

## KOMUNIKÁCIA-6

### Scenáre

Ak ste biznis líder, vaši klienti predstavujú niekoľko **skupín osôb**: zamestnanci, šéfovia, predstavenstvo a poradcovia, zákazníci, partneri, investori. Je užitočné mať **scenár s poznámkami**, ako voči každej z týchto skupín vystupovať.

#### 1. Manažér-zamestnanec

1. Napĺňanie pracovných požiadaviek
  - Údaje o predajoch
  - Zvýšenie vývoja produktu
  - Spätná väzba od zákazníka alebo kvalita produktu
  - Údaje o rozpočte
2. Vzťahy s kolegami z ostatných oddelení (dôležité pre integritu a súdržnosť firmy)
  - Produkt a inžinierstvo
  - Marketing a produkt
  - Obchod a inžinierstvo
3. Manažment/líderstvo
  - Vediete/koučujete svojich ľudí
  - Zbavujete sa tých zlých?
  - Kladiete dostatočný dôraz na nábor?
  - Viete svojich ľudí viesť k hrdinským výkonom?
4. Inovácie (najlepšia prax)
  - Posúvate sa stále dopredu? Myslíte na neustále zlepšovanie?
  - Vyhodnocujete priebežne nové technológie, nové produkty a najlepšiu prax?
  - Porovnávate sa s tými najlepšími v odvetví/na svete?

#### 2. Stretnutie predstavenstva

Účelom stretnutia s predstavenstvom je **harmónia, transparentnosť a získanie rady**. Zo stretnutia chcete odísť s tým, že predstavenstvo podporuje **vašu stratégiu a taktiku**. Vo všetkom, o čom s jeho členmi diskutujete, musíte byť **úplne transparentný**.

Eric začínal stretnutie s predstavenstvom **krátkym zhrnutím úspechov a neúspechov za posledný štvrtrok**. Neúspechom venoval mimoriadnu pozornosť (tržby, konkurencia, produkty, byrokracia). Detailné zhodnotenie všetkých **produktových a funkčných oblastí spoločnosti** s dôrazom na **krátku a obsažnú diskusiu založenú na dátach**. Dôraz nedával na komunikačnú a právnu stránku, ale na produktových manažérov.

Členovia predstavenstva sa chcú rozprávať **o stratégii a produktoch**, nie o bežnom fungovaní firmy, súdnych sporoch a administratíve.

#### 3. Partneri-správajte sa ako diplomati

Na to, aby firmy mohli vytvoriť platformy a úspešné ekosystémy produktov, musia spolupracovať s partnermi. Kľúčom k úspechu v rôznych situáciách je jedno z najstarších umení komunikácie-**diplomacia**.

Vzťahy by mali prebiehať na **pragmatickom, nie ideologickom základe**.

Partneri musia nájsť spôsob **spoločného fungovania**. Musia hľadať spôsoby, ako i **napriek rozdielom udržať a rozvíjať vzťahy**. Partneri majú svoje **hodnotové systémy** a každý si hneď všimne rozdiely. Prvým krokom úspešného budovania vzťahov s partnermi je uvedomiť si tieto rozdiely a akceptovať, že sa nezmenia. Morálne hodnotenia treba odložiť nabok.

Vzťahy s partnermi by mali spravovať diplomati, ktorí budú udržiavať spokojnosť na strane partnera a zároveň potláčať záujmy vlastnej spoločnosti. Je to niečo iné ako klasická úloha obchodníka, ktorý sa zameriava na záujmy firmy a nie partnera.

#### 4. Interview s novinármi-komunikujte, nehovorte posolstvá

Ak komunikujete s novinármi, dostanete vopred dokument s otázkami, spolu so starostlivo naformulovanými odpoveďami, ktorých úlohou je čo najviac potlačiť posolstvá, ktoré treba komunikovať. Tak to prebieha v tradičných firmách.

Úspešné interview je **konverzácia plná jedinečných poznatkov**. Pri konverzácii počúvate otázky a snažíte sa ich **zodpovedať inteligentne s použitím poznatkov a príbehov, ktoré podporujú vaše posolstvo**, ale neopakujú ho.

Je náročné viesť hlbokú diskusiu s novinárom. Novinári sa snažia vyvolať napätie. Musíte sa obrniť hrošou kožou. Väčšinou ľudia preto nevedú zaujímavé rozhovory s novinármi, pretože je oveľa jednoduchšie nachystať si posolstvá ako odhaliť poznatky.

**Ak chcete byť v nejakej oblasti autoritou, najprv musíte mať myšlienku. Ellen Westová, komunikačné oddelenie Google.**

#### Literatúra

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