*Příklad č. 3*

Vezměte společnost X. Uvrhněte ji do dluhů ve výši 17 miliard dolarů. Zničte její úvěrový rating. Udělejte z ní předmět vyšetřování Komise pro cenné papíry a burzu. A cenu jejích akcií srazte z 64 na 5 dolaru za akcii. Co dostanete? Xerox.

Tak na tom byla společnost Xerox, když ji r. 2000 převzala Anne Mulcahyová. Nejen že firma nedokázala diverzifikovat, ale neuměla už ani prodávat svoje kopírky. O tři roky později už měla za sebou čtyři zisková čtvrtletí a r. 2004 označil časopis Fortune Mulcahyovou za „nejúžasnější obrat od Loua Gartnera“. Jak to dokázala?

Nastavila si neuvěřitelný studijní režim a udělala ze sebe generální ředitelku, jakou společnost Xerox potřebovala k přežití. Spolu se svými špičkovými spolupracovníky zjistila, jaká je podstata všech součástí byznysu, např. Mulcahyová podstoupila kurz účetní rozvahy. Naučila se vše o dluhu, zásobách, daních a měně, aby mohla předvídat, jak se každé její rozhodnutí v účetní rozvaze odrazí. Každý víkend si brala domů velké pořadače a studovala je, jako by ji v pondělí čekala závěrečná zkouška. Když se chopila kormidla, zaměstnanci poboček společnosti Xerox ji neuměli jednoduše odpovědět na otázky, co mají, co prodávají a kdo je řídí. Stala se GŘ, která tyto odpovědi znala nebo věděla, kde je získat.

Byla drsná. Všem říkala neosobní, krutou pravdu, kterou nechtěli znát – například to, že byznys model Xerox není životaschopný a že společnosti brzo dojdou peníze. Snížila počet zaměstnanců o 30 %. Nebyla však jako „drsňák“ Al Iacocca. Místo toho nesla emocionální tlak svých rozhodnutí, procházela se po chodbách, trávila čas se zaměstnanci a omlouvala se jim. Byla drsná, ale měla soucit. Budila se uprostřed noci s obavami, co bude se zbývajícími zaměstnanci a s lidmi odcházejícími do důchodu, pokud se společnost zavře. Měla neustále obavy o morálku a rozvoj svých zaměstnanců, proto navzdory škrtům odmítala obětovat jedinečné a skvělé prvky firemní kultury Xerox. Xerox byl v celém odvětví známý jako společnost pořádající večírky na rozloučenou a setkání pracovníků, kteří odešli do penze. Protože zaměstnanci bojovali o přežití spolu s ní, odmítala zrušit zvyšování jejich platů a jako gesto na podporu morálky jim v den narozenin dávala volno. Chtěla zachránit tělo i ducha podniku. Ne pro sebe nebo pro svoje ego, ale pro všechny zaměstnance, kteří se pro společnost vydávali z posledního.

Po dvouletém lopocení otevřela Mulcahyová časopis *Time*, aby v něm spatřila svoji fotku s tvářemi notoricky známých ředitelů společností Tyco a WorldCom, mužů odpovědných za dvě největší manažerské katastrofy naší doby.

O rok později už věděla, že tvrdá práce se konečně začíná vyplácet, když jí jeden ze členů představenstva, bývalý GŘ společnosti Procter & Gamble, řekl: „Nikdy by mě nenapadlo, že budu zase hrdý na to, že svoje jméno spojuji s touto společností. Mýlil jsem se.“

Sprint Mulcahyová vyhrála. A pak začal maraton. Dokáže Xerox vyhrát i ten? Možná příliš dlouho odpočíval na vavřínech, odolával změně a nechal si ujít řadu příležitostí. Anebo to bude právě nastavení mysli – úkol Anne Mulcahyová proměnit sebe a svou společnost…

Anne věřila v rozvoj a byla nadmíru zapálená. A všichni byli přesvědčeni, že podstatou vedení je růst a vášeň, nikoli genialita. Šéfové s fixním nastavením mysli byli nakonec zahořklí, ti s růstovým nastavením byli plni vděku. S vděčností vzhlíželi ke svým zaměstnancům, kteří jim jejich úžasnou cestu umožnili. Své zaměstnance nazývali hrdiny.

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