

KOMUNIKÁCIA-3

Detaily-pravda

Súčasťou podstaty bytia človeka je klásť otázky, nie na ne odpovedať. John Seely Brown.

Dnes už nestačí mať iba praktický prístup k líderstvu. Musíte **poznať detaily**. Eric idúc po chodbe sa pýta manažérov, na čom pracujú, aké problémy riešia, aké produkty pripravujú.

Niekedy **ani detaily nestačia**, musíte **poznať pravdu**. Larry sleduje v Googli „kúsky“-týždenné správy o najdôležitejších činnostiach, ktoré človek počas týždňa robil, avšak v krátkej a strohej forme. Nemajú stanovený formát (dokument, alebo koncept v emaili), ale tie najlepšie kúsky obsahujú najdôležitejšie činnosti a úspechy týždňa a stručný prehľad toho, na čom človek práve pracuje. Kúsky sú zverejnené na intranete Moma, kde si ich môže každý pozrieť. Larry roky dostáva od šéfov vývoja a produktov týždenné súhrny kúskov. Týmto spôsobom sa vždy vedel dopracovať k pravde.

Zlé správy

Ľudia majú strach klásť svojim lídrom ťažké otázky. Namiesto toho im prihrávajú ľahké lopty. To sa netýka iba otázok. Je to jedna z najuniversálnejších ľudských práv: **nikto nechce prinášať zlé správy**. Ako líder však najviac zo všetkého potrebujete počuť **práve zlé správy**. Dobrým správam sa nič nestane, ak počkajú dozajtra, avšak zlé sa ešte zhoršia. Preto musíte zabezpečiť, aby bolo vždy **bezpečné klásť ťažké otázky a hovoriť pravdu**.

Hovoriť zlé správy nie je jednoduché. Máme však niekoľko rád, ktoré by to mohli uľahčiť.

- Po uvedení produktu žiadame tímy, aby spravili „**posmrtné**“ **stretnutie**, na ktorom budú všetci spolu diskutovať o tom, čo sa podarilo a čo nie. Závery sú dostupné všetkým. Najdôležitejší záver tejto „pitvy“ je samotný proces.
- Nikdy nepremeškajte príležitosť podporiť **otvorenú, transparentnú a úprimnú diskusiu**.
- Ďalším príkladom je stretnutie TGIF. Súčasťou je priestor na nikým **necenzúrované otázky**.
- Majú systém **Dory**, kam môžu ľudia zadať svoju otázku a ostatní hlasujú, či je to dobrá otázka, alebo nie. Čím viac hlasov „palec hore“, tým sa otázka posúva vyššie v poradovníku. Ťažké otázky dostávajú veľa palcov. Počas stretnutia TGIF je poradovník Dory vysvietený na obrazovke. Sergey a Larry si nemôžu vyberať otázky na ktoré chcú odpovedať. Idú postupne zhora-nadol. Účastníci stretnutia TGIF majú červené a zelené tabuľky. Červenú zdvihnú, ak majú dojem, že otázka nebola úplne zodpovedaná.

Eric **model transparentnosti** volá „**pohni sa, priznaj sa, podriadi sa**“-ako piloti, keď sa dostanú do problémov.

Literatúra

Eric Schmidt a Jonathan Rosenberg, Ako funguje Google, Ikar, 2015