahů ve skupině i mimo ni, jako jsou předsudky, stereotypy, meziskupinové vnímání, etnocentrismus atd. (Chen, Velsor, 1996). Právě některým těmto souvislostem je věnována následující podkapitola, v jejímž úvodu se krátce zmíníme o etnocentrismu v sociálně-vědním zkoumání jakožto fenoménu, který je vždy nutné brát v potaz. Z etnocentrických principů vychází v menší či spíše větší míře mnoho psychologických výzkumů, takže například pro převážnou část afrického kontinentu mohou být výsledky některých, třeba mnohokrát ověřených psychologických výzkumů téměř zcela nevyužitelné, protože se, poněkud zjednodušeně řečeno, týkají kupříkladu hlavně bílých Američanů ze „střední“ sociální třídy nebo evropských vysokoškolských studentů – diametrálně odlišný sociální kontext s sebou přináší výrazné rozdíly v reálných projevech dokonce těch principů lidské psychiky, které jsou vnímány jako obecněji platné. Sociální vědy si určitý etnocentrismus ve svých výzkumech, daný právě podobou zkoumaných vzorků populace, převážně dobře uvědomují, avšak vyhraněnější forma etnocentrismu jakožto přesvědčení nějaké sociální skupiny, že „její“ hodnoty jsou jediné správné a ostatní skupiny tvoří do různé míry zavrženíhodnou odchylku, již může být jedním z aspektů, formujících i vztahy mezi vůdci a stoupenci, s jehož vlivem hlavně na vztahy meziskupinové se u následně diskutovaných teorií a fenoménů často setkáme.

V kapitole 3.4.1 jsme hovořili o stereotypech jakožto ustálených způsobech vnímání jiných lidí a sociálních skupin. Právě relativně jednoduché převážně negativní stereotypy ostatních skupin jsou jedním z nejsilnějších faktorů, podporujících soudržnost „naší“ skupiny, což pochopitelně vědí také vůdcové, takže **negativní stereotypizaci** druhých často používají pro zvyšování hodnoty skupiny, v jejímž čele stojí, a tím upevňují i svoji pozici, protože takto vcelku jednoduše vyjadřují názory stoupenců, kteří se poté s vůdcem snadněji ztotožňují – vždyť „mluví i za ně“, jeho názory jsou ty správné (jelikož jsou naše). Stereotypizace slouží především jako prostředek *ospravedlnění se (justification)* jednak jedinců, kteří si díky ní potvrzují svoji hodnotu nebo svůj status, jednak celých sociálních skupin (*group-justification approach*), které si tak zjednodušují a

---

<sup>1</sup> Tento text je výňatkem z knihy *Psychologie vůdcovství* (Lukas, Smolík, 2008).

Odkaz: <http://knihy.cpress.cz/knihy/ekonomika-a-pravo/praxe-manazera/psychologie-vudcovstvi/>

uspořádávají politickou a sociální realitu, aby byla pro členy skupiny stejným, sdíleným způsobem srozumitelná – stereotypy ostatních se pak stávají součástí sociální identity té které skupiny. Jost a Banaji (2004) předpokládají ještě jednu podstatnou funkci stereotypů, totiž na nejvyšší úrovni jako prostředku ospravedlňování podoby celého *sociálního systému* (např. státu) – v této souvislosti mají stereotypy ideologickou funkci, protože ospravedlňují mimo jiné rozdělení moci v určité společnosti, na jejich základě jsou některé skupiny vnímány jako disponující potencionální mocí, kdežto u jiných je již jakoby z principu téměř „vyloučen“ nějaký významnější podíl na moci. Ospravedlňování systému je tedy *psychický proces*, pomocí něhož jedinci vnímají, chápou a vysvětlují existující mocenský systém, často pomocí sdílených stereotypů, a jehož výsledkem je fungování systému ve stávající podobě – pro každého vůdce je existence a „hladký chod“ tohoto procesu v myslích stoupenců zcela zásadní, protože vlastně stvrzuje jeho vůdčí pozici.

Od podoby vztahů mezi vůdci a stoupenci (i mezi stoupenci navzájem) se odvíjí také sdílená **sociální identita** dané skupiny, ať již sociální organizace, etnické skupiny, národa nebo státu (srov. kapitola 3.3). Sociální (v určitém smyslu také politická) identita konkrétní skupiny se v průběhu sociálního srovnávání utváří nejčastěji pomocí strategie **maximalizování rozdílů** mezi vnímáním tzv. *in-group* a *out-group* jedinců, skupin, ale i hodnot, postojů nebo přisuzované povahy politických událostí, tedy všeho, co je v nějakém ohledu odlišné od sdílené identity určité skupiny (Tajfel, 1982). Jinými slovy, čím větší je v politické oblasti vnímaný rozdíl mezi námi (*in-group*) a druhými (*out-group*), tím větší je soudržnost a výkonnost *in-group* skupiny. Koncept *maximalizování rozdílů* a myšlenka *negativní stereotypizace* také nacházejí uplatnění v takovém utilitárním jednání vůdců, které je zaměřeno na vyhledávání a označování skutečných či pomyslných „nepřátel“ našeho politického systému, našeho státu nebo naší ideologie.

Idea **obrazu společného nepřítele** (*image of enemy*) je pro mnohé vůdce jedním ze stěžejních způsobů udržování a zvyšování jejich vlivu na stoupence. Skupinové stereotypické negativní vnímání nepřítele je relativně nezpochybnitelné, takže každý jeho čin (nebo i absence nějakých činů) jen potvrzuje „naši pravdu“ v pohledu na něj. Proto jsou pochopitelně negativně posuzovány skutečné, otevřené nebo i skrytější a spíše pomyslné projevy nepřítelova agresivního chování, avšak také jeho vstřícnost či dokonce projevy pozitivních vlastností jsou vnímány ve světle stereotypu občas jako výjimka, ale spíše jako důkaz jeho stále vynalézavějšího nepřátelského chování, jako další „d'ábelský“ plán. Právě obraz „d'ábelského“, démonického nepřítele (*diabolic enemy*) je jedním z nejvýraznějších projevů stereotypizace odlišných skupin, u kterých je poté agresivita vnímána jako hlavní motivační zdroj, v nichž mají *všichni* jedinci stejné negativní vlastnosti a u nichž jsou také předpokládány vysoce racionální nepřátelské aktivity, zaměřené proti naší skupině (srov. Herrmann, 2003). Pak je vlastně *jakákoliv* činnost d'ábelského nepřítele, byť zcela nevýznamná a nepolitická, vnímána jako primárně zaměřená proti nám, protože v našem obraze nepřítele je zafixováno, že se každý jedinec druhé, nepřátelské skupiny snaží o naše podrobení nebo přímo zničení.

Za příklad může sloužit vytváření „d'ábelského“ image Západu a především Spojených států, které je nedílnou součástí oficiální státní politiky některých

islámských zemí. V Íránu se tak například hledají a *nacházejí* „důkazy“, že vlastně všechny americké sci-fi a akční filmy jsou převážně zaměřeny proti islámu, protože jsou v nich skryty propagandistické protiislámské symboly, které na nevědomé úrovni ovlivňují diváky (sic!).<sup>2</sup> Chování íránských vůdců v souvislosti s demonizací nepřítele je extrémním případem, na kterém se však také ukazuje, že ani idea společného nepřítele nemusí být pro vůdce vždy přínosná. Místo aby došlo k požadovanému sjednocení národa, stále více „obyčejných“ Iráčanů se proti náboženským vůdcům (zatím spíše nevýrazně) bouří, takže lze říci, že důležitost označení společného nepřítele skupiny může ztrácet na síle, pokud je členům skupiny násilně a neustále vnucována.

Post (2004) dokládá, že ve střední a východní Evropě po rozpadu sovětského bloku v 90. letech 20. století vedla náhlá ztráta obrazu jasně vymezeného nepřítele ke znejistění lidí a k narušení jejich sociální a národní identity, součástí kterých téměř vždy obraz nepřítele bývá. Tyto „chybějící“ součásti identit vedly lidi a především jejich politické vůdce ve většině postkomunistických zemí k hledání „nového“ nepřítele – např. na Balkáně se pro různé sociální skupiny staly novými nepřáteli odlišné skupiny náboženské, čímž byly obnoveny s nebývalou intenzitou „staré“ konflikty, dříve odsunuté silnou ideou nepřátelského Západu.<sup>3</sup>

Myšlenka sociální identity, budované převážně na negativním vymezení se vůči jiným skupinám, na obraze společného nepřítele, také potvrzuje roli emocí v politice – strach, obavy, nenávist nebo vztek, jakožto spíše negativní emoce, tak mají pro konkrétní skupinovou identitu přínos pozitivní (v souvislosti s tímto zdánlivě paradoxním předpokladem se opět vynořuje otázka po podstatě lidské povahy a také morálky). Důvodem tohoto *negativního emocionálního sjednocení* skupin může být mimo jiné relativní „jednoduchost“ záporných pocitů ke druhým – především pro vůdce je nesrovnatelně jednodušší stmelit národ na základě nenávisti k jiným, protože ta ani nevyžaduje mnoho racionálních zdůvodnění a konkrétních informací, jež by naopak mohly obraz nepřítele komplikovat, protože by se s největší pravděpodobností ukázalo, že také nepřítel má nějaké pozitivní vlastnosti. Lidé by poté mohli začít pochybovat o sobě, o svých názorech na druhé, a co hůře, začali by pochybovat i o svém vůdci, protože *on* vlastně nepřítele pojmenoval a spojil s negativními emocemi. Takto vzniklé ambivalentní emoce nikdy nejsou pro vůdce příznivou situací právě proto, že přinášejí *pochybnosti*. To silné pozitivní emoce k něčemu, které občas vůdce dokáže vyvolat, jsou pro něj a

---

<sup>2</sup> Také např. pouhé vlastnění psa je v Íránu protiislámským činem a policie tedy vyhledává a trestá ty majitele psů, kteří na ně nemají od státu povolení (to se vydává vlastně jen u psů pro služební účely). Západ se tedy podle íránských fundamentalistů svou zálibou v „domácích mazlíčcích“ vlastně účelově snaží podkopat a zničit islámskou víru, takže ten, kdo má v Íránu psa, podlehl „d'ábelským“ svodům západní civilizace a musí být potrestán!

<sup>3</sup> Na tomto místě bychom rádi zmínili jednu výraznou kritickou poznámku k Postem nabízenému obrazu české a slovenské společnosti, který se objevuje v jeho práci *The Loss of Enemies* (Ztráta nepřátel) (in Post, 2004). Mimo jiné tvrdí, že „intenzivní zášť“ (sic!) obyvatel naší republiky k Romům je projevem nenávisti „běžně“ zaměřené proti Židům. Romové u nás jsou podle Posta objektem brutálních útoků mladých rabiátů, avšak projevy etnocenticky podložené zášti k této minoritě jsou obecně sdílené i českou inteligencí. Kdybychom nevěděli, že autor hovoří o naší republice, zhrzli bychom se, jaké „drsné“ a na nenávisti založené poměry mohou v některých „dalekých“ zemích existovat, když v ní „záštiplná“ inteligence téměř programově podporuje „brutální“ útoky na celou jednu odlišnou národnost. Byť s Postovým názorem na jistou deformaci osobností lidí, žijících 40 let v komunistickém státě, souhlasíme, velice pochybné a téměř nevědecké se zdají být tyto jeho striktní závěry o antisemitismu a „fatální“ rasové nenávisti v našich zemích, doložené v případě Slovenska poukazem na odhalení pamětní desky Tisovi Slovenskou fašistickou stranou v době návštěvy izraelského prezidenta Hertzoga v roce 1991; a v případě Česka jedním výňatkem z osobního sdělení (Postem nejmenovaného) českého politika ze stejného roku!

pro stvrzení jeho vůdcovského postavení naopak velice přínosné, ovšem vytvoření pozitivního vztahu k nějaké hodnotě, myšlence případně nějaké jiné sociální skupině než je ta naše, představuje nepoměrně náročnější úkol – myšlenka musí být přesvědčivě a dostatečně podrobně vysvětlena a stejně tak jiná sociální skupina musí být detailněji charakterizována a dokonce vztahy s ní je nutné budovat. Kdežto „prosté“ negativní vymezení se *proti něčemu* nebo *někomu* je snadné, není třeba přílišného vysvětlování a musí být pouze zcela jasné, že za naše problémy mohou „oni“.

Vůdce si vyvoláváním negativních emocí může zjednodušovat legitimizaci své vůdcovské pozice, ovšem na druhou stranu by mu tento postup nebyl příliš platný, kdyby většina jeho stoupců přirozeně nepreferovala vůdcem předkládaná snadná a „evidentní“ vysvětlení politických souvislostí, která uspokojují lidskou potřebu nalézat pokud možno co nejjednodušší, jasné a „logické“ příčiny veškerého dění s vynaložením pokud možno co nejmenšího úsilí z jejich strany. Přitakávání vůdci při negativním vymezování se vůči druhým je u stoupců určitým projevem alibismu, protože pokud za vše mohou „oni“, členové naší skupiny jsou tedy nevinní, nemusejí hledat nedostatky u sebe, nemusejí pracovat *pro* dosažení něčeho, ale stačí jim být spíše pasivně *proti* téměř čemukoliv, co jim vůdce předestře. Psychologicky pojmenováno, v souvislosti s dříve popisovanou podobou regresivních vztahů mezi vůdcem a stoupenci, se takováto skupina ochotně (i když do určité míry nevědomě) účastní jakési **skupinové projekce**, kdy svoje chyby a nedostatky přisuzuje skupinám jiným a tímto vytěsněním se ve svých očích ospravedlňuje a zároveň stmeluje kolem svého vůdce, který jí skupinovou projekci vhodně předkládá. Obdobný princip platí jak v historicky složitých obdobích, tak v době relativně klidné a stabilní, kdy se ve volebních kampaních soupeření politiků o moc také převážně zakládá na stavění se *proti* opozici a na často explicitním přesouváním (projikováním) vnímaných nedostatků ve společnosti na své politické oponenty. Pracné předkládání „pozitivního“, tedy vizí a konkrétních způsobů jejich dosažení, nebo nabídnutí řešení aktuálních problémů se povětšinou setkává s menším ohlasem, než téměř prostoduché označení „nepřítele“ nebo spíše viníka současné situace. Ve volbách se tak mnoho lidí přiklání k těm politikům, kteří razantněji a nápaditěji dokáží říct, co vše dělali ostatní špatně, aniž by však konkrétněji dodali, jaké „lepší“ řešení nabízejí oni. Možným vysvětlením je, že lidé občas jaksi mimoděk (mylně) předpokládají, že pokud politik dokáže nalézt a pojmenovat nedostatky v práci jiných, svede je *on sám* také odstranit!

V oblasti negativního vnímání jiných sociálních skupin se projevuje také vliv některých východisek tzv. **teorie sociální dominance** (*social dominance theory*), která předpokládá, že každá společnost je založena na určité „dané“ hierarchii různých sociálních skupin – tzn. že jsou v ní skupiny dominantní a podřízené, jež se z principu odlišují sociální mocí, statusem a s tím i spojenou například životní úrovní (srov. Sidanius, Pratto, 2004). Sociální hierarchie jedinců ve společnosti je více závislá na tom, z jaké *sociální skupiny* člověk pochází. Individuální charakteristiky, jako např. inteligence nebo schopnost vést druhé, jsou sice důležité, ale ve společnosti, založené na *hierarchii skupin*, až druhotné. To znamená, že jedinec, který má aspirace stát se v nějaké oblasti nebo přímo ve státě vůdcem a patří přitom ke skupině, umístěné v hierarchii nížko, musí prokázat

daleko větší schopnosti, vyvinout daleko větší úsilí, aby vůbec mohl konkurovat běžným, průměrným členům skupiny s vysokým sociálním statutem. Takže kupříkladu americkým prezidentem se stěží stane jedinec „z okraje společnosti“, už jenom z toho důvodu, že nevyrostal v těch „správných“ podmínkách, neměl ty „správné“ rodiče s jejich kontakty, nechodil na prestižní školu a nezískal (ani nemohl získat) přátele na těch „správných“ místech. Pro podporu teorie sociální dominance Sidanius (1995) předkládá i subteorii tzv. „legitimizujících mýtů“, kterými rozumí postoje, hodnoty, názory nebo ideologie, jež nabízejí morální a intelektuální ospravedlnění hierarchie skupin v sociální struktuře a tedy faktické nerovnosti různých lidí pouze na základě jejich příslušnosti ke konkrétní skupině. **Legitimizující mýty** lze rozčlenit do tří základních typů: *paternalistické mýty* odůvodňují sociální nerovnost zdůrazňováním významu a prospěšnosti hegemonistických skupin pro společnost jako celek, tedy i pro skupiny s nízkým sociálním statutem; *reciproční mýty* zdůrazňují, že sociální nerovnost je vlastně vyjádřením „spravedlivého obchodu“ mezi dominantní skupinou a ostatními skupinami; *posvátné mýty* pak vysoký sociální status dominantních skupin odůvodňují např. jeho daností od Boha. Zajímavou se také jeví možná souvislost mezi pojetím sociální identity a teorií sociální dominance. Zdá se, že i když má jedinec sociální identitu určité skupiny a je jejím regulérním členem, tak pokud by chtěl postoupit na vůdčí pozici, začínají hrát větší roli předpoklady teorie sociální dominance, tedy jeho základní (v podstatě „vrozená“) příslušnost ke skupině s vysokým nebo nízkým sociálním statutem.

Pokud jsou pro vnímání jiných skupin důležité především negativní stereotypy, vztahy v jedincově primární skupině jsou charakterizovatelné pomocí konceptu tzv. prototypu, o kterém lze uvažovat také jako o relativně stálém souboru různých pozitivních stereotypů „naší“ skupiny. Členové jakékoliv skupiny se snaží přiblížit či ztotožnit se s požadovaným prototypem skupiny – tedy jakýmsi vzorem, relativně závazným pro členy skupiny. I vzájemné vnímání mezi členy skupiny se odvíjí od toho, do jaké míry jednotlivci splňují „vzorové“ chování, které je skupinou sdíleno jako typické. V případě vztahů mezi vůdci a stoupenci také vzniká **prototyp skupinového chování**, který může být stanoven buď „vůlí“ (převážně autokratického) vůdce, nebo může vzniknout „dohodou“ mezi (spíše demokratickým) vůdcem a stoupenci, v ojedinělých případech může skupina „demokraticky“ stanovit vůdci vzor chování pro ni závazný (i když v tomto případě již ztěžší můžeme hovořit o vůdci v pravém slova smyslu). Pozice členů ve skupině je poté odvislá od míry přizpůsobení se do různé míry sdílenému, ale vždy závaznému „vzoru“ chování. Přeneseno do politické roviny, ti stoupenci, kteří podle vůdce nejvíce odpovídají nastavenému prototypu, jsou možnými kandidáty na nižší mocenské pozice. Pro ilustraci lze uvést z historického hlediska relativně nedávný příklad, opět odrážející naši „předlistopadovou“ socialistickou éru a zároveň související s tehdejší totalitářským stylem vůdcovství. V bývalé ČSSR byl vůdcem (vedoucí stranou) stanoven určitý vzor „chování občanů“, které mohlo být dokonce do určité míry vynucováno. Lidé, neochotní nebo neschopní se dostatečně prototypu přizpůsobit, byli perzekuováni, vězněni a v 50. letech minulého století dokonce popraveni, proto velká většina lidí přijala z „praktických“ důvodů tento prototyp alespoň vnějškově a předváděla tak klasické konformní chování v přizpůsobování se normám skupiny (ve stylu „hlavně nevybočit z řady“). Malá část občanů pak přijala nastavený vzor skupiny za svůj,

do různé míry se s ním ztotožnila a tím získala důvěru vládnoucích, kterou mohla zúročit například prostřednictvím získání postů ve státním aparátě nebo významných státních podnicích. Pokud se tedy jedinec maximálně ztotožní s prototypem skupinou sdíleným, přináší jeho prototypičnost jednak stvrzení vůdcovy pozice (Hoog, 2005), jednak umožňuje jedinci získat určitý vlivu ve skupině. V případě vlády komunistické strany u nás se paradoxně dokonce člověk, za běžných okolností zcela neschopný dosáhnout vysokých či vůbec nějakých politických nebo manažerských pozic, mohl svojí zjevně demonstrovanou prototypičností propracovat až k podílu na řízení celého státu.

O prototypičnosti se nehovoří jen v souvislosti se stoupenci, také vnímání vůdců politických je ovlivňováno prototypy (kognitivními mapami) v myslích lidí, které pochopitelně ovlivňují i vztah jedince k vůdci. Především je zřejmé, že vůdce musí odpovídat prototypu dané skupiny a navíc musí pokud možno představovat **ideál prototypu** – ve většině případů pochopitelně je prezentovaná prototypičnost spíše, do různé míry skutečnosti odpovídajícím, *mediálním obrazem* prototypičnosti vůdce. I když vůdce získá mocenskou základnu, která mu umožňuje udržet získanou pozici, bývá pro něj výhodné, když v něm skupina dále spatřuje prototyp. Vůdce, který rozhoduje o přerozdělování zdrojů, může využít jejich dostatek k tomu, aby *ovlivnil definici prototypu* a snažil se sama prosadit jako ideální prototyp při současném zpochybnění prototypičnosti svých konkurentů (srov. Tesař, 2007). V některých výzkumech také bylo naznačeno, že existují významné rozdíly mezi vnímáním vedoucích a politických vůdců, u kterých se ještě navíc objevuje rozdíl v pohledu na politické vůdce a *úspěšné* (efektivní) politické vůdce, kdy právě „efektivita“ (ve smyslu dosahování vytčených cílů nebo např. konzistence názorů a chování) bývá spojována s dobrými, význačnými vůdci (Foti et al., 1982). Nabízí se ovšem otázka, nakolik jsou prototypy ve vnímání vůdců flexibilní a nakolik odráží posuzování vůdce skrze ně jeho *skutečnou* efektivitu. V souvislosti s velkým vlivem médií a s jejich schopností vytvářet požadované image se můžeme domnívat, že se lidé často rozhodují spíše podle „obrazu efektivit“ vůdců. Také *významnost rozdílů* mezi politickými vůdci a vedoucími se zdá být sporná, protože jak jsme naznačili v kapitole 4, mnohé principy úspěšného vedení i efektivního vůdcovství jsou v podstatě téměř totožné.

## Prameny:

- Foti, R., J. – Fraser, S., L. – Lord, R., G. (1982). Effects of Leadership Labels and Prototypes on Perception of Political Leaders. *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, 326-333.
- Herrmann, R., K. (2003). Image Theory and Strategic Interaction in International Relations. In Sears, D., O. – Huddy, L. – Jervis, R. (Eds.). *Oxford Handbook of Political Psychology*. Oxford: Oxford University Press, 285-314.
- Hogg, M., A. (2005) Social Identity and Leadership. In Messick, D., M. – Kramer, R., M. (Eds.). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 53-80.
- Chen, Ch., C. – Velsor, E., van (1996). New Directions for Research and Practice in Diversity Leadership. *Leadership Quarterly*, 7, 2, 285-302.
- Jost, J., T. – Banaji, M., R. (2004). The Role of Stereotyping in System-Justification and the Production of False Consciousness. In Jost, J., T. – Sidanius, J. (Eds.). *Political Psychology: Key Readings (Key Readings in Social Psychology)*. New York: Psychology Press, 294-314.
- Post, J., M. (2004). *Leaders and Their Followers in a Dangerous World: the Psychology of Political Behavior*. Ithaca: Cornell University Press.
- Sidanius, J. (1993). The Psychology of Group Conflict and the Dynamics of Oppression: A Social Dominance Perspective. In Iyengar, S. – McGuire, W., J. (Eds.). *Explorations in Political Psychology*. Durham: Duke University Press, 183-219.
- Sidanius, J. – Pratto, F. (2004). Social Dominance Theory: A New Synthesis. In Jost, J., T. – Sidanius, J. (Eds.). *Political Psychology: Key Readings (Key Readings in Social Psychology)*. New York: Psychology Press, 315-332.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tesař, F. (2007). *Etnické konflikty*. Praha: Portál.