

# Případová studie Microsoft: Jak úspěšně provést velkou změnu



*Společnosti Microsoft se po příchodu nového CEO povedlo uskutečnit zásadní změnu firemní kultury, postavenou na teorii růstového nastavení mysli podle psycholožky Carroll Dweck. Mimo jiné to dokazuje růstová trajektorie, na které se firma od té doby pohybuje. Podle odborníků se ve většině případů takto významné proměny nedaří. Jak na to tedy šel Microsoft pod vedením nového šéfa?*

Když se v roce 2014 stal Satya Nadella CEO Microsoftu, začal v rámci firmy popularizovat tzv. růstové nastavení mysli, growth mindset. Často zmiňoval tento přístup, za jehož autorku je označována americká psycholožka Carroll Dweck. Vysvětlila ho v oceňované knize *Mindset: The New Psychology of Success*, která [vyšla v roce 2015 i v ČR](#). Dweck zjistila, že lidé tíhnou ke dvěma základním nastavením mysli, totiž k fixnímu a růstovému. Ten, který převládá, pak ovlivňuje jejich úspěšnost.

Dweck tvrdí, že růstové myšlení vypovídá o základním přesvědčení, které má člověk o selhání a úspěchu. Takže profesionálové, kteří si osvojili růstové myšlení, vynakládají **více času a úsilí, aby pochopili, proč selhali**, a tak se rychle vzpamatovali z neúspěchů. Zatímco ti, kteří mají tzv. pevné nastavení mysli, věří, že jejich úspěchy a neúspěchy jsou neoddelitelně spjaty s jejich osobními identitami. Klíčem k lepšímu výsledku prostřednictvím růstového myšlení je tedy **soustředit se na proces více než na schopnosti**. A také mít kvantifikovatelné výsledky pro dosažení úspěchu.

## **Aby se změny šířily jako vir**

Nadella se o teorii růstového mindsetu opakovaně vyjadřoval s uznáním a označoval ho za inspiraci pro kulturní změnu v Microsoftu. Ta pak skutečně proběhla. [Business Insider konstatuje](#), společnost je **od té doby na růstové trajektorii a growth mind přístup je pro její současný úspěch fundamentální**. Přitom obecně platí, že takto rozsáhlé transformace, jako jsou třeba implementace nových strategií nebo zásad inkluze či agile a podobně, se většinou nedaří.

Jak v knize *Change: How to Make Big Things Happen* píše Damon Centola, velká změna může totiž nastat **pouze tehdy, dojde-li nejprve ke změně našich postojů**. Tedy toho, v co věříme, v angličtině označované jako beliefs. Pak teprv se můžeme začít chovat odpovídajícím způsobem a až poté se změny mohou začít ve firmě šířit doslova jako vir. Což je pro jejich obecné přijetí prakticky nezbytné.

## Prostor, který bude zdůrazňovat potenciál růstu a učení

Cílem Microsoftu bylo, jak Business Insideru vysvětlil Joe Whittinghill, firemní viceprezident pro talent, učení a vhléd/porozumění, **pomoci zaměstnancům a manažerům pochopit, co je to růstové myšlení a jak ho využít.** Technologický gigant proto začal růstové myšlení odstupňovaně vštěpovat svým manažerům prostřednictvím nové koučovací iniciativy. Smyslem tohoto koučování, píše Business Insider, je definování cílů týmu a pomoc jeho členům přizpůsobit se a zároveň se učit. K tomu by měli manažeři vytvořit zaměstnancům prostor, který bude zdůrazňovat jejich potenciál růstu a učení.

Příkladem toho, jak Microsoft organizačně aplikoval růstové myšlení, byl nový rámec pro správu, nazvaný Model Coach Care. Manažeři požádali o jasné definování svých rolí a také očekávání, a Whittinghill se svým týmem během následujících dvou let pracovali na odpovědi. Dotazovali se tisíců zaměstnanců, prováděli focus groups a další průzkumy.

## Žít kulturu Microsoft

Výsledkem byla **nová sada očekávání**, která v létě 2019 doputovala k téměř tři a půl tisícům manažerů po celém světě (celkem jich Microsoft má cca 18 000). Každý prvek nového modelu správy souvisí s celkovým důrazem společnosti Microsoft na růstové myšlení. Modelování znamená **žít kulturu Microsoftu** a být prokazatelným příkladem pro zaměstnance. Manažeři by měli ukázat, že praktikují růstové myšlení, aby tak svým zaměstnancům poskytli rámec pro řešení problémů a také zvládnutí neúspěchů.

Důležitou součástí modelu, který je podle Whittinghilla zaměstnanci a vedoucími pracovníky velmi oblíben, je **péče**. „Cítíme, že naši manažeři mají v tomto smyslu velká očekávání a také odpovědnost,“ řekl Whittinghill. A doplnil, že firma proto klade značný důraz na aktivity jako je lákání a také udržení skvělých lidí, důkladné poznávání schopností a zároveň aspirací každého člověka a také na investice do jejich růstu.

## Otázky:

1. Co je základ pro změnu kultury? Popište principy?
2. Zkuste pojmenovat symboly, hrdiny, rituály a hodnoty, které by měly tvořit základ takové firemní kultury?
3. Popište hlavní kroky v procesu změny kultury?
4. Jaké jsou stěžejní metody pro práci s lidmi v MS?
5. Co je pro Vás inspirativní na teorii růstového nastavení mysli?