

Proč potřebujeme inteligenci moci?

Před několika dny jsem publikovala video, kde mluvím o tom, jak by mohla vypadat "inteligence moci". Pro ty, které to zajímá, nabízím hlubší prozkoumání tohoto tématu.

V květnu se budu v Praze účastnit konference Budování autentických organizací. Budu mluvit o inteligenci moci a po konferenci nabízím workshop s názvem „Klíčové kompetence moci“. Příhodně, v době výročí Pražského jara, významného reformačního hnutí roku 1968, budu mluvit o moci.

S těmito událostmi v pozadí přemýšlím o mé přednášce, a to nejen z pohledu historické snahy o demokracii, ale také v kontextu současnosti. V závislosti na perspektivě jsme svědky buď světa snažícího se o svobodu, nebo světa, který je proti ní. Jedná se o další revoluci demokracie? Zatímco ta první se zaměřovala na omezování moci skrz centralizovaný, právně-racionální systém vlády, tahle je více o decentralizaci a rozptýlení.

Fascinující kniha Moisese Naima: *The End of Power: From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being In Charge Isn't What It Used to Be* obhajuje názor, že se nacházíme v další revoluci a boji o moc. Z tohoto pohledu se moc přesouvá směrem dolů. Je více rozptýlená, rozdělená a přístupná, než kdykoliv předtím.

Nový model moci předkládá výzvu nejenom vládám nebo tyranům, ale také koncentrovanému bohatství a moci v rukou několika málo jednotlivců. Byli jsme toho svědky při poslední volbě strany Syriza v Řecku, Arabském jaru a globálnímu hnutí Occupy. Všude po světě se moc přesouvá od představitelů státu k nestátním představitelům, ať už je to Islámský stát nebo Tea party ve Spojených státech, která zastavila fungování vlády v roce 2013. Koncentrace moci u formální autority je napadena.

Vidíme to všude. V business sféře více pružné a decentralizované organizace nahrazují tradiční pyramidový, vícevrstvý systém managementu. Moc se přesunula z výrobce na konzumenta, který může v jistých případech získat status stakeholdera - může zpochybňovat politiku společností skrz kampaně na Twitteru, nebo příspěvky na Facebooku. Oficiální kanály a sítě v médiích ztratily půdu pod nohama díky tvůrcům obsahu na blozích, Facebooku, Twitteru a YouTube. Také ve vzdělávání, počínaje od masivních otevřených online kurzů (MOOC) od MIT nebo Stanfordu, až po začínající projekty jako Kahn Academy, ty všechny předávají informace přímo do rukou studenta.

Bude ale moc využita lépe v rukou mnohých než v rukou několika jednotlivců?

Fakt je, že "moc lidu" neznamená automaticky lepší a humánnější využití moci. Bezpochyby to tak může být. Viděli jsme, že moc lidu může svrhnout diktátora, ale také jsme byli mnohokrát svědky, že může ohrozit práva menšin. Společnosti s plochou organizační strukturou mohou více podpořit kreativní zaměstnance, ale mohou také vytvořit složitou kancelářskou politiku, šikanu a kulturu preferencialismu.

Pokud máme přístup k větší moci, máme také odpovědnost využít ji s větší inteligencí, efektem a lidskostí. Proto si myslím, že je potřeba něčeho, jako inteligence moci, základní kompetence k dobrému užívání moci. Tak, jak jsme vytvořili emoční inteligenci a sociální inteligenci, měli bychom uvažovat o inteligenci moci.

Zatímco je často jednoduché vidět moc "tam venku" - v šéfech, rodičích, učitelích, institucích a byrokraciích, které nás uvádějí do rozpaků, moc má v první řadě původ uvnitř. Jak užíváme moci

navenek reflektuje to, jak ji používáme uvnitř. Jak se cítíme být zmocnění a také jak velký je náš pocit vlivu na svět, závisí od našeho důvěrného vztahu k moci.

Intelligence moci je o chování a psychologii, které stojí za naším využíváním moci. Ano, moc je často asociována s politikou a sociálními fakty jako autorita, bohatství, úřad, síla, status a ekonomika. Ale ve své úplné podstatě je moc souborem vzorců chování, které se dokážeme naučit řádně využívat. Intelligence moci znamená vědět, jak využít moc efektivně a jak zvládnout soubor dovedností a chování, ze kterých se skládá. Tenhle typ intelligence by závisel na následujících prolínajících se "pravidlech", nebo principech moci - principech, které jsou často přehlíženy, když se díváme na moc jen jako na politický nebo poziční status a ne jako na soubor chování.

Co já považuji za 5 zásadních "pravidel" intelligence moci:

1. Moc je pocit, ne jenom fakt. I když přemýšlíme o moci jako o něčem, co vlastníme, co jsme si vydobyli, dostali nebo co nám bylo přiděleno, to, jak mocní se opravdu cítíme, určuje, jak moc využíváme. Moc je chování a chování je poháněno emocemi - často nevědomými. Náš emocionální stav určuje naše chování víc, než náš status nebo pozice. Nezáleží na tom, jaký je náš rank. Způsob, jakým využíváme naši moc, závisí od toho, jak se cítíme. To mě přivádí k dalšímu bodu.
2. Kontext trumfuje rank. Všichni jsme zaujati poziční mocí a sociálním statutem. Ve skutečnosti je to naše sociální moc (ať už pochází z organizační struktury nebo kulturních norem), které efektivita se mění, když měníme kontexty. Důvod? Kontext definuje moc. Cokoliv, co si skupina, kultura nebo organizace cení, se stává její měnou a kdokoli má měny nejvíc, nebo se dokáže nejlépe přiblížit hodnotám, má také nejvíc moci. Tohle je z větší části mimo naši kontrolu. Všimli jste si někdy, že jak měníte kontexty, váš pocit moci nebo statusu se snižuje nebo zvyšuje? V některých skupinách nám naše dovednosti poskytují výhody, v jiných absolutně nic. Dokonce, i když máme na dveřích velký titul, jako Rodney Dangerfield, respektu se nám nedostává.
3. Sociální moc, ať už je to status nebo pozice, je křehká. Závisí na mnoha kontextech, a proto nás dělá závislými na objektech mimo nás. Stejně jako energie. Existují interní (domácí) a externí (zahraniční) zdroje. Externí zdroje moci vytvářejí provázání s druhými a závislost na nich. Když náš pocit moci musí být uznán chováním, hodnocením nebo vnímáním druhých, když potřebujeme, aby se druzí chovali způsobem potvrzujícím naše pocity ranku, provázali jsme se s objekty mimo naši kontrolu. Náš emocionální stav, spolu s naším pocitem sebehodnoty a kreditu závisí od druhých. Tak se stáváme závislými a provázanými s druhými, co vede k manipulativnímu, výhružnému nebo dokonce dominujícímu chování.
4. Nízký rank nás vábí. Nezávisle na tom, jak vysoká je naše pozice nebo sociální status, hrozba nízkého ranku není jenom vždy přítomná, ale také podmanivá. Nízký rank je limbický - je hrozbou naší existence, a proto má silný emocionální náboj. Tenhle fakt vytváří komplikovanou dynamiku: pokud jsme ve vedoucí pozici a jsme ohroženi nebo aktivováni něčím, co zpochybňuje náš rank (např. kritika, útok, zpochybňování) "únos amygdalou" je téměř okamžitý. Přemožení hrozbou nízkého ranku máme tendenci instinktivně reagovat z pozice znevýhodněného. Reagujeme obranně, nevědomě nebo momentálně slepě k naší roli vysokého ranku. Co cítíme, jak se chováme, jakou roli hrajeme a jak jsme vnímáni v daném momentu, se dostává do nebezpečného nesouladu.
5. Tyhle 4 body nás přivádějí k poslednímu pravidlu: k správnému užívání moci je zásadní osobní moc. Protože nemůžeme být závislí na našem kontextu nebo na tom, jak se chovají druzí, musíme uplatnit sílu skrz naši vlastní osobní moc. Jinými slovy, naše poziční moc je

legitimizována pomocí osobní moci. Osobní moc pochází z našeho vnitřního pocitu uznání sebe sama, který je ukotven v osobnosti, životní zkušenosti a vlastním rozvoji. Díky tomu, že hodnota uznání sebe sama nezávisí na ničem externím, je více stabilní. Nemůže nám být nikdy vzata. Můžeme ji však ztratit díky našim činům.

Osobní moc nás chrání před závislostí na kontextu. Čím více se vnitřně cítíte být silní, tím méně se spoléháte na pozici moc. Může vás také ochránit před limbickými hrozbami nízkého ranku. Osobní moc si můžeme přenášet z jednoho kontextu do druhého a umožňuje nám prosperovat ve všech kontextech, adaptovat se v neustále se měnících prostředích a nabízí nám příležitost využívat naše dary ve prospěch světa okolo nás.

Všechno tohle vede k otázce, jak rozvíjet osobní moc? Může být naučena jako dovednost nebo něco, co si vytvoříme procházením životními zkouškami?

Z anglického originálu (<http://juliediamond.net/do-we-need-a-power-intelligence/>) přeložil do češtiny Oleg Šuk.