

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

**Lukáš Hubáček**

**Skryté aspekty moci v soudobých organizacích**

Bakalářská práce

Praha 2013

**Vedoucí práce: ..... PhDr. Martin Kopecký, Ph.D.**

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....  
datum

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé práce, PhDr. Martinu Kopeckému, PhD., za ochotu, vstřícnost a cenné připomínky. Můj vděk patří rovněž i rodině a všem mým blízkým za jejich rady a podporu při psaní této práce.

## **Abstrakt**

Předmětem této bakalářské práce je téma moci v organizaci. Cílem práce je identifikovat skryté aspekty moci v soudobých organizacích, analyzovat jejich příčinu, podstatu a důsledky a uvést oblasti s nimi spojené, které by ve společenských vědách mohly být rozvinuty nebo charakterizovány více a lépe. Na základě zkoumání sociálně-psychologického rozměru moci a rozboru konceptu moci v konkrétních organizacích se snažím odhalit jejich skryté negativní stránky vedoucí ke zneužívání moci a nabízím kontrolní mechanismy, kterými by se jim dalo předcházet nebo je alespoň omezit.

**Klíčová slova:** Moc, organizace, sociální psychologie, politika, etika

## **Abstract**

The subject of the presented bachelor thesis is the theme of power. The aim of this work is to identify the hidden aspects of power in contemporary organizations, to analyze their causes, nature and consequences and to introduce topics associated with them which could be developed or characterized more and better in the social sciences. Based on the research of the socio-psychological dimension of power and the analysis of the concept of power in specific organizations, I try to reveal their hidden negative aspects leading to abuse of power and I propose the control mechanisms which could be done to prevent or at least limit them.

**Keywords:** Power, organization, social psychology, politics, ethics

# Obsah

0 Úvod.....	7
1 Organizace.....	10
1.1 Pojem organizace.....	10
1.2 Charakteristika organizace.....	11
1.3 Typologie organizací.....	12
2 Moc.....	14
2.1 Pojem moci.....	14
2.2 Vnímání moci.....	15
2.3 Násilí, autorita, panství.....	17
2.4 Typy a zdroje moci.....	18
3 Sociálně-psychologický rozměr moci.....	21
3.1 Touha po moci.....	21
3.2 Osobnostní specifika ve vztahu k moci.....	23
3.3 Psychické stavy vyplývající z výkonu moci.....	24
4 Typy moci ve společnosti.....	27
4.1 Moc v politice.....	27
4.1.1 Spojení moci a politiky.....	27
4.1.2 Motivy výkonu politické moci.....	28
4.1.3 Morální rozměr politické moci.....	29
4.2 Moc v organizaci.....	31
4.2.1 Mocenské vztahy v organizaci.....	31
4.2.2 Kooperace, kompetice, konflikty.....	33
4.2.3 Organizační politika.....	36
5 Skryté aspekty moci v soudobých organizacích.....	38
6 Závěr.....	43
7 Soupis bibliografických citací.....	45

## 0 Úvod

Záměrem této práce je propojení dvou významných předmětů zkoumání sociálních věd, moci a organizace, které by k jejich zkoumání přistoupilo originálním způsobem a konfrontovalo by je multidisciplinárním pohledem. Když jsem si vybíral zaměření bakalářská práce, snažil jsem se zvolit takové téma, jež bude jedním z hlavních nosných bodů mého studijního oboru, tj. andragogiky a personálního řízení, a zároveň i něčím, co se vyskytuje v soudobé praxi. Obě tyto podmínky jsou splněny, neboť moc nerozlučně doprovází vzdělávání dospělých i oblast řízení lidí v organizacích a zároveň se vyskytuje ve všech formách lidských vztahů. Organizace jsou zase nedílnou součástí vyspělých společností po celém světě a naše životy se odehrávají z velké části právě uvnitř nich.

Co mě na konceptu moci zaujalo, bylo, že ačkoliv se v obecné rovině její problematikou zabývá politologie (Kocianová, 2012, s. 26), pro zkoumání mocenských vztahů chybí specializovaná odborná disciplína (Kroupa, 2010, s. 29). Jak může být prvek, který je ve společenských vědách považován za základní pojem a Bertrand Russel přirovnal jeho význam k významu energie ve fyzice (Kocianová, 2012, s. 26), takto opomíjen? Přitom dříve „*byl analyzován z mnoha pohledů: jako charakteristika jednotlivce, jako proces vzájemného mezilidského ovlivňování, jako zboží, s nímž lze obchodovat, jako typ kauzality a jako předmět studia hodnot a etiky.*“ (Tyson, Jakson, 1997, s. 93)

Přestože je téma moci spojeno s výkonem politiky a implicitně se vyskytuje v těch nejvýznamnějších dílech (politických) filozofů (Platónově Ústavě, Aristotelově Politice nebo Machiavelliho Vladaři), s výjimkou Hobbesova Leviathanu se moc v odborné literatuře explicitně začíná objevovat až v průběhu 20. století, zvláště v jeho druhé polovině. I když stále v těchto monografiích nebo studiích převažuje spojení moci s mezinárodními vztahy nebo ekonomikami, nacházíme první zmínky o používání moci v organizacích. Teprve poté, co se studia moci z určité části ujímá psychologie, se tato problematika rozšiřuje i mezi laiky a začíná nabírat na popularitě. V současnosti však toto téma, možná i díky své komplexnosti, takovou pozornost nepoutá a tomu odpovídá i relativně malé množství literatury vydávané o moci.

Velmi podobná situace nastala i v případě zájmu o organizace. Přesto, že se organizace vyskytovaly již u historicky nejstarších civilizací, boom jejich zkoumání nastal až na počátku 20. století a souvisel s rozvojem konceptu organizovanosti. Od té doby sledujeme velký nárůst počtu knih i pozornosti o tuto problematiku, dnes spojenou především s co největším zefektivnění chodu organizací a odstraněním přebujelé byrokracie.

Proto jsem zvolil takové téma práce, které obě zmíněné oblasti propojuje a zároveň ukazuje na význam, jaký pro nás organizace a moc představují. Cílem této teoreticky zaměřené práce je na základě přiblížení role organizací a moci mezioborovým způsobem analyzovat sociální rozměr moci, způsob jejího vnímání, podstatu jejího držení, prozkoumat projevy moci na naší psychice a přiblížit osobnostní specifika jejích držitelů. V případě jejího uplatnění ve společnosti chci demonstrovat, jakým způsobem je s mocí nakládáno v politickém prostředí a v pracovních organizacích, objasnit konsekvence, které může ve spojení s těmito oblastmi představovat, a poukázat na rizika a hrozby, jež mohou být jejím nevhodným použitím vyvolány.

Právě tato hlediska, jež jsem pojmenoval jako skrytá hlediska (aspekty) moci v soudobých organizacích, jsou také hlavním tématem a zároveň i názvem mé práce. Skryté jsem je nazval proto, že, jak se domnívám, panuje snaha jedinců, kteří moc ovládají a využívají ku svému prospěchu, právě o těchto aspektech nehovořit, neupozorňovat na ně, případně je bagatelizovat jako nepodstatné.

V první polovině textu charakterizují organizaci a moc z obecného pohledu, zmiňují jejich úlohu a význam pro společnost a klasifikují způsoby jejich členění. V další části zpracovávám sociálně-psychologický rozměr moci, tj. jakou formou působí moc na lidskou psychiku. Poté rozebírám existenci a aplikaci moci v několika společenských formách – nejprve v politice a pak v pracovních organizacích. Na závěr se pokouším popsat oblasti, kterým je podle mého názoru v současném studiu moci věnován malý prostor a jejichž výzkum by mohl přinést nové informace v oblasti společenských věd.



Při zacházení se zdroji jsem se snažil využít značného množství pramenů. Jednak jsem vycházel z několika základních děl, která jsou dodnes považována za fundamentální ve svých oborech. Do druhé části práce jsem zařadil ty práce autorů, kteří v nich rozebírají moc a organizace především z psychologického pohledu. To vše jsem se ještě snažil doplnit zajímavými spisy nebo aktuálními studiemi, které byly o této problematice v poslední době vydány. Ač je v obsahu více využito textů zahraničních autorů, jejich převážná většina je psána česky. Anglické zdroje jsem využíval buď v případě citací z originálů, anebo při zmínkách o relativně nových pramenech, které ještě nebyly do češtiny přeloženy.

V prvních dvou kapitolách jsem především pracoval s tematicky velmi úzce zaměřenými publikacemi. Jejich obsah z velké míry zahrnoval předmět moci nebo organizace v obecné rovině. Mojí snahou bylo vytvořit z nich celek, v němž by se čtenář seznámil se základními sociologickými informacemi o jejich vzniku, fungování a typech. Ve zbylých částech práce rozvádím myšlenky autorů zejména o moci a její aplikaci v organizacích, které přesahují sociologii a spíše inklinují k oborům jako psychologie, filozofie nebo teorie organizace. Vlastní přínos tvoří právě konfrontace pohledů na moc a organizaci několika disciplín, které se v literatuře ve společenských vědách málokdy potkávají, doplněná o můj pohled na tuto sféru. Kromě toho se také pokouším naznačit, jakými dalšími oblastmi při výzkumu moci a organizací by se mohla dnešní věda zabývat.

# 1 Organizace

## 1.1 Pojem organizace

Význam pojmu organizace je potřeba vnímat ve dvou rovinách. Jednak je možné mluvit o organizaci ve smyslu určitého uspořádání nebo také činnosti, například organizace textu této práce nebo organizace času. Druhým způsobem lze vnímat organizaci jako útvar, a právě v tomto kontextu zde budu organizaci dále popisovat. Oba termíny spolu souvisejí, ale pouze jednostranně. Zatímco organizovat lze i bez organizace, samotná organizace jako útvar se bez organizace (uspořádání) neobejde (Novotná, 2008, s. 8).

Když ještě zůstanu u jazykové stránky a podívám se na pojem organizace z hlediska původu slova, lze určit stejný slovní základ jako u výrazu organismus (z řeckého organon, tj. nástroj). Tureckiová k této etymologické shodě poznamenává, že existuje analogie mezi tím, jak jsou v biologickém organismu uskupeny a specializovány orgány ve prospěch celku, a lidmi formujícími organizaci, kteří spojili své úsilí v zájmu dosažení společného cíle a právě v jeho důsledku mezi nimi dochází i k funkční specializaci neboli rozdělení činností (Tureckiová, 2010, s. 3).

Lze obecně stanovit, jaký je hlavní přínos organizací? Především je to fakt, že naše životy jsou po celou dobu svého průběhu spojeny s jejich existencí. Etzioni v tomto směru tvrdí: *„Jsme narozeni v organizacích, vychováváni organizacemi a většina z nás stráví velkou část z našich životů prací pro organizace. (...) Většina z nás v organizacích i zemře ...”* A toto tvrzení ještě doplňuje: *„Bez dobře vedených organizací by náš životní standard, naše kulturní úroveň a náš demokratický život nemohly být zachovány.“* (Etzioni, 1964, s. 1–2, překlad L. Hubáček) Proto jde také lidské štěstí ruku v ruce se stupněm vyspělosti organizací (Etzioni, 1964, s. 2).

Organizace nejsou vynálezem moderní doby, neboť existují od dob nejstarších civilizací. *„[I]dea organizace vznikla z faktu, že jedinec sám není schopen realizovat všechny své potřeby a přání. Nemá dostatek schopností, sil, času nebo vytrvalosti, a proto dospěl*

*k názoru, že se tedy musí spolehnout na pomoc druhých, aby své potřeby uspokojil.*“ (Schein, 1969, s. 13) V 60. letech 20. století vymezil účel vzniku organizací Edgar Schein. Organizace je podle něj *„racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti.*“ (Schein, 1969, s. 15).

Z ostatních definic organizace uvádím tu Armstrongovu, podle níž jsou organizace *„systémy, které pod vlivem prostředí, ve kterém existují a fungují, mají strukturu jak s formálními, tak s neformálními prvky.*“ (Armstrong, 1999, s. 367) Podle Galbraitha je organizace jednoduše *„počet jednotlivců nebo skupin ... spojených za nějakým účelem nebo činností.*“ (Galbraith, 1984, s. 55, překlad L. Hubáček) Nakonečný zase vidí organizaci jako strukturovanou sociální skupinu s jasně vymezenou a koordinovanou činností, která, má-li dosahovat určitého cíle, musí tuto společnou aktivitu organizovat, a to vytvářením ideálních podmínek pro plnění stanovených úkolů a dosahování definovaných cílů (Nakonečný, 2005, s. 12).

## **1.2 Charakteristika organizace**

Jaká je tedy obecná charakteristika organizací? *„Organizace jsou sociální jednotky (nebo lidská uskupení) záměrně založené na hledání specifických cílů.*“ (Etzioni, 1964, s. 3, překlad L. Hubáček) Za typické znaky organizace je pak možné označit za prvé dělbu práce, moci a komunikačních odpovědností, která není náhodná, ale úmyslně naplánovaná tak, aby zlepšila realizaci konkrétních cílů. Za druhé je to přítomnost jednoho nebo více mocenských center, která kontrolují koordinované úsilí organizace a směřují ho k jejich cílům. Třetím znakem je výměna pracovníků, tj. nevyhovující osoby mohou být odstraněny a jejich úkoly přerozděleny jiným osobám (Etzioni, 1964, s. 3).

Tureckiová tyto společné charakteristiky různých typů společenských organizací doplňuje ještě o znaky organizací formálních a díky tomu konstatuje, že elementárním prvkem nutným pro existenci a fungování organizací jsou *„skupiny lidí, které koordinují své úsilí (činnosti) v zájmu dosažení určitého cíle.*“ (Tureckiová, 2010, s. 4) Organizace je

ovlivňována i tím, jakým způsobem je schopna reagovat na změny, a to ať už se jedná o změny vnější, nebo vnitřní. V zájmu dosahování svého cíle nebo cílů, jež vycházejí z účelu její existence, je třeba zajištění efektivity fungování organizace. K tomu organizace využívá všech dostupných relevantních zdrojů, jakými jsou zdroje materiální, finanční, informační nebo lidské (Tureckiová, 2010, s. 4).

V závěru této podkapitoly upozorňuji na rozdíl ve významu slov instituce a organizace, které bývají velmi často zaměňovány nebo ztotožňovány. Znakem organizace je její konkrétní a obvykle formalizovaná struktura a způsoby fungování, jež bývají odvozovány z obecných principů organizování a hierarchického uspořádání struktury. Kromě toho jsou ještě ovlivněny vizí svého zakladatele nebo představitele (Tureckiová, 2010, s. 4). Oproti tomu instituce je „*způsob, jak se věci dělají, způsob řešení problémů (...). Takže školství je instituce, zatímco univerzita je organizace.*“ (Jandourek, 2003, s. 87) Proto také může být člověk členem více organizací, ale nikdy žádné instituce (Kocianová, 2012, s. 20).

### **1.3 Typologie organizací**

Stejně jako u mnoha jiných sociologických konceptů, i v případě organizací existuje způsob jejich klasifikace. Základní dichotomie, na níž se autoři většinou shodnou, je rozdělení na formální a neformální organizace nebo též na formální a neformální stránky organizace (Doktorová, 1992, s. 13). Základním kritériem se stává přítomnost nebo naopak absence pevné organizační struktury. Formální organizace stanovuje základní cíle, úkoly a programy, pravidla styku a komunikace či odměny a tresty u konkrétní organizace (Kocianová, 2012, s. 20). Oproti tomu neformální organizace vzniká spontánně a nemá explicitně formulovaný nebo stanovený cíl (Nakonečný, 2005, s. 13).

Kromě formálních a neformálních organizací Schein navíc identifikuje organizace také na společenské. Jedná se o „*formy koordinace, které vznikají spontánně nebo implicitně z interakce lidí a neobsahují racionální koordinaci k dosažení určitých společenských cílů.*“ (Schein, 1969, s. 16) Například skupina přátel či známých výborně řídí svou činnost a jejím společným cílem může být zábava, netvoří však formální organizaci. Ta by vznikla až ve

chvíli, pokud by si skupina explicitně stanovila určitý cíl, formálně se dohodla na způsobu koordinace a k jejímu zajištění si ustavila určitou hierarchii (Schein, 1969, s. 16).

Etzioni pak formální organizace rozdělil na dobrovolné, donucovací (koercivní) a utilitární. Do dobrovolných lidé vstupují nebo z nich vystupují dobrovolně. Do donucovací organizace se člověk dostane proti své vůli. Může jít například o nástup k povinné vojenské službě nebo do vězení. Zde nastupuje snaha jedince resocializovat, popřípadě mu vytvořit novou identitu. Někdy může takováto snaha dojít až na hranu (v extrémních případech dokonce za hranu) fyzické či psychické likvidace jedince. Charakter utilitárních organizací se nachází někde uprostřed. Ku příkladu vysokoškolské studium si člověk-student vybírá dobrovolně, avšak jakmile se jednou stane studentem, vyplývá mu následně z tohoto rozhodnutí celá řada povinností (Jandourek, 2003, s. 87–88).

## 2 Moc

### 2.1 Pojem moci

Z historického hlediska se pohled na moc vyvíjel a do velké míry byl ovlivněn dobou a společenskými hodnotami, které v té době existovaly. Patrně nejvýznamnější antičtí filozofové Platón a Aristotelés se zabývali mocí v souvislosti se správou a organizací obce. Ve středověku bylo na moc v evropském prostoru nahlíženo pohledem katolické dogmatiky a mezi teologickými učenci panovala shoda, že veškerá moc pochází od Boha. Novověké pojetí moci přesunulo těžiště moci do oblasti hospodářství a ekonomických vztahů a závislosti. Dnešní propojení moci s politikou pak tuto spojitost ještě umocnilo (Kroupa, 2010, s. 12–30).

Moc je důležitým fenoménem, který provází vývoj lidstva od jeho samotných počátků a projevuje se ve všech do dnešního dne existujících společenských systémech (Bedrnová, Nový, 2001, s. 9), protože „*ve všech formách sociálního styku lze vždy najít prostor pro uplatňování moci.*“ (Bedrnová, Nový, 2001, s. 29). Velmi jednoduše řečeno je moc schopnost prosadit svou vůli případně i proti vůli jiných, což by se do odborného jazyka dalo přeložit jako tvrzení, že moc je „*každá šance prosadit v sociálním vztahu vlastní vůli i proti odporu, přičemž nehraje roli, v čem tato šance spočívá.*“ (Weber, 1947, s. 152, překlad L. Hubáček<sup>1</sup>) Tato Weberova formulace je považována za klasickou sociologickou definici moci.

Ovšem existují i jiné formulace historicky daleko starší, než je právě tato Weberova z počátku 20. století. Jednou z nich je pasáž z díla (politického) filozofa Thomase Hobbesa s názvem *Leviathan*. „*Moc člověka v nejširším významu slova je souhrn všech pomůcek, kterých může užívati, aby se domohl nějakého zdánlivého budoucího dobra.*“ (Hobbes, 1941, s. 125) A k tomu dodává: „*[J]elikož moc jednoho člověka odporuje a brání účinkům moci jiného, moc není zkrátka nic jiného než převaha moci jednoho nad mocí jiného.*“ (Lukes, 2001, s. 69)

---

<sup>1</sup> Stejný překlad používá i Knaths, 2009, s. 51.

Jedním z mnoha autorů vyjadřujících se k pojmu moci byl i Michel Foucault. Ve spojitosti se studiem moci přispěl k jejímu studiu několika zásadními tvrzeními. I on se vyjádřil k tomu, co moc je, respektive není. Podle něj „*moc není instituce, není to struktura, není to ani nějaká síla, kterou by byli někteří vybaveni; je to jméno, které přisuzujeme komplexní strategické situaci v dané společnosti.*“ (Foucault, 1999, s. 109) Zásadní ale bylo, že moc prezentoval jako silový (mocenský) vztah, který je přítomen v kterémkoliv typu sociálního kontaktu, a proto je možné říci, že jsme obklopeni mocí (Christovová, 2010, s. 54).

Originální způsob vysvětlení moci pak nabízí i několik dalších teorií. Teorie racionální volby tvrdí, že „*[j]ednotlivce a skupiny lze chápat jako aktéry, kteří zvolí množiny možných akcí tak, aby se pokusili o dosažení žádoucího výsledku. Aktérové motivy zahrnují představy o nákladech spjatých s rozmanitými volitelnými akcemi a pravděpodobností, že rozličné akce povedou k žádoucím výsledkům.*“ (Koukolík, 2010, s. 35) Moc chápe jako aktérovu schopnost dosáhnout požadovaného výsledku změnou motivace jiných aktérů, čímž jsou omezovány či dokonce odjímány jejich možnosti volby (Koukolík, 2010, s. 35).

V moderní sociologii je používána jakási syntéza definic. Můžeme vyjít například z názoru autorů jako Salancik a Pfeffer nebo Allen a Porter, že: „*Moc je schopnost dělat věci tak, jak je člověk chce mít hotové; je to skrytá schopnost ovlivňovat lidi.*“ (Ott, Shafritz, Jang, 2011, s. 272, překlad L. Hubáček) Přesto je dobré mít na paměti to, že „*moc může být definována pouze, když je využívána. Jinak moc zůstává abstraktním pojmem, a pokud je o ní vůbec řeč, tak pouze ve vztahu k jejímu možnému použití.*“ (Tyson, Jakson, 1997, s. 93)

## **2.2 Vnímání moci**

Jak vnímat moc a rozumět jí? Pro mnoho z nás je první pochopení jejího významu spojeno s dětstvím, když nám rodiče přikázali: Tohle nedělej! a my jsme je tehdy poslechli nebo spíš museli poslechnout. Jak šel čas, naučili jsme se mnoho rovněž o jejím fungování, to hlavně při nástupu do školy a zapojení se do výchovného a vzdělávacího procesu. V závěru

povinné školní docházky měl každý z nás už poměrně jasnou, avšak spíše intuitivní představu o tom, co si pod tímto pojmem představít (Ott, Shafritz, Jang, 2011, s. 271).

Přesto je třeba podotknout, že moc je chápána ve specifickém kontextu. Osoba totiž není mocná nebo bezmocná obecně, ale vždy v souvislosti k někomu nebo něčemu, a to v určitém konkrétním sociálním vztahu (Pfeffer, 2011, s. 316–317). To mohu demonstrovat na následující situaci. Když se zamyslím nad otázkou, kdo je nejmocnější osobou na světě, jednou z odpovědí by mohl být americký prezident. Jenomže bude to platit i v případě, že bude tento prezident umístěn na pustý ostrov, kde bude absolutně izolován od veškeré civilizace, prostředí i moci s ním spojené?

Na tuto úvahu navazuje i Arendtová, která ke vnímání moci dodává: *„Když o někom říkáme, že ‚má moc‘, ve skutečnosti poukazujeme na to, že je zmocněn, aby jednal jménem určitého množství lidí. V okamžiku, kdy se skupina, od které moc pocházela především (potestas in populo, bez lidí nebo bez skupiny neexistuje žádná moc), rozpadá, ‚jeho moc‘ se také vytrácí.“* (Arendtová, 1995, s. 34) Ve zmíněném příkladu se sice skupina nerozpadla, ale absentovala, pointa však zůstává stejná. Autorka poukazuje na to, že moc je neoddělitelná od sociálních vztahů.

Další ukázkou vnímání moci mohu nabídnout na následujícím, poměrně obvyklém příběhu. Muž, v zaměstnání generální ředitel velké firmy, jenž v jejímž hierarchickém žebříčku stojí nejvýše a pod něhož spadá několik stovek podřízených včetně jeho manželky pracující v téže společnosti, je po návratu domů vyzván právě svou ženou, aby uvařil kávu. Ačkoliv v zaměstnání je to jeho manželka, která je na základě distribuce moci a rozdělení kompetencí zodpovědná za podobné úkony, v domácnosti je to on, jenž úkol vykonává.

K tomuto příkladu se nepřímou vyjadřuje Davis, který prohlašuje: *„Moc však není spojena jednoduše jen se strukturním a pozičním místem osobnosti, ale také s nestrukturní interakcí, a tedy s rolí osobnosti.“* (Davis, 2001, s. 68) Z výše uvedeného příběhu a následně zmíněného výroku vyplývá, že vůbec není samozřejmé, jaké by měly být



předpoklady pro definici mocného člověka. Obecně se dá proto o držitelích moci říci asi to, že je to „*ten, kdo může prosadit svou vůli i proti vůli ostatních.*“ (Jandourek, 2007, s. 127)

### 2.3 Násilí, autorita, panství

Pokud zde hovořím o moci, rád bych zmínil tři pojmy, jež s mocí velmi úzce souvisejí, ale často s ní také bývají zaměňovány či ztotožňovány. Prvním z nich je násilí, tím druhým autorita a třetím panství. Násilí lze považovat za moc na nižším a animálnějším stupni, která působí důrazněji a bezprostředněji (Canetti, 2007, s. 369). Jak konstatuje Arendtová, „... *není nic běžnějšího než spojení násilí a moci (...). Z toho však nevyplývá, že by autorita, moc a násilí byly jedno a totéž.*“ (Arendtová, 1995, s. 36) Arendtová pak ještě varuje, že: „*Násilí může vždy zničit moc.*“ (Arendtová, 1995, s. 41)

Autorita si je s mocí daleko více podobná, přesto jsou zde určité rozdíly. Už Cicero v antickém Římu tvrdil, že „*moc přísluší lidu, autorita senátu.*“ (Kroupa, 2010, s. 12) Jinak by se dala autorita popsat tak, že jejím charakteristickým znakem je „... *nezpochybnitelné uznání těmi, od kterých se vyžaduje poslušnost; není třeba ani donucení ani přesvědčování. (...) K udržení autority je třeba úcty vůči osobě nebo úřadu.*“ (Arendtová, 1995, s. 35)

Zajímavý je i samotný původ slova, který v latinském originále zní auctoritas a znamená platnost, vliv nebo také plnou moc. Z toho by se mohlo zdát, že autorita toho má s mocí dost společného. „*Autorita se však od moci liší tím, že je tento vliv uplatňován na základě nějakého nároku a uznané kompetence a převahy.*“ (Jandourek, 2007, s. 127) Zároveň s tím bývá spojována s charismatem a je zvláštní schopností osobnosti či úřadu ovlivňovat chování druhých (Kocianová, 2012, s. 26).

Kromě toho autorita není jen obyčejným vztahem rozkazu a poslušnosti, ale „*vztahem, jemuž odpovídá na obou stranách uvědomění a vzájemné porozumění.*“ (Kocianová, 2012, s. 27) Autorita tak může moc provázet a tím i podporovat. Proto může autorita existovat i bez moci. Podle Scrutona je nejvýznamnější silou, jež může autoritu podporovat, síla lidské víry v ni, čímž může autorita de facto vytvářet svou vlastní moc (Scruton, 1989, s. 11).

Weber kromě moci definoval a vymezil i typy autority neboli v jeho terminologii panství, kterým se rozumí „*předpoklad, že příslušné osoby uposlechnou rozkazu jistého obsahu.*“ (Weber, 1997, s. 47) Weber rozlišil panství tradiční, které je založeno na síle zvyku, panství neobyčejného osobního daru milosti neboli charismatické, spočívající v síle osobnosti, a panství racionálně legální, jež je ztotožněno s mocí zákona (Weber, 1998, s. 248). Podstatou všech typů panství je, že „*moc je ze strany těch, kdo jsou jí podrobeni, považována za něco oprávněného a objekty moci nevnímají svoji poslušnost jako něco vynuceného.*“ (Keller, 2004, s. 274)

## **2.4 Typy a zdroje moci**

Max Weber vymezil tři typy moci. Rozlišil moc trestající, která pracuje s určitým trestem, jenž by měl být přiměřený a spravedlivý. Dále moc kompenzační, jež nabízí různé formy odměny, z nichž je možné uvést jako příklad pochvalu nebo peníze (ve formě mzdy). Posledním typem je moc podmíněná, v níž není na rozdíl od moci kompenzační zohledňován fakt podřízenosti a je založena na určité změně (názorů, postojů), proto v ní má významný vliv komunikace, zejména pak přesvědčování, které může v krajním případě dosahovat podoby manipulace (Bedrnová, Nový, 2001, s. 10).

Pro jasnější pochopení uvedu několik konkrétních příkladů. Za formu podmíněné moci lze považovat silnou organizační kulturu (např. u bank), která je založena na identifikaci pracovníků s podnikovými cíly a myšlením, čímž vzniká neformální sociální kontrola ze strany organizace a tlak na jednotlivce kvůli jeho asimilaci. Podmíněná moc je patrná i na příkladu reklamy a vazbou mezi produktem a zákazníkem, kdy si podniky prostřednictvím reklamní kampaně a vazbou mezi klienty a produkty upevňují svoje postavení a posilují vlastní moc. Naopak o získávání trestající a kompenzační moci se za pomoci médií snaží politické strany. V praxi bývají zmíněné moci velmi často kombinovány (Bedrnová, Nový, 2001, s. 13–15).

Weber rozlišil i zdroje moci a atributy, které jsou s nimi spojeny. Jedním zdrojem moci je osobnost, jež souvisí s atributy jako fyzická síla, duševní a morální úroveň či osobnostní vlastnosti. Vlastnictví jako další zdroj moci se projevuje skrze již zmíněnou kompenzační moc v podobě odměn. Nejdůležitějším zdrojem moci je moc organizace, která podle Webera souvisí s mocí podmíněnou. Ta, na rozdíl od moci trestající a kompenzační, není viditelná a je ryze subjektivní (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 98-99).

Jinou konstrukci vytvořili French a Raven a poprvé ji prezentovali na konci 50. let. Vymezili zde moc odměňovací, jejíž prostřednictvím je dosahováno změn v chování lidí za pomoci sankcí (neberou se v potaz sankce negativní). Moc donucovací, pod níž spadá hrozba trestu, která však účinkuje jen pokud je vnímána jako reálná. Dále moc legitimní, jež zahrnuje takové prostředky, které jsou přisuzovány osobám nebo funkcím. Moc referenční vyplývá z pocitů identity, vzájemnosti a solidarity. Posledním typem je moc expertní, která vychází z lepších profesních schopností či sociální kompetence držitele moci (French, Raven, 2011, s. 284–292). Později definovali ještě moc informační, jež pracuje se znalostí faktů a schopností argumentace (Tyson, Jakson, 1997, s. 93).

Na začátku 90. let 20. století na tuto klasifikaci navázali Organ a Bateman, když některé typy moci ponechali, jiné upravili či redefinovali a jejich počet vrátili na původních pět. Definovali tak moc expertní a legitimní, které jsou prakticky totožné jako u Frencha a Ravena s tím rozdílem, že u druhé zmiňované hraje významnou roli legitimita cesty k dané pozici. Kontrolu nad zdroji jako třetí typ je možné považovat za moc odměňovací, neboť tento typ vychází vždy z kontroly určité osoby nad omezeným zdrojem či zdroji. Sociální vztahy jsou čtvrtým typem a tím posledním jsou osobnostní předpoklady, atraktivita či obecně charisma, které vycházejí z Frenchovy a Ravenovy referenční moci (Bedrnová, Nový, 2001, s. 87–95).

Galbraith ve svém modelu rozlišuje moc přiměřenou (zaslouženou), kdy vzdor vůči ní může být natolik nepříjemný, že je raději lepší se jí podrobit. Kompenzační (kompenzatorní) moc působí skrze nějaký druh odměny a moc podmíněná mění postoje a chování jedince či skupiny například učením nebo přesvědčováním. Za zmíněnými druhy

moci se skrývají mocenské zdroje, které jsou naprosto shodné jako u Webera: osobnost, její fyzická síla nebo charisma, poté vlastnictví (bohatství) a organizace (Galbraith, 1983, s. 4–8).

Oproti tomu podle Coatese existuje moc v dichotomii „moc k“ něčemu a „moc nad“ něčím. „Moc k“ rozumí především sílu nebo schopnost něco vykonat. To demonstruje na příkladu skupiny, která je schopna dokázat něco, co by jedinec nesvedl. „Moc nad“ něčím rozděljuje do několika skupin. Moc nad přírodou vysvětluje jako pochopení zákonitostí přírody a společnosti. Moc nad sebou je schopnost jedince cílevědomě směřovat k vytyčeným cílům. Mocí nad okolnostmi rozumí překonávání překážek. Moc nad bohatstvím je považována za ekonomickou moc a nejvíce rozšířená je pak moc nad lidmi, jíž lze rozumět podle klasické definice moci, tj. jako schopnost prosazovat vlastní zájmy a vnutit je ostatním (Coates, 2008, s. 62–63).

Podobně jako rozdělil organizace na dobrovolné, donucovací (koercivní) a utilitární, pojmenoval Etzioni i druhy moci v organizaci, a to podle toho, jaké prostředky daný subjekt používá. Uvedl moc donucovací, jež využívá hrozeb, sankcí nebo fyzické či psychické síly, moc utilitární, využívající materiálních odměn, a práce se symbolickými odměnami je typická pro moci normativní, sociálně-normativní a sociální, mezi nimiž jsou nepatrné nuance (Etzioni, 1964, s. 59).

Na závěr této části dodávám, že podle Tysona a Jaksona „*[d]věma hlavními proměnnými, které určují, jak jsou využívány zdroje moci, jsou (...) situační kontext a osobnost toho, kdo moc používá.*“ (Tyson, Jakson, 1997, s. 96) Obě proměnné na sebe navíc vzájemně působí. Proto prý máme tendenci mocným lidem přisuzovat zvláštní vlastnosti, i přestože je tito lidé ve skutečnosti vůbec mít nemusejí (Tyson, Jakson, 1997, s. 96). S touto otázkou už ale souvisí spíše teorie vůdcovství (leadershipu), která však není předmětem této práce.

### 3 Sociálně-psychologický rozměr moci

V předchozí kapitole jsem moc obecně charakterizoval, zabýval se tím, jak je vnímána, a definoval některé způsoby její klasifikace. Nyní bych se ale rád soustředil na to, co nás k jejímu držení vlastně vede, a to ať už se jedná o pohnutky individuální, anebo společenské. Moc totiž nelze popisovat pouze neutrálně nebo obecně jako takovou, ale také ve vztahu k určité osobě nebo skupině osob. A stejně jako člověk uspokojuje určité fyziologické nebo sociální potřeby, jsou i potřeba a výkon moci spojeny se sociálně-psychologickým rozměrem lidské existence.

Zacházení s mocí vyvolává otázky, většinou etické nebo hodnotové. Existuje několik vědeckých disciplín, které se jejich řešením alespoň nepřímo zabývají. Oblastí duševní, konkrétně motivu moci, nejvíce prostoru věnuje psychologie. Ať už je totiž podstata moci jakákoliv, fakt je ten, že motiv moci je uložen v různé míře v každém z nás. Přesto je do určité míry velmi vzácným a jeho kultivace je velmi obtížná, neboť obvykle převažuje jeho popření nebo zakrývání. Proto o něm otevřeně relativně málo slyšíme (Bakalář, 1992, s. 14).

To, jak těžké je otevřeně o moci psát nebo hovořit, potvrzuje i Kanterová, která tvrdí, že ve Spojených státech amerických je moc doslova sprosté (neslušné) slovo a že je zde „mnohem snazší hovořit o penězích nebo dokonce o sexu, než hovořit o moci.“ (Kanterová, 2011, s. 306, překlad L. Hubáček)

#### 3.1 Touha po moci

Někteří tvrdí, že může touha po moci vycházet z potřeby seberealizace v sociálním životě, jiní spatřují její podstatu v přítomnosti institutu moci a podřízenosti (Šamalík, 1992, s. 210). Podle Bakaláře je touha po moci součástí lidské přirozenosti, a tudíž je možno ji označit jako vrozenou nebo dokonce dědičnou (Bakalář, 1992, s. 3). V historii lidstva (a v některých oblastech světa to platí stále) totiž vždycky přežíval ten silnější, což v tomto případě znamená i mocnější. Zajištění sebe i svého potomstva byla jedna ze základních

(genetických) dispozic, které se předávaly z generace na generaci. I ze strany společnosti je směřování k moci podporováno a považováno za projev přirozeného a zdravého lidského chování. Navíc lidé velmi často obdivují ty, kteří (velkou) mocí disponují, a to v jakékoli oblasti lidské činnosti (Lukas, Smolík, 2008, s. 65).

Pokud se tedy touha po moci vyskytuje v rozumné míře, lze ji pokládat za normální. Jakmile ale přesáhne hranice zdravého rozumu a stává se extrémní, je již symbolem deviantního chování. Nejen v odborných studiích, ale i v bájích a legendách bývá touha po krajní osobní moci často spojována dokonce se zlem. Pocit a výkon moci patří k těm nejpřitažlivějším lákadlům, které může člověk během života okusit a zažít. Řada osob je ochotna pro tuto zkušenost udělat mnohé, někteří téměř cokoli (Bakalář, 1992, s. 3).

Na toto nebezpečí upozorňuje Keitlen. I on považuje vůli k moci (pozn. – tento pojem pochází od F. Nietzscheho) za projev lidské přirozenosti, který se u jedinců vyskytuje v různém množství. Většinu jejích projevů však lze označit za egocentrické, protože se jimi vedení jedinci zaměřují hlavně sami na sebe. Proto v této spojitosti konstatuje, že *„vyhraněná vůle k moci je projevem narcismu jakožto zahleděnosti do sebe, pocitu vlastní výjimečnosti či sebelásky.“* (Keitlen, 2008, s. 66) Podle Šamalíka *„nepramení žádostivost po moci v síle, ale v slabosti, (...) je výrazem touhy individua ‚žít sám‘, pokusem získat sekundární sílu tam, kde původní chybí...“* (Šamalík, 1992, s. 210)

Motiv moci má nicméně i svou pozitivní stránku. Usměrnění a kontrola jsou totiž nutné a nezbytné a organizace by nemohly bez vztahů autority a hierarchie dobře fungovat. Činnost, která vede k uskutečnění skupinových cílů, musí být nějakým způsobem organizována a řízena (Bakalář, 1992, s. 8). Proto existují i takové projevy moci, které lze považovat za nesebestředné a snažící se dosáhnout prospěchu pro určitou sociální skupinu, třídu nebo v určitých případech i národ či lidstvo. Oba typy projevů moci se mohou slučovat a směřovat ke společnému cíli, v praxi jsme však svědky toho, že se častěji vzájemně vylučují (Lukas, Smolík, 2008, s. 66). Bakalář k tomu poznamenává, že pozitivní charakter moci je v dějinách spíše ojedinělým nebo spíš vysněným ideálem (Bakalář, 1992, s. 3–4).

### 3.2 Osobnostní specifika ve vztahu k moci

Podle McClellanda existují dva mocensky orientované typy lidí. Prvním z nich jsou osobnosti zaujaté realizací cíle pro skupinový nebo všeobecný prospěch. Ty reprezentují moc socializovanou. Tyto osobnosti při rozhodování pracují s motivem přátelství nebo výkonu a záleží jim na formulování cílů, jichž by měl skupina dosáhnout. Obecně se dá říci, že touha po mocenském postavení je u nich úspěšně socializována a lze tak hovořit o dobré psychosociální zralosti (McClelland, 1975, 257–258).

Druhým typem jsou osobnosti bažící po osobní moci neboli představitelé personalizované nebo též podle Bedrnové individualizované moci (Bedrnová, Nový, 2001, s. 87). Ty zastávají názory, že vyhrává vždy ten silnější (mocnější), proto je třeba uplatňovat moc bez zábran. Jiné motivy kromě mocenského prakticky neuznávají. Celkově lze u těchto osobností diagnostikovat poruchu ve vývoji v psychosociální zralosti (McClelland, 1975, 257–258).

Individualizovaná moc se pojí s pozičním pojetím moci. To znamená, že dochází k hromadění a posilování vlastní moci, čímž se neustále prohlubuje propast v hierarchickém postavení mezi danou osobou a ostatními, takže respekt těchto lidí k této osobě vychází více ze strachu z ní než z přirozeného uznání její autority. Funkční pojetí je naopak úzce spjato s mocí socializovanou, tím dochází k vytváření optimálního klimatu v daném prostředí (Bedrnová, Nový, 2001, s. 87).

Na to, aby však jedinec nakládal s mocí naprosto nepřiměřeným způsobem, nemusí být nikterak psychicky nezralý. Do jakého extrému až může dojít situace, když je jedinci nebo jedincům nabídnuta absolutní moc, upozornil v tzv. stanfordském vězeňském experimentu Philip Zimbardo. V něm byly několika naprosto fyzicky i psychicky zdravým mladíkům přiděleny role vězňů a dozorců a jejich cílem bylo najít spojitost mezi osobnostními a situačními vlivy na chování jedince. Po šesti dnech musel být experiment ukončen kvůli psychickému stavu účastníků pramenícího z brutality, s jakou dozorcí týrali vězně. Projevil

se zde tak fakt, že pokud je člověk vystaven extrémním podmínkám, může se radikálně změnit jeho chování (Zimbardo, 2005, s. 58–61, 123–133).

Lze také říci, že potřeba moci může být podmíněna osobnostními faktory, sociálním kontextem nebo dalšími faktory jako věk, pohlaví či vzdělání. Někteří autoři zařazují potřebu moci mezi instrumentální potřeby. To znamená, že tyto potřeby neexistují samy o sobě, ale používá se jich při dosahování potřeb základních (podle Maslowovy definice). V praxi to znamená, že lidé se většinou nesnaží získat moc jen pro ni samotnou, ale ve spojení se zajišťováním vlivu nebo majetku (Lukas, Smolík, 2008, s. 65–66). S touhou po moci jako nevyhnutelným prostředkem pracuje politika (Weber, 1998, s. 284). Touto oblastí se budu podrobněji zabývat v kapitole č. 4.

### **3.3 Psychické stavy vyplývající z výkonu moci**

Existuje odpověď na otázku, k čemu moc slouží, jaký je její účel? „*Základním cílem každé moci[,] je své vlastní stvrzování se.*“ (Lukas, Smolík, 2008, s. 62) Co ale vede aktéry, aby o ni sváděli boj? Neuropatolog a publicista František Koukolík tvrdí, že je to slast. Smysl moci se skrývá v prosazování vlastních zájmů jedince nebo skupiny, prohlubování hodnot a slasti z výkonu moci. „*Slast z moci je velmi významný důvod, proč lidé po moci touží a nejsou s to se jí zříci. Je klíčem k pochopení mocenské pýchy, závislosti i posedlosti.*“ (Koukolík, 2010, s. 37)

Toto tvrzení dokládá na základě výroků několika významných osobností. Například Bertram S. Brown se vyjádřil v tom smyslu, že: „*Výkon moci je nejúčinnější krátkodobé antidepressivum na světě.*“ (Koukolík, 2010, s. 38) A Henry A. Kissinger, ministr zahraničních věcí USA v době studené války, zase tvrdil, že: „*Moc je nejúčinnější afrodisiakum.*“ (Koukolík, 2010, s. 38) Nakonec i postava Růženy z Kunderovy hry Ptákovina říká, že: „*Moc je nejsladší, když je úplně nepřiměřená. Když blbec vládne moudrému, slabý silnému, ohavná krásnému.*“ (Kundera, 2008) Důvodem pro usilování o moc však může být nejen slast z pocitu moci a nadřazenosti, ale i snaha o prosazení



správných (spravedlivých) záměrů. Kde se ale nachází hranice odlišující legitimní výkon moci od jejího zneužití (Bakalář, 1992, s. 8)?

Jedním ze stavů vyplývajících z jejího držení může být pocit štěstí z moci. Mňačko ho popisuje jako sebeobdivný pocit prestiže, kdy se jedinec cítí mocnější než ostatní, protože může suverénně rozhodovat o jiných lidských osudech a životech, aniž by se komukoliv zodpovídal a skládal za to následně účty. Autor se ptá, jestli tento pocit naplňuje jedince uspokojením. Jestli to, že může někoho v momentě doslova vyzvednout, anebo naopak zašlápnout, člověka stimuluje, případně naplňuje a zda to náhodou spíše nevypovídá o jeho komplexu vybíjet si pocity vlastní méněcennosti na druhých (Mňačko, 1990, s. 168–169).

Pokud má tato moc na lidi takový vliv, jaký se v předchozích odstavcích uvádí, přináší to celou řadu často velmi negativních důsledků, například v podobě fyzických či psychických zdravotních komplikací, včetně samotné závislosti. „*Jestliže je moc takovým zdrojem slasti, pak lze u některých lidí předpokládat závislost na moci, jejíž mechanismus je podobný jiným druhům závislosti.*“ (Koukolík, 2010, s. 81) A jak Koukolík tuto závislost popisuje? Několika jejími charakteristickými znaky jsou podle něj „*neukojitelnost, nenasytitelnost, nutkává potřeba nekonečného narcistického sebeoslavování...*“ (Koukolík, 2010, s. 81)

Podobně charakterizuje tento stav i Mulder, a to jako chorobnou touhu po moci. Někteří jedinci totiž mají sklon k aroganci a domýšlivosti a honba za úspěchem je pro ně dominantní touhou. Tato moc se navíc stává cílem sama o sobě, nikoliv jako prostředku k dosažení cíle (Tyson, Jakson, 1997, s. 97). Stejně tak to popisuje i Mňačko. Moc, která se sama sobě stává cílem, vzniká v momentě, kdy je soustředěna do něčích rukou, ale už dále nedochází k jejímu používání, nýbrž udržení a případně je zneužívána k rozmnožení ještě větší moci (Mňačko, 1990, s. 108). Jejím opakem je moc jakožto prostředek k získání či dosažení něčeho (Mňačko, 1990, s. 178).

Zajímavostí v tomto směru může být to, že takovéto poruchy osobnosti postihují především jedince z politické sféry. A to, že moc takto neblaze ovlivňuje právě osoby, které by měly být elitami politickými, není podle Koukolíka náhoda. „*Syndrom mocenské pýchy společně*

*s mocenskou závislostí a posedlostí (...) postihuje některé příslušníky mocenských špiček po celé psané dějiny bez ohledu na dobové a místní odlišnosti.“ (Koukolík, 2010, s. 13) I této problematice se budu mimo jiné blíže věnovat v následující kapitole.*

## 4 Typy moci ve společnosti

### 4.1 Moc v politice

Jistě není ničím neznámým, že o politice se často hovoří jako o „věci veřejné“, protože se týká nás všech. Už Aristotelés označil člověka za společenského (politického) tvora (zoon politikon) (Aristotelés, 1999, s. 26). Proto bych se chtěl nyní zamyslet nad tím, co přesně politická moc znamená, jak se od ostatních typů moci odlišuje a také, jaké jsou charakteristiky jejích držitelů. Povolání (profesionálního) politika je pro naši vyspělou západní civilizaci něčím naprosto typickým a charakteristickým a přesto je právě toto řemeslo mezi lidmi vnímáno dost negativně, ačkoliv bývá častým tématem našich úvah a diskuzí.

Jak říká Bakalář: „*[N]ejvýstižnější synonymum pro svobodu a demokracii je institucionalizovaná kontrola moci, především její ústavní rámec.*“ (Bakalář, 1992, s. 6–7) Institucionalizovaná moc je ve státě vytvářena a udržována na základě norem a pravidel, jež jsou tvořeny právě státními institucemi, které tak představují hlavní formu prosazování moci ve státě. Na základě kontroly a vynucování těchto norem uplatňuje stát svou moc (Lukas, Smolík, 2008, s. 61). A protože podle Webera: „*[k]aždý stát spočívá na moci,*“ (Weber, 1998, s. 246) a zároveň „*stát je výhradním zdrojem ‚práva‘ na moc*“ (Weber, 1998, s. 247), budu se následně touto tematikou zabírat.

#### 4.1.1 Spojení moci a politiky

V každém lidském společenství bývá moc obvykle spojována s politikou, která úzce souvisí s jejím řízením, v souvislosti s nímž jsou uplatňovány různé mocenské vlivy (Bedrnová, Nový, 2001, s. 20). Politikou se rozumí snaha „*o podíl na moci nebo o vliv na rozdělení moci ...*“ a „*[k]do dělá politiku, usiluje o moc.*“ (Weber, 1998, s. 247) U osob s vysokou mírou motivu moci, zvláště pokud zastávají významné místo ve veřejném životě, je problém, že prakticky nikdy nepřiznají, že jsou motivováni touhou po moci. Místo toho se své zájmy snaží ospravedlnit pojmy jako služba, povinnost nebo (historická)

odpovědnost. Jejich hlavním cílem je moc si minimálně udržet, případně její množství ještě rozmnožit (Bakalář, 1992, s. 6).

Coates chápe moc osoby v oblasti politiky jako moc odvozenou. A to proto, že nevyplývá z osobnostních vlastností či schopností člověka nebo z jejich sociálního ocenění, nýbrž je odvozena z pozice, kterou jedinec v organizaci nebo instituci zastává. Stejně jako pozice rodičů v rodině nebo učitele ve třídě je i pozice politika institucionalizovaná a on se tak stává určitým symbolem nebo zosobněním dané organizace (instituce). Odtud pochází představa některých politiků o jejich „*nedotknutelnosti, nepostižitelnosti a výjimečnosti*.“ (Coates, 2008, s. 61)

Co konkrétně může politická kariéra poskytnout a jaké osobní předpoklady se očekávají od toho, kdo si ji vybere? Jak už jsem uvedl, především poskytuje pocit moci. I v nevýznamném množství může výkon politické funkce udržovat v jedinci-politikovi vědomí, že ovlivňuje ostatní, že má nad nimi vliv (moc) a že tak může reálně ovlivňovat aktuální i budoucí dění (Weber, 1998, s. 282).

#### **4.1.2 Motivy výkonu politické moci**

Nad pohnutkami vedoucími lidi do politiky se ve svém projevu z roku 1991 zamýšlel Václav Havel. Dospěl k závěru, že tyto důvody jsou tři. V první řadě jsou to představy lidí o lepším společenském uspořádání, víra v určité hodnoty a touha za ně bojovat nebo je uskutečňovat. Za druhé to je touha lidské bytosti po sebepotvrzení, kdy právě politická moc nabízí člověku možnost potvrzovat si sám sebe. V třetím případě jsou to výhody, jež s životem politika souvisejí, a to i v těch nejdemokratičtějších režimech (Havel, 1991, s. 1). Pro srovnání – nad stejnou otázkou uvažoval i Sprague a pro vstup jedince do politiky uvedl následující důvody: materiální zájem a orientaci soustředěnou na sféru dominance, na péči o druhé nebo na zdroje (Sprague, 1989, s. 191–215).

Ale zpět k Havlovi. Zmíněné důvody se podle něj vzájemně prolínají a lze těžko definovat ten, který převládá nejvíce. I když veřejně se od druhé a třetí kategorie většina politiků

distancuje a vydávají je za důvody první kategorie (Havel, 1991, s. 1). Nakonec kdo zná politika, který by otevřeně v médiích proklamoval, že do politické funkce a o politickou moc usiloval jen z egoistických a zjištných důvodů, tj. aby získal výhody pro sebe nebo své okolí? Naopak se politici v momentě, kdy se o mocenské pozice ucházejí, rádi zaštiťují tím, že jejich práce je vlastně určitá oběť, a zdůvodňují své nároky užitkem celku (Keller, 2004, s. 158).

Právě touhu po výhodách, kterou politická moc přináší, lze pro její držitele i pro jejich okolí považovat za velmi nebezpečnou. Pokud člověk u moci není, velmi rád mocné kritizuje a odsuzuje právě za to, jakým výhodám se těší. Když se ale tato osoba sama u moci ocitne a k těmto výhodám získá přístup, najednou je kritika zapomenuta a sebereflexe se v nové pozici nachází velmi těžko, pokud vůbec. Nejzajímavější na tom je, že se pak tito lidé začínají svým předchůdcům, které tak tvrdě a ostře kritizovali, sami nápadně podobat, ale ubránit se novým možnostem nechtějí nebo nedokáží (Havel, 1991, s. 2)<sup>2</sup>. I Šamalík shodně tvrdí: „*Kdo se jednou opojil mocí, musel by mít přímo výjimečné kvality, aby se jí dobrovolně zřekl.*“ (Šamalík, 1992, s. 211)

#### **4.1.3 Morální rozměr politické moci**

Podobnou problematikou, konkrétně vztahem mezi mocí a morálním pokrytectvím, se v několika studiích věnoval Lammers společně s kolektivem dalších autorů, když testovali hypotézu, podle níž právě mezi dvěma zmíněnými hodnotami existuje kauzální vztah. Podle toho vyšší míra moci implikuje vyšší míru pokrytectví. Lidem, kterým byla během experimentu propůjčena moc, odsuzovali druhé za podvádění, sami ale podváděli o to více. Zároveň tito lidé soudili přestupky a prohřešky méně mocných lidí daleko přísněji než své vlastní. Klíčový poznatek, který však z pokusů vyplynul, byl, že procesy posilující nerovnost jsou částečně automatické a zároveň i nevědomé (Lammers, Stapel, 2009, s. 279–289).

---

<sup>2</sup> Tento problém podrobněji formuloval již dříve Michels ve svém slavném „železném zákonu oligarchie“ (blíže viz Michels, 2011, s. 277–283).

Tak se ale nabízí otázka, jestli je vůbec politik schopen si tento bod zlomu uvědomit, jinými slovy rozpoznat, kde končí veřejný zájem a začíná vlastní prospěchářství? Ať už to totiž člověk u moci původně myslel sebelépe, časem ztrácí soudnost a na svět moci a výhod si začíná pomalu ale jistě navykat, přestože si může namlouvat, že ještě stále slouží své vlasti a lidem. Nejhorší ale je, když se člověk neustále ubezpečuje (i ze svého okolí) o své vlastní skvělosti a výhody začíná považovat za samozřejmost. Proto Havel tvrdí, že velmi významnou vlastností politika by měla být vysoká sebereflexe, soudnost a kritický odstup, neboli to, co on nazývá „*být sám sobě trvale podezřelý*“ (Havel, 1991, s. 3).

Právě to, že politická moc dává svému držiteli příležitost si každým dnem potvrzovat svou vlastní existenci a nepopiratelnou identitu, která se projevuje v okolním světě každým jeho slovem nebo činem, zároveň i skrývá nebezpečí. A to takové, že nám naší existenci nenápadně, ale nezadržitelně bere, tváří se přitom, že ji potvrzuje. Člověk, který takto mění své chování, se totiž stává zajatcem vlastního postavení, výhod, funkce i moci. To, co ho zdánlivě utvrzuje v jeho identitě, ho ve skutečnosti této identity i existence nenápadně zbavuje (Havel, 1991, s. 3). Její nebezpečí dokládá Šamalíkův výrok: „*Moc je strašná svou pomocí, tím, co může, co dává a slibuje svým držitelům...*“ (Šamalík, 1992, s. 210)

Ačkoliv je moc nevyhnutelným prostředkem a touha po ní jednou z hnacích sil politiky, není horší a ubožejší deformace politické síly než „*povýšenecké chvastounství moci a ješitné vzhlížení se v pocitu moci, vůbec každé zbožňování moci pro moc.*“ (Weber, 1998, s. 284) Jak píše Weber, už za jeho života, to znamená na přelomu 19. a 20. století, se často vyskytoval kult tzv. „politika moci“, který byl podle něj produktem netečnosti vůči smyslu lidského jednání a vnitřní slabosti a bezmocnosti jeho nositelů (Weber, 1998, s. 284). Domnívám se, že na základě toho, co tvrdil Havel, je možné tento vzor politického chování registrovat i v dnešní době.

Z předchozího textu podle Havla vyplývá, že „*politika je oblast lidské činnosti, která klade zvýšené nároky na mravní cit, na schopnost kritické sebereflexe, na skutečnou odpovědnost, na vkus a takt, na schopnost vcítění do duše druhých, na smysl pro míru, na pokoru.*“ Proto by se měli politici podle bývalého českého i československého prezidenta věnovat jen lidé

skromní, vnímaví, neobelhatelní, protože politika si žádá lidi čisté, neboť je velmi snadné se v ní zašpinit (Havel, 1991, s. 4). Otázkou ale zůstává, do jaké míry toto přání je nebo není reálné a zda nezůstalo jen otcem myšlenky.

## **4.2 Moc v organizaci**

Nyní se budu zabývat mocí v organizaci, neboť termín moc je klíčovým pojmem k pochopení života v organizaci. Je to z toho důvodu, že lidé vynakládají velkou část svého úsilí či energie na plnění určitých úkolů a cílů, a to buď samostatně, anebo za pomoci jiných lidí (Tyson, Jakson, 1997, s. 92). Moc jedinců je též projevem vyšší pozice ve společenském vztahu a často vychází ze sociální struktury a je spojena i s organizacemi a vztahy uvnitř nich.

V této souvislosti bylo o moci prohlášeno, že je to „*poslední neslušné tajemství organizace*.“ (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1991, s. 329, překlad L. Hubáček) Moc je považována za špatnou, protože bývá používána k ubližování ostatním lidem nebo k dosahování egoistických zájmů. To však neznamená, že by si moc v organizacích nutně zasloužila špatnou pověst, neboť pokud je s ní nakládáno etickým způsobem, není na ní nic negativního (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1991, s. 329). Kromě toho více než kontrolu či dominanci může vyjadřovat efektivitu a dovednost, jak mohou manažeři či vedoucí pracovníci vést organizaci směrem k jejím cílům. Moc se pak projevuje jako schopnost mobilizovat zdroje (lidské i hmotné) ke splnění úkolů (Kanterová, 2011, s. 306).

### **4.2.1 Mocenské vztahy v organizaci**

„*Každá forma kooperace generuje určitý typ mocenských vztahů, každá organizace, v níž lidé žijí, reguluje vztahy dominance a podřízení mezi jednotlivci a skupinami.*“ (Kocianová, 2012, s. 27) Zároveň s tím dává každá pozice jedinci, jenž v ní působí, určitý prostor pro podíl na moci (Bedrnová, Nový, 2001, s. 18). Z toho vyplývá, že v každé organizaci lze najít specifické rozložení moci mezi lidmi, a proto také nemůže být žádná organizace mocensky neutrální. To, jakým způsobem je moc užívána při působení na chování lidí, je

základním rysem každé organizace. Pokud by mocenská asymetrie v organizaci byla narušena či zrušena, znemožnilo by to její fungování a ohrozilo by to nebo dokonce znemožnilo fungování aktivit jednotlivců uvnitř systému (Kocianová, 2012, s. 27).

Jak už jsem zmiňoval v první kapitole, jedním ze základních rysů organizace je, že je tvořena lidmi. Z hlediska vlastnictví zpravidla existuje někdo, kdo danou organizaci v soukromém sektoru vlastní, to jest majitel. Dále musí mít každá organizace vedení, v němž mohou, ale také nemusejí působit právě vlastníci. Ostatními členy jsou pracovníci nacházející se v hierarchické struktuře na různých místech, mezi nimiž se objevují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V této pasáži se soustředím především na skupinu manažerů a také na jejich (mocenské) vztahy se skupinou jim podřízených pracovníků organizace.

McClelland na základě zkoumání manažerů klasifikoval tři nejdůležitější potřeby pro získání moci a dosažení úspěchu. První z nich je potřeba výkonu, která umožňuje dosáhnout úspěchu v soutěži s ostatními a poměřováním osobní normy pro dokonalost. Druhou je potřeba spojenectví nebo také sounáležitosti působící v oblasti sociálních vztahů. Třetím typem je potřeba moci, jež se projevuje touhou kontrolovat a ovlivňovat druhé. Platí, že na různých úrovních řízení mohou mít tyto potřeby různou prioritu. Například na nižší a střední úrovni řízení dominuje potřeba výkonu, zatímco ve vyšších manažerských pozicích se stává důležitější získání moci (Kocianová, 2012, s. 28).

V Kipnisově studii, jež zkoumala chování manažerů ve vysokých pozicích, kteří ke své autoritě získali navíc ještě moc, je možné pozorovat, jakým způsobem začalo z jejich strany docházet k manipulativnímu jednání vůči podřízeným oproti manažerům, kteří takovou moc neměli. Studie tvrdí, že na základě pocitu nadřazenosti, který s sebou moc přináší, dochází ke zkorumpovanosti těchto osob (Kipnis, 1972, s. 33–41). A v souvislosti s mocí a korupcí asi netřeba připomínat známý výrok lorda Actona o tom, že „*moc korumpuje a absolutní moc korumpuje absolutně*.“ (Šamalík, 1992, s. 210)

Další hrozbou může být tak zvané zbytnění moci, jež nejčastěji souvisí s osobnostními faktory. Může se tedy stát, že manažer začne své mocenské postavení a výhody s ním



spojené považovat za samozřejmé nebo se jich dokonce dožaduje. Podle toho také začne přizpůsobovat svůj styl jednání a podřízené začne vidět jen jako své sloužící. Čím větší prostor a moc ve společnosti nebo organizaci jedinec má, tím negativně výraznější změny se u něj odehrávají. Vše je odvislé od motivace ve vztahu k moci. Ke zbytnění moci totiž dochází na základě pocitu všemohoucnosti a zdání, že všechno je možné (Bedrnová, Nový, 2001, s. 24–25).

Koukolík tyto osoby, které se nacházejí v čele hierarchicky uspořádaných organizací jakéhokoliv typu, spojuje s mnoha negativními vlastnostmi. Podle něj jsou tyto lidé, jenž touží po krajní moci, naprosto lhostejní k utrpení druhých, mají nedostatek empatie, jsou vychytralí a bezohlední při rozšiřování vlastní moci. Na druhých vyžadují naprostou závislost na vlastní osobnosti, přitom absolutně pohrdají jejich životy. Prakticky jim chybí jakékoliv svědomí a velmi často se u nich vyskytuje vražedná a sebevražedná orientace. „*Jejich jedinou slastí, alfou a omegou života, je moc.*“ (Koukolík, 2010, s. 70–71)

Přesto je třeba tuto poměrně negativní kritiku poněkud zmírnit a korigovat, protože ne všechno je pravděpodobně tak černobílé, jak se Koukolíkovi může zdát. Ne že by byli špičkoví manažeři ctihodné a mírumilovné bytosti toužící pouze po blahu ostatních, ale říkat nebo myslet si o nich, že sledují jen svůj vlastní zájem a že na jejich počínání není ani kousek dobra, je podle mého názoru v mnoha případech trochu přehnané. Pravděpodobně je to v jejich případě směsice motivů, zahrnujících od altruistické touhy po zlepšení svojí životní úrovně, svých zaměstnanců, akcionářů či partnerů, až po radost ze hry a porážení obchodních konkurentů. (Tyson, Jakson, 1997, s. 97)

#### **4.2.2 Kooperace, kompetice, konflikty**

Tyto tři pojmy lze pokládat nejen za hlavní dimenze sociálních interakcí v mezilidských vztazích, ale i v organizacích. Kooperace (spolupráce) je založena na dosažení společného cíle a na sladění rolí, jichž je právě k jeho dosažení zapotřebí. V důsledku toho je nutné, aby byli členové skupiny aktivní, soudržní, obětaví a aby mezi nimi panovala důvěra. Důležité rovněž je, aby členové upřednostnili skupinový zájem před zájmem osobním,

protože „*skupina s kooperujícími členy má mnohem větší výkonový potenciál než skupina se členy nekooperujícími.*“ (Nakonečný, 2005, s. 96) S kooperací je spojena potřeba vzájemné regulace, jež musí být zajištěna vedením (Nakonečný, 2005, s. 96).

Nástin problému kooperace je možné demonstrovat na známém příkladu věžňova dilematu – experimentální hře, jejíž pomocí se zjišťují strategie chování v různých situacích. V tomto příběhu je popsána situace odděleného výsledku dvou osob, při čemž platí několik podmínek. Buď se oba přiznají a budou odsouzeni na dva roky odnětí svobody. Nebo se jeden přizná a obviní druhého, zatímco druhý se nepřizná, což bude znamenat propuštění pro spolupracujícího a patnáct let pro nespolupracujícího pachatele. Třetí možností je, že se ani jeden z nich nepřizná a trestem pro oba bude jednoletá vazba (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 247).

Dilema tak spočívá v tom, že pokud si každý z partnerů zvolí pro něj tu nejvýhodnější variantu, tj. být propuštěn, v celkovém součtu to pro ně bude znamenat, že budou obviněni druhým, což pro ně pro oba bude znamenat trest v délce patnácti let. Jinou strategií, která pro ně osobně sice není tou první nejlepší (ale až druhou), přesto dohromady je jednoznačně nejpříznivější, je nepřiznání se, čili rok ve vazbě pro každého z nich. Kooperativní chování je tedy založeno na tom, že mezi partnery existuje vzájemná důvěra a že se oba vzdají možnosti dosažení výhody pro sebe sama a naopak budou brát ohled na druhého a na vzájemný prospěch (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 247).

Kompetice (soutěžení) naopak přináší střetávání zájmů a to proto, že jednotliví jedinci o něco bojují (soutěží) a snaží se být lepší než ostatní, případně je porazit. To, co jeden získá, druhý ztrácí (v tomto případě se jedná o tzv. hru s nulovým součtem), nebo se jedná jen o subjektivní zisky či ztráty, například ambice, očekávání nebo naděje (Nakonečný, 2005, s. 96). V soutěžení bývá přítomna konkurence, což je vztah aktérů, kteří si vzájemně nedůvěřují, jejich postoje jsou negativní a nepodléhají změnám (Novotná, 2008, s. 77–78).

Otevřená konfrontace, jež vychází ze střetu zájmů mezi jedinci, z jejich neschopnosti či nemožnosti dosáhnout kompromisu, se nazývá konflikt. Ve společnosti vzniká konflikt

v důsledku usilování o omezené množství statků (Keller, 2004, s. 118). Staehle považuje za příčiny konfliktů v organizacích například boj skupin závislých na stejných zdrojích, dominanci jedné skupiny nad ostatními či konkurující cíle, zájmy, postoje a potřeby. Obvykle se rozlišují tři fáze konfliktu, a to fáze latentního konfliktu, diskuze a otevřené konfrontace (Staehle, 2005, s. 97).

Konflikty mohou mít důsledky jak negativní, tak pozitivní. Za pozitivní lze považovat zvyšování vnitřní soudržnosti mezi skupinami, stimulaci myšlení a vytváření nových nápadů nebo vznik předpokladů pro konstruktivní změny v organizaci jako projev nespokojenosti. Mezi negativní důsledky patří nestabilita organizace, potažmo pracovních skupin, nespokojenost členů, snížení racionality či zvýšení efektivity v jednání. Je nezbytné, aby bylo konfliktům s negativními důsledky předcházeno, případně aby byly co nejrychleji řešeny. To je pravděpodobně jedním z nejdůležitějších a zároveň nejtěžších úkolů managementu (Coser, 1968, s. 79–81).

Něčím zcela obvyklým bývají konflikty mezi nadřízenými a podřízenými. Když pominu ty, jež vyplývají z opodstatněných důvodů typu, že nadřízený je nekompetentní a své práci nerozumí, rád bych se věnoval sporům vyplývajícím spíše z mocenských důvodů. Vedoucí se snaží si svoji pozici udržet, přesto si musí být vědom několika hypotetických situací jako například chyby v rozhodnutí s viditelnými důsledky nebo nespokojenosti lidí kolem něj (nadřízených, podřízených) se způsobem jeho práce (Bakalář, 1992, s. 21–22). Zároveň je však vztah nadřízený – podřízený (podřízení) jedním z psychologicky nejvýznamnějších vztahů v organizaci, a to zejména pro podřízené pracovníky, neboť je pro ně jedním z hlavních činitelů pracovní spokojenosti (Nakonečný, 2005, s. 103).

Na druhou stranu v organizaci s hierarchickou strukturou platí, že čím vyšší pozice, tím vyšší moc, vyšší plat či větší výhody. Proto je pro mnoho pracovníků uvnitř organizace důležitý pohyb v rámci této hierarchie směrem vzhůru. Pracovník dychtící po postupu tak mívá „na mušce“ velmi často zejména svého přímého nadřízeného. Většinou je přesvědčen, že by náplň práce této osoby zastal a často ještě lépe než sama dotyčná osoba. Z toho důvodu také většinou negativní pohled na moc u řídicích pracovníků vychází ze

skutečnosti, že moc v jejich pojetí daleko častěji slouží víc jejich individuálním zájmům a cílům než organizaci jako celku, bez ohledu na podřízené nebo jejich kolegy (Bakalář, 1992, s. 20–21).

Jak jsem zmínil, největší hrozbou je pro pracovníka (ve vedoucí pozici) jeho podřízený, prokazující lepší znalost problematiky i terénu. Ku příkladu lidem ve vedení organizace by se totiž mohla zdát tato osoba kompetentnější než její nadřízený, a proto by ho mohla nahradit. To může být důvodem k tomu, že místo kooperace dochází v interakci těchto osob ke sporům a kompetici. Příkladem toho je situace, kdy nadřízený neposkytuje svému podřízenému kompletní informace, aby nemohl být lépe než on sám obeznámen s daným problémem. Na druhé straně se ale musí jevit jako vedoucí podporující své podřízené (Keller, 2007, s. 57–58).

Oproti tomu podřízený je také v nezáviděníhodné pozici. Na jednu stranu musí prokazovat svou odbornost a loajalitu nadřízenému, na straně druhé se snaží, aby veškeré zásluhy nesklidil pouze jeho nadřízený. Proto ani on nemusí svému šéfovi poskytovat přesné nebo úplné informace. Z tohoto příkladu lze odvodit, že místo snahy o dosažení společného cíle jde v organizaci i o jiné, daleko subjektivnější záměry. Ačkoliv působí popsany mechanismus kontraproduktivně s ohledem na efektivitu práce v organizaci, v praxi nebývá ničím výjimečným (Crozier, 1964, s. 160–161).

### **4.2.3 Organizační politika**

At' už jsou to jednotlivci nebo skupiny, každý v rámci organizace „*má zájem plně ovládnout svou doménu a více či méně ignorovat obecné cíle organizace. Přitom má sklon vytvářet ze své dílčí funkce účel sám o sobě.*“ (Keller, 2007, 56–57) Většinou tomu bývá na úkor druhých, čímž dochází ke střetům a konfliktům. Aby lidé nebo skupiny posílili vlastní moc a dosáhli svých cílů, snaží se uvnitř organizace nalézat spojence, díky nimž by disponovali větší silou a významem. Tím vzniká proces, který lze pojmenovat jako organizační politika, kdy se subjekty snaží prosadit vlastní zájmy proti zájmům opozice

(identická situace jako v politickém prostředí) a užívají za tímto účelem určitých strategií (Tyson, Jakson, 1997, s. 99–100).

Díky konfliktům uvnitř organizací dochází k vytváření koalic, což jsou neformální skupiny, jejichž cílem je právě řešení problémů a konfliktních situací. A právě na základě střetávání těchto struktur dochází k boji o moc. Situace je navíc o to složitější, že lidé uvnitř organizace mohou být členy více koalic, což soupeření o moc komplikuje. Členové koalic mohou zastupovat buď své individuální zájmy, anebo zájmy skupinové. Asi není potřeba dodávat, že právě zájmy (velkých) skupin jsou pro fungování organizace závažnější (Kocianová, 2012, s. 28–29).

Za předpokladu, že je politické jednání nevyhnutelné, je možné konstatovat, že existují takové formy politického jednání (v organizaci), jež etické jsou, a takové, které nejsou. Jinými slovy hovořím o tom, co Baddeley a James označili za manévrování a politikaření. Manévrování je spojeno s personální integritou a čestností, kdy se osoba v dané situaci rozhoduje eticky. Politikaření je orientováno na sebe sama a snaží se obhajovat vlastní ego (Tyson, Jakson, 1997, s. 102).

Ovšem získání moci nemusí být jediným motivem, který politický boj v organizace může sledovat. Dalšími příčinami může být dosažení konkrétní (materiální) výhody, ulehčení nebo zjednodušení pracovní činnosti, vyhýbání se problémům, nesympatie vůči ostatním členům a celá řada dalších příkladů (Kocianová, 2012, s. 29).

## 5 Skryté aspekty moci v soudobých organizacích

Z toho, co v této práci bylo doposud uvedeno, je zřejmé, že názory na moc jsou různorodé a je na nich možno pozorovat rozdílná stanoviska a přístupy k tomuto pojmu. Zatímco historicky bylo na moc nahlíženo ve spojitosti s jinými tématy a autoři se ve svých dílech zabývali jejím studiem spíše jen okrajově, od počátku 20. století začíná moc ve společenských vědách nabývat na významu a její výzkum především ve vztahu k organizacím přináší velké množství nových poznatků.

Jedním z cílů této práce je představit dosavadní studium moci a zveřejnit závěry odborníků, kteří tento obor zkoumají. U laické veřejnosti převažuje negativní pohled na moc. Ten je dán jednak historickou zkušeností, konkrétně boji a válkami vedenými převážně o moc a prostředky, a také obecně zápornými konotacemi, který pojem moc vyvolává. Souboje o moc v politice a organizacích nebo její zneužívání ve vztazích mezi lidmi jsou příčinou toho, že na moc je pohlíženo s despektem a skoro až opovržením. Málokdo přitom dokáže ocenit i její pozitivní význam, který lze spatřovat v různých sférách fungování společnosti.

Vědci se naopak snaží demonstrovat, že moci se ve společenských vědách ani v běžném životě nelze vyhnout a že do velké míry záleží na přístupu, jaký k ní zaujmeme. Vyjádřeno jinými slovy: „*Moc [...] není ani dobrá, ani špatná. Moc se může stát dobrem, moc se může stát zlem, záleží na tom, kdo ji používá. Jak s ní dovede zacházet.*“ (Mňačko, 1990, s. 169) Na základě předložených textů se snažím ukázat, že v odborných disciplínách existuje více způsobů, kterými se dá moc analyzovat. V textu práce používám především publikace z oboru sociologie, psychologie, filozofie či teorie organizace. Ty jen podtrhují to, že moc je fenomén, k němuž je možné přistupovat multidisciplinárním způsobem.

V této kapitole se snažím identifikovat a vysvětlit ty aspekty moci, která osobně označuji za skryté. Jak již jsem naznačil v úvodu, jedinci, kteří mocí vládnou a užívají (zneužívají) ji ke svému prospěchu, samozřejmě nechtějí být kontrolováni ani případně postihováni za své rozhodování. Jen obtížně se daří přijímat kontrolní mechanismy, které zneužívání moci omezují. Z toho také vyplývá, že moc bývá daleko efektivnější, když může působit skrytým

způsobem, a osoby, které s ní zacházejí, tak nemusejí být při jejím výkonu konfrontováni s praktickými důsledky svého počínání.

Kromě toho poukazuji na to, že právě tyto skryté aspekty představují prostor, o něhož se dnešní vědy (nejen společenské) alespoň v českém prostředí relativně málo zajímají, což je podle mého soudu škoda. Jejich výzkum by totiž mohl přinést řadu informací, které by se daly aplikovat v celé řadě disciplín. Každý z uvedených aspektů zmiňuji nejprve v obecné rovině a poté rozpracovávám do oblasti politiky a pracovních organizací.

Prvním ze skrytých aspektů je touha po moci. V obsahu jsem se zaměřil na to, kde se v člověku bere a jaký postoj k ní zaujímá společnost a někteří autoři. Mojí snahou je ukázat, že pokud se drží v určitých mantinelech, není na ní nic špatného a můžeme ji považovat za pozitivní. Pokud ale tyto mantinely přesáhne a má tendenci zacházet do krajnosti, existuje důvod se jí obávat.

Druhým ze skrytých aspektů moci, který úzce souvisí s touhou po ní, jsou osobnostní specifika lidí ve vztahu k moci. Podle McClellanda existují jedinci s dobrou psychosociální zralostí, která jim umožňuje zacházet s mocí k všeobecnému prospěchu. Opačnou kategorii představují osoby s poruchou psychosociální zralosti, pro něž je touha po moci sama o sobě hlavní a často jedinou potřebou, jíž využívají jen pro své osobní účely.

V politice se jak touha po moci, tak osobnostní specifika lidí ve vztahu k ní, vyskytují buď v podobě, že jedinec-politik touží prostřednictvím boje za určité hodnoty pomáhat a sloužit ostatním, nebo prahne jen po osobních výhodách (anebo kombinací obou). U manažerů v pracovních organizacích je princip podobný – buď se tito lidé snaží pomáhat ostatním v jejich seberealizaci, anebo chtějí ovládat a ovlivňovat druhé (i zde se mohou důvody kombinovat).

Domnívám se, že pokud by se ku příkladu psychologie více soustředila na diagnostikování příčiny touhy po moci u osob ve zmíněných pozicích, měli by lidé (voliči, zaměstnanci) lepší možnost (tam, kde je to možné – např. v politických stranách, kde členové volí vedení

organizace) rozpoznat, jaká individua jim vládnou, a podle toho se lépe rozhodovat, zda si je v politických nebo vedoucích hospodářských funkcích přejí a zda s nimi chtějí spolupracovat.

V podrobném zkoumání osobnostních předpokladů spatřuji další přínos psychologie, jež by mohla analyzovat, na kolik jsou tyto předpoklady jen vrozenými dispozicemi jedince a z jaké části jsou formovány výchovou v rodinách nebo ve vzdělávacích institucích. V důsledku toho by pak mohlo případně docházet k rozvoji pozitivních vlastností nebo naopak předcházet či eliminovat negativní rysy jednotlivců.

Z touhy po moci a osobnostních specifik zase vyplývá způsob výkonu moci a psychické stavy s ním spojené – třetí ze skrytých aspektů. Je jasné, že podle toho, jaké charakterové vlastnosti jedinec má, s mocí také nakládá. Stavy, které pak z takového zacházení vyplývají, mohou být velmi rozličné. Mňačko uvádí pocit štěstí, Koukolík zase zmiňuje slast. Za nejnebezpečnější však právě Koukolík považuje závislost na moci. Ta se u politiků stejně jako u manažerů projevuje uvnitř velmi negativně, ačkoliv navenek může dotyčný působit naprosto normálně.

Tato problematika je důkladně rozpracována v publikaci autorů Babiaka a Harea *Snakes In Suits* s podtitulem *When Psychopaths Go To Work* (Hadi v oblecích: Když jdou psychopati do práce). Podle nich jsou „lidé v oblecích“ (politici nebo manažeři) díky své závislosti na moci a jiným stavům vyplývajícím z moci z velké většiny duševně nemocní lidé, řadu z nich dokonce označují za psychopaty. V české literatuře se k tomuto tématu vyjadřuje kromě Koukolíka už pouze Hnízdil (blíže viz Hnízdil, 2011, s. 151, 162–164), což jasně dokumentuje, jak nedostatečná pozornost je této záležitosti věnována. Tím je odkryta další oblast, jejíž studium by mohlo ve společenských vědách znamenat nemalý přínos.

Pokud je mechanismus závislosti na moci stejný nebo podobný jako i u jiných druhů závislostí, měla by se dostávat do popředí kontrola nebo prevence moci. To je čtvrtý ze skrytých mocenských aspektů. Stejně jako je nadměrný alkoholismus považován za deviantní chování a možnou hrozbu pro jedince a jeho okolí, je i závislost na moci



takovýmto (ne-li větším) rizikem. Nicméně zatímco léčba nebo prevence závislosti na alkoholu je považována za vážné téma zasluhující velkou pozornost, kontrola závislosti na moci poutá minimální pozornost. I to může být výzvou pro psychiatrii nebo medicínu, jak přispět ke zlepšení povědomí o tomto problému.

Výše uvedené ve mně vyvolává otázku, jak kontrolovat a předcházet tomu, aby na moci závislí jedinci neměli přístup do pozic spojených s výkonem moci a vlivem nad velkým počtem osob. Zabýváme se dostatečně tím, jak zamezit případným chybným rozhodnutím politiků nebo manažerů a případně je i eliminovat? A pokud k těmto mylným rozhodnutím již dojde, jsme schopni vyhodnotit objektivní příčiny, které za nimi stály?

Jedním z možných návrhů řešení by podle mě byla důslednější kontrola jejich psychického stavu. Jak by měla taková kontrola vypadat nebo probíhat? U některých profesí (např. řidičů z povolání, policistů, soudců, pilotů ad.) se při výběru osob do konkrétních pozic standardně používají psychologická šetření. I některé pracovní organizace zavedly při výběru (vrcholových) manažerů osobnostní dotazníky, testy nebo psychologické pohovory, jež by měly odhalit jejich nevhodné nebo méně vhodné morálně-volní vlastnosti, aby nedocházelo k negativnímu ovlivnění chodu organizace a života osob v nich.

V české ani mezinárodní politice se zatím takovýto způsob výběru kandidátů-politiků na vrcholné nebo komunální úrovni, pokud vím, doposud nepoužívá. Myslím si, že by to mohl být zajímavý podnět pro politologii nebo psychologii politiky, kdyby se na tuto oblast zaměřily a směřovaly touto cestou další bádání. Určitě by bylo pro občany jakožto potenciální voliče přínosné, kdyby znali psychický stav a vlastnosti kandidátů. Podle nich by se mohli lépe orientovat a rozhodovat, komu dát ve volbách svůj hlas.

V pracovních organizacích může být dalším způsobem obrany vůči neadekvátnímu chování vrcholových manažerů podepisování etického kodexu. To je soubor pravidel, jejichž dodržování je možno snadno kontrolovat majiteli organizací v rámci komplexního hodnocení vedoucích pracovníků a při jejich porušování nebo nedodržování tyto

pracovníky odvolávat, případně sankcionovat nebo jinak trestat. Toto opatření může vést k omezení zneužívání moci a zvýšení odpovědnosti těchto vedoucích pracovníků.

Aby mi bylo dobře rozuměno, nesnažím se zde tvrdit, že v politice nebo v organizacích si člověk může dovolit cokoli. Od toho funguje ve všech vyspělých demokratických zemích princip brzd a rovnováh (protiváh) a právní řád. Tento princip existuje v politických režimech s fungující dělbou moci a je souborem stabilizačních pravidel, která mají zabránit tomu, aby se výkon moci nevymkl kontrole a jedna z mocenských složek si nezačala dělat doslova, co chce. Tomu má napomáhat právní řád, tj. zákony. Podle nich jsou upraveny vztahy v celé společnosti, tudíž se týkají i života v organizacích. Vyplývá z nich to, co člověk může, ale také, co nesmí. Pokud zákony nebo jiné právní předpisy osoba nedodrží nebo porušuje, hrozí jí za to sankce, které jsou vymáhány státem.

## 6 Závěr

Ve své bakalářské práci shrnuji vybrané klíčové poznatky o moci a organizaci, respektive jejich vzájemném vztahu ve společenských vědách. Lze konstatovat, že se jedná o vztah komplementární, neboť organizace nemohou fungovat bez moci a naopak (institucionalizovaná) moc bez organizací. Hlavním cílem práce je identifikovat aspekty, které souvisejí s výkonem moci v organizacích a institucích a poukázat na málo probádané oblasti s nimi spojenými, na něž by se další výzkum mohl v budoucnosti více zaměřit.

Přes základní vymezení obou pojmů, tj. moci a organizace, v úvodu mé práce pokračuji dále do oblasti, kde odkrývám sociálně-psychologický rozměr moci. Aplikaci moci v institucích a pracovních organizacích popisuji v kapitole, která má za úkol objasnit, jakým způsobem se s mocí zachází v praxi. V závěru práce se snažím označit a popsat některé aspekty moci v organizacích a dospívám k názoru, že je tato problematika nedostatečně prozkoumána, a navrhuji proto možná řešení, kterými by se dalo důkladněji zabývat.

Za skryté mocenské aspekty považuji touhu po moci, osobnostní specifika jedinců ve vztahu k moci, výkon moci a psychické stavy s ním spojené a kontrolu, respektive prevenci moci. V případě touhy po moci i osobnostních specifíků jejich držitelů si myslím, že většího zájmu by se těmto aspektům mělo dostávat ze strany psychologie. Tento vědní obor by se mohl více věnovat tomu, v jaké míře se u lidí tyto aspekty vyskytují a jak se projevují.

Hlubší studium výkonu moci a psychických stavů s ní spojených stejně jako kontroly a prevence moci jsou zase výzvou pro psychiatrii či medicínu, i když i zde by psychologie našla prostor pro uplatnění. Nicméně hlavní záměr všech těchto vědních oborů by měl spočívat v předcházení nebo zabránění tomu, aby se do vlivných mocenských pozic ve veřejných politických nebo manažerských funkcích dostávali jedinci, kteří jsou nebezpeční pro sebe i své okolí.

V předposlední kapitole jsem uvedl některé z nástrojů možné kontroly. Konkrétním nástrojem pro to je podepisování etických kodexů nebo používání efektivních psychologických dotazníků, rozhovorů nebo jiných typů testů, které by měly omezit přístup psychicky narušených jedinců do vedoucích pozic. A v případě, že už se takoví lidé do těchto pozic dostali, moc získali a prokazatelně ji zneužívají, měly by ve společnosti nebo v organizacích existovat takové mechanismy, které by dalšímu páchání škod zabraňovaly. Jsou to například důsledná represivní opatření v podobě snížení společenské a kariérní prestiže či materiální nebo finanční postihy.

Pojem moci v organizaci je nesmírně zajímavé téma. Já jsem se snažil ho popsat především z pohledu psychologického, i když existuje jistě více způsobů, jak na něj nahlížet. Jedním z nich je i rovina sociologická. Právě výzkum soustředěný na formy řízení pracovníků v organizaci bych doporučil ke studiu někomu, kdo by se chtěl této oblasti věnovat v diplomové nebo jiné odborné práci.

Na závěr uvádím jedno české rčení, které praví, že: *Všeho moc škodí*. Já bych si dovolil po popsání mnoha stran věnovaných fenoménu moci uvedené rčení poněkud pozměnit a konstatovat, že: *Nejen, že všeho moc škodí, ale i moc moci škodí*. Tato slovní hříčka je vlastně mottem mojí bakalářské práce.

## 7 Soupis bibliografických citací

ARENDOVÁ, Hannah. *O násilí*. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 1995, 78 s. ISBN 80-238-0467-7.

ARISTOTELÉS. *Politika: řecko-česky*. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 1999, 159 s. ISBN 80-86005-92-5.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BABIAK, Paul, HARE, Robert D. *Snakes In Suits: When Psychopaths Go To Work*. 1st paperback ed. New York: Harper, 2007, 336 s. ISBN 978-0-06-114789-0.

BAKALÁŘ, Eduard. *Úvahy o motivu moci*. Chrudim: Mach, 1992, 70 s.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Moc, vliv, autorita*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 126 s. ISBN 80-7261-053-8.

CANETTI, Elias. *Masa a moc*. 2. vyd. Praha: Academia, 2007, 622 s. ISBN 978-80-200-1512-9.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

COATES, David. In LUKAS, Josef, SMOLÍK, Josef. *Psychologie vůdcovství: lídři a uplatňování moci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9.

COSER, Lewis A. *The Functions of Social Conflict*. London: Routledge & Kegan Paul, 1968, 188 s.

CROZIER, Michel. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1964, 320 s.

DAVIS, Kingsley. In THOMPSON, Kenneth. *Klíčové citace v sociologii: Hlavní myslitelé, pojmy a témata*. 1. vyd. Brno: BARRISTER & PRINCIPAL, 2001, 267 s. ISBN 80-85947-68-4.

DOKTOROVÁ, Blanka. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1992, 96 s. ISBN 80-7066-616-1.

- ETZIONI, Amitai. *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1964, 120 s.
- FOUCAULT, Michel. *Dějiny sexuality. I, Vůle k vědění*. Praha: Herrmann & synové, 1999, 189 s. ISBN 80-238-5090-3.
- FRENCH, John R. P., RAVEN, Bertram. The Bases of Social Power. In OTT, J. Steven, SHAFRITZ, Jay M., JANG, Yong Suk. *Classic Readings in Organization Theory*. 7th ed. UK: Wadsworth, 2011, 543 s. ISBN 978-0-495-83325-3.
- GALBRAITH, John Kenneth. *The Anatomy of Power*. London: Hamilton, 1984, 206 s. ISBN 0-241-11161-7.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 7th ed. Homewood: Irwin, 1991, 774 s. ISBN 0-256-08046-1.
- HAVEL, Václav. Projev prezidenta ČSFR Václava Havla při převzetí Sonningovy ceny. *Knihovna Václava Havla* [online projev]. Archiv, Projevy 1989–2006, 1991-05-28 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z WWW: <http://www.vaclavhavel-library.org/docs/archive/projevy-1989-2006/1991-05-28.pdf>
- HNÍZDIL, Jan. *Mým marodům: jak vyrobit pacienta*. 1. vyd. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2010, 230 s. ISBN 978-80-7422-067-8.
- HOBBS, Thomas. *Leviathan: neboli O podstatě, zřízení a moci státu církevního a občanského*. Praha: Melantrich, 1941, 375 s.
- CHRISTOVOVÁ, Vlasta. O moci jinak: Foucaultovy dějiny gouvernementality. In KROUPA, Daniel (vyd.). *Současné teorie moci*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Filozofická fakulta Univerzity J. E. Purkyně, 2010, s. 144 s. ISBN 978-80-7414-015-0.
- JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 231 s. ISBN 80-7178-749-3.
- KANTER, Rosabeth Moss. In OTT, J. Steven, SHAFRITZ, Jay M., JANG, Yong Suk. *Classic Readings in Organization Theory*. 7th ed. UK: Wadsworth, 2011, s. 543 s. ISBN 978-0-495-83325-3.

- KEITLEN, Seymour. In LUKAS, Josef, SMOLÍK, Josef. *Psychologie vůdcovství: lídři a uplatňování moci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9.
- KELLER, Jan. *Dějiny klasické sociologie*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004, 529 s. ISBN 80-86429-34-2.
- KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přepracované vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
- KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: SLON, 2004, 204 s. ISBN 80-86429-39-3.
- KIPNIS, David. Does Power Corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*. October 1972, Vol. 24, No. 1, s. 33–41.
- KNATHSOVÁ, Marion. *Hry o moc: Jak se ženy prosazují*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 101 s. ISBN 978-80-247-2641-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUKOLÍK, František. *Mocenská posedlost*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, 278 s. ISBN 978-80-246-1825-8.
- KROUPA, Daniel (vyd.). *Současné teorie moci*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Filozofická fakulta Univerzity J. E. Purkyně, 2010, 144 s. ISBN 978-80-7414-015-0.
- KUNDERA, Milan. *Ptákovina*. Praha: Činoherní klub, 2008, nestránkováno.
- LAMMERS, Joris, STAPEL, Diederik A. How Power Influences Moral Thinking. *Journal of Personality and Social Psychology*. August 2009, Vol. 97, No. 2, s. 279–289.
- LUKAS, Josef, SMOLÍK, Josef. *Psychologie vůdcovství: lídři a uplatňování moci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9.
- LUKES, Steven. In THOMPSON, Kenneth. *Klíčové citace v sociologii: Hlavní myslitelé, pojmy a témata*. 1. vyd. Brno: BARRISTER & PRINCIPAL, 2001, 267 s. ISBN 80-85947-68-4.
- MCCLELLAND, David C. *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington, 1975, 427 s. ISBN 0-470-58169-7.

- MICHELS, Robert. Democracy and the Iron Law of Oligarchy. In OTT, J. Steven, SHAFRITZ, Jay M., JANG, Yong Suk. *Classic Readings in Organization Theory*. 7th ed. UK: Wadsworth, 2011, 543 s. ISBN 978-0-495-83325-3.
- MŇAČKO, Ladislav. *Jak chutná moc*. 2. vyd. Praha: Československý spisovatel, 1990, 183 s. ISBN 80-202-0204-8.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7.
- OTT, J. Steven, SHAFRITZ, Jay M., JANG, Yong Suk. *Classic Readings in Organization Theory*. 7th ed. UK: Wadsworth, 2011, 543 s. ISBN 978-0-495-83325-3.
- PFEFFER, Jeffrey. Understanding the Role of Power in Decision Making. In OTT, J. Steven, SHAFRITZ, Jay M., JANG, Yong Suk. *Classic Readings in Organization Theory*. 7th ed. UK: Wadsworth, 2011, 543 s. ISBN 978-0-495-83325-3.
- SCRUTON, Roger. *Slovník politického myšlení*. 1. vyd. Brno: Atlantis, 1989, 183 s. ISBN 80-7108-013-6.
- SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, 161 s.
- SPRAGUE, Joey. The Structure of Political Thinking: A Multidimensional Model. *Sociological Focus*. 1989, Vol. 22, No. 3, s. 191–215.
- STAEHLE, Wolfgang H. In NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- ŠAMALÍK, František. *O podstatě a záležitostech politiky*. Praha: Prospektrum, 1992, 249 s. ISBN 80-85431-21-1.
- THOMPSON, Kenneth. *Klíčové citace v sociologii: Hlavní myslitelé, pojmy a témata*. 1. vyd. Brno: BARRISTER & PRINCIPAL, 2001, 267 s. ISBN 80-85947-68-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Moodle [online]. 2010. [cit. 2013-04-25]. TORGRBC: 1.3 Pojem a pojetí organizace. Dostupné z WWW: <http://dl1.cuni.cz/>.



WEBER, Max. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1997, 294 s. ISBN 80-204-0611-5.

WEBER, Max. *Metodologie, sociologie a politika*. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 1998, 354 s. ISBN 80-86005-48-8.

WEBER, Max. Politika jako povolání. In WEBER, Max. *Metodologie, sociologie a politika*. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 1998, 354 s. ISBN 80-86005-48-8.

WEBER, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*. 1st ed. New York: Free Press, 1947, 436 s.

ZIMBARDO, Philip Z. *Moc a zlo: sociálně psychologický pohled na svět*. Praha: Moraviapress, 2005, 199 s. ISBN 80-86181-80-4.