

Případová studie: Velká změna firemní kultury v MS



S příchodem nového generálního ředitele se společnosti Microsoft podařilo zavést zásadní změnu firemní kultury, která vychází z teorie growth mind-set (růstového nastavení) myslí psycholožky Caroll Dweckové. O tom svědčí mimo jiné i růstová trajektorie, na které se společnost od té doby pohybuje. Podle odborníků ve většině případů takto významné transformace selhávají. Jak si tedy Microsoft pod novým šéfem vedl?

Když se Satya Nadella stal v roce 2014 generálním ředitelem Microsoftu, začal ve firmě popularizovat tzv. růstové myšlení, growth mindset podle amerického psychologa Carolla Dwecka (Mindset: The New Psychology of Success). Dweck zjistil, že lidé tíhnou ke dvěma základním způsobům myšlení, a to k fixnímu a růstovému. Ten, který převládá, pak ovlivňuje míru jejich úspěšnosti.

Dweck tvrdí, že růstové myšlení vypovídá o základních přesvědčeních, která člověk má o neúspěchu a úspěchu. Odborníci, kteří si osvojili růstové myšlení, tedy věnují více času a úsilí tomu, aby pochopili, proč se jim nedařilo, a díky tomu se z neúspěchů rychle zotavují. Zatímco ti, kteří mají tzv. fixní myšlení (fixed mind-set), věří, že jejich úspěchy a neúspěchy jsou neoddělitelně spjaty s jejich osobní identitou. Klíčem k lepším výsledkům díky růstovému myšlení je tedy zaměření na proces více než na schopnosti. A také mít kvantifikovatelné výsledky pro dosažení úspěchu.

Nadella se touto teorií nechal inspirovat ke změně kultury ve společnosti Microsoft. To se pak skutečně stalo. Podle odborníků je to důvod současného úspěchu společnosti. Aby se změnila kultura, musí se změnit přesvědčení všech zaměstnanců a praxe změny musí vycházet zevnitř.

Prostor, který bude klást důraz na potenciál růstu a učení se.

Cílem Microsoftu, jak pro Business Insider vysvětlil Joe Whittinghill, viceprezident společnosti pro talenty, vzdělávání a vhléd/porozumění, bylo pomoci zaměstnancům a manažerům pochopit, co je to růstové myšlení a jak ho využít. Společnost tuto změnu zahájila prostřednictvím nové iniciativy koučování. Účelem tohoto koučování je definovat týmové cíle a pomoci členům týmu přizpůsobit se a zároveň se učit. Bylo nutné začít u manažerů, aby vytvořili prostor pro růst a učení zaměstnanců. Na základě průzkumů mezi zaměstnanci a fokusních skupin byl vytvořen Coach Care Model.

Manažeři se pak stali nositeli změn, aby šli zaměstnancům příkladem v praktikování růstového myšlení a poskytovali zaměstnancům podporu při řešení problémů a zvládání neúspěchu. Důležitou metodou je koučování.

1. Co je základem změny v MS?

2. Kdo je nositelem změny?

3. Jakým způsobem se změny podařilo dosáhnout? Pomocí jaké metody?

4. Jaké hodnoty firemní kultury tato změna podporuje?