

**Popíšte rozličné mocenské základne v organizáciách. Porovnajzte úlohu vodcu a manažéra v organizácii a vysvetlite čo je obsahom a náplňou ich práce.**

**Moc** možno definovať ako schopnosť jednotlivca, funkčného útvaru alebo divízie prinútiť jednotlivca, funkčný útvar alebo divíziu urobiť niečo, čo by inak nebol urobil. Moc nie je totožná s právomocou, ktorá je daná pozíciou v organizačnej hierarchii.

Zdrojom moci manažéra sú odbornosť, personálne konexie, vlastníctvo a schopnosť vládnuť. Odbornosť je daná kombináciou vzdelania, talentu a praxe. Predchádzajúce a súčasné vynikajúce pracovné výsledky významne posilňujú mocenskú pozíciu. Pestovať osobné konexie vnútri podniku znamená udržiavať priaznivé i nižšie postavenými manažermi, aby boli ochotní podieľať sa na koalícii. Manažér, ktorý vlastní významnú časť ním riadeného podniku, je v silnejšej mocenskej pozícii, ako sú manažéri bez vlastníckych podielov.

Držitelia moci sa nikdy dobrovoľne nevzdávajú výhod, ktoré im plynú z vydobytého postavenia. Mocenská štruktúra podniku preto vždy zaostáva za zmenami vo vonkajšom prostredí. Nadmerné presadzovanie individuálnych a skupinových záujmov a mocenské boje znižujú pružnosť podniku a môžu degradovať jeho konkurenčnú výhodu. Vrcholové vedenie podniku musí nastoliť a udržiavať mocenskú rovnováhu, aby ani jeden funkčný útvar alebo podnikateľská jednotka nedominovali celému podniku.

Strategický manažér musí pochopiť mocenskú štruktúru podniku, poznať vplyvné osoby, rozoznať, ktoré skupiny a jednotlivci sú zdrojom pokroku alebo rezistencie. Manažér si potrebuje zabezpečiť podporu kľúčových osôb, neutralizovať vážnu opozíciu, rozoznať indiferentné zóny a dosiahnuť čo najväčší konsenzus.

Manažéri musia predstavovať vzory vynikajúceho etického správania a pestovať tradíciu bezúhonnosti.

Jednotlivci a skupiny v mocenských pozíciách sa snažia ovplyvniť rozhodovací proces v podniku, aby presadili svoje vlastné záujmy. Nie je zriedkavosťou, že snaha jednej skupiny dosiahnuť svoje ciele znemožňuje presadiť záujmy inej skupiny. Vnútri podniku vzniká konflikt, ktorý možno definovať „ako situáciu, ktorá vznikne, keď cieľovoorientované správanie jedného útvaru blokuje cieľovoorientované správanie iného útvaru“.

Charakteristickým prejavom štýlu moci je neustála snaha manažera rozšíriť svoj vplyv (moc). Uvedieme si 4 príklady ukazujúce, že človek má záujem o moc:

- Snaha kontrolovať druhých  
Sú to hlavné činy, ktoré vyjadrujú moc. Napr. silné reakcie s cieľom ovplyvniť druhých; slová a gestá, ktoré napádajú, ohrozujú alebo donucujú. Druhým spôsobom kontroly je napr. nežiadaná pomoc alebo rada, keď je jasné, že cieľom pomoci nie je riešenie potreby, ale že pomoc je ukážkou moci;
- Vzbudiť silné pocity u druhých ľudí  
V tomto prípade je to snaha manažera cestou svojho jednania a rozhodovania vzbudiť u ľudí pocit, ako je radosť, zármutok, strach, zlosť bezmocnosť. Typickým v jeho chovaní je, že nie je spontánne a otvorené, ale že je zakryté a vypočítané;
- Manager je závislý od statusu, povesti a pozície

Pozera sa sam na seba ocami druhych a kladie si otazku: Ako mam robit', aby som dosiahol povest', status a poziciu, ktoré potrebujem na dosiahnutie svojich ciel'ov? Takyto ludia najdu rychlo to, čo sa hodnoti v organizaciach a tomuto prisposobia svoje konanie;

- Pokúsajú sa prekonať druhých

Manager sa rád zapojí do aktivity, kde môže ukázať, že zvíťazí. Jeho cieľom je túžba po víťaztve ako deklarácia moci, a nie ako potreba dosiahnuť výsledok.

Je dôležité pripomenúť, že je veľmi ľahké vidieť negatívne stránky u managerov, ktorých profil a činnosť zodpovedá charakteru moci. Veľá advokátov a politikov by však nemohlo dosiahnuť svoj cieľ bez určitého pomeru túžby po moci so svojim charakterom.

Voľba managera, jeho výchova a činnosť závisí hlavne od kapacity majiteľa (zamestnávateľa). Veľkú úlohu v modernom podniku má odborová organizácia a silní jednotlivci, ktorí spoločne môžu zabrániť deformácii podniku nesprávne zvoleným managerom.

Osobný managorský štýl je zdrojom motivácie managera. Jeho pohľad na svoje okolie a presvedčenie o tom, čo motivuje druhých ľudí je dôležité.