*Příklad č. 2*

IBM měl kulturu samolibosti a elitářství. Vládl zde starý syndrom *Jsme sice všichni královská rodina, ale já jsem královštější, než ty.* Neexistovala týmová práce, jen sváry. Uzavíraly se dohody, ale dál je nikdo neřešil. Zákazník nikoho nezajímal. Přesto to nikoho neobtěžovalo, dokud nezačal trpět obchod.

Roku 1993 se obrátilo představenstvo na Loua Gartnera a požádali ho, aby se stal novým GŘ. „Moc vás prosíme. Chceme přesně tu změnu strategie a kultury, které jste dosáhl ve společnostech American Express a RJR.“ Nakonec pozici vzal, IBM teď měla šéfa, který věřil v **osobní rozvoj** a vytváření firemní kultury, jež by takový rozvoj podporovala. Jak se mu podařilo ji v IBM vytvořit?

Nejprve stejně jako Welch otevřel komunikační kanály napříč celou společností. Šest dní po svém příchodu poslal všem zaměstnancům IMB zprávu se slovy: „Během příštích několika měsíců mám v plánu navštívit co nejvíce našich provozů a kanceláří. A kdykoli to bude možné, chci se setkat s mnohými z vás a promluvit si o tom, jak můžeme **firmu společně posílit**.“

Podobně jako Welch zaútočil Gerstner na elitářství. Stejně jako v Enronu byl podstatou kultury IBM zápas o vlastní postavení ve firmě. Gerstner rozpustil řídící výbor, nejvyšší metu manažerů IBM, a často se chodil radit s lidmi mimo vyšší pozice. Podle růstového nastavení mysli má co nabídnout každý, nejen pár vyvolených. „Hierarchie pro mě znamená velmi málo. Dejme na jednáních dohromady ty, kteří mohou vyřešit problém bez ohledu na své postavení.“

Pak přišla na řadu týmová práce. Gerstner vyhodil ty, kteří se věnovali politikaření a vnitřním intrikám, a místo toho odměnil ty, kteří pomáhali svým kolegům. Bránil prodejním divizím IBM, aby se před klienty navzájem shazovaly ve snaze získat obchod pro sebe. Prémie manažerům začal vyplácet více podle celkového výkonu IBM a méně podle výsledků jednotlivých jednotek. **Poselství:** Nechceme korunovat několik málo princů, musíme pracovat jako tým.

Stejně jako v Enronu byl uzavřený obchod králem a ostatní bylo podružné. Gerstnera konsternovalo neustálé nedodržování dohod a rozhodnutí a to, jak firma vše bezmezně tolerovala. Vyžadoval a inspiroval jejich lepší realizaci. **Poselství:** Génius nestačí, musíme udělat práci.

Nakonec se Gerstner zaměřil na zákazníka. Zákazníci IBM se cítili zrazeni a byli rozzlobení. Společnost se tak soustředila sama na sebe, že už nesplňovala jejich potřeby ohledně počítačů. Ceny jim připadaly vysoké. Byli znechucení byrokracií v rámci IBM. Dopalovalo je, že jim IBM nepomáhá integrovat jejich systémy. Gerstner oznámil, že společnost IBM bude od nynějška stavět zákazníka na první místo, a své prohlášení podpořil oznámením výrazného snížení cen sálových počítačů. **Poselství:** Nemáme dědičný nárok na příslušnost ke královské rodině, sloužíme k radosti našich klientů.

První 3 měsíce se s akciemi IBM na burze nic nestalo! Wall Street dalo vysvědčení, „protože Gerstner nic neudělal.“

Zbrblý, ale neohrožený Gerstner pokračoval v kampani proti královským výsadám a IBM vzkřísil ze „stavu blízké smrti“. Byl to sprint. Gerstnera čekal ještě těžší úkol pokračovat ve své politice, dokud se IBM znovu nestane přední společností svého odvětví. Toto byl maraton. V roce 2002, téměř po 10 letech hodnota akcií vzrostla o 800% a společnost byla „jedničkou ve světě IT služeb, hardwaru, podnikového sw (kromě PC) a na míru zákazníkovi vytvářených, vysoce výkonných počítačových čipů.“ Navíc IBM znovu určovala budoucí směřování odvětví.

*Literatura:* Dwecková, C. *Nastavení mysli*. Brno, Jan Melvil Publishing, 2017, 320 s.