

WAAROM IS GOOGLE ZO SUCCESVOL

HOE ONTWIKKEL JE DE BESTE TECHNICI?
IS ER EEN ROL VOOR MANAGERS?



2016

Kopiëren en vrijelijk gebruiken vinden wij prima, netjes met bronvermelding graag.

Waarom is Google zo succesvol?

Leren van anderen bedrijven blijft interessant. Dit keer proberen we iets te leren van Google. Zolang je maar begrijpt dat kopiëren niet helpt. Wel helpt het je te laten inspireren om een toepassing op maat in jouw bedrijf te creëren.

In vorige nieuwsbrieven (24, 56, 57) spraken we over jezelf ontwikkelen en hoe te voorkomen dat je te veel focussed op “je jammerpuntjes”, maar vooral je sterktes leert ontdekken en leert uit te bouwen. En je vooral richten op die dingen die voor je succes van groot belang zijn en goed ontwikkelbaar zijn, zoals bijvoorbeeld ontwikkelen van je EQ middels het SmartEQ instrument. Marcus Buckingham is met zijn boeken *“One thing you need to know”* en *“Go put your strengths to work”* een voorloper van dit denken geweest.

Ook in onze training voor professionals, “your KOLBE index”, leren we onze deelnemers hoe om te gaan met het uitbouwen van je natuurlijke sterktes. Goed verhaal zeggen veel mensen ons, maar HOE kunnen we dat in onze organisatie vormgeven?

Het blijkt dat het werven en ontwikkelen van talentvolle medewerkers alles te maken heeft met de cultuur en managementstijl in je organisatie. Daarom deze Google case study.

Waarom is Google zo succesvol?

Eén ... ze hebben de cashcows. Twee ... ze werken aan wat de volgende cashcows gaan worden. En drie ... ze trekken toptalent aan dat onvoorstelbaar enthousiast is om mee te bouwen aan de toekomstige producten.

Google werkt vanuit de volgende HR visie aan haar managementfilosofie:

“Geef je mensen het gevoel dat ze met elkaar het verschil maken”.

“Laat ze mee bepalen waar ze graag aan willen werken”.

“Daag ze uit te innoveren, te veranderen”.

Google’s HR baas Laszlo Block reist momenteel de wereld rond om te vertellen over de succesvolle HR benadering van technisch personeel. Heel boeiend, want ze willen de besten hebben en houden! En wat is de rol van het management daarin?

The Google Case: *Technici vinden management vaak een afleiding i.p.v. motivator.*

Managers hebben het vooral over regels, procedures, kpi’s, doelstellingen en niet over datgene dat zij als technici het liefste doen ... mooie systemen bouwen. De bijdrage van managers aan het bedrijfsresultaat wordt dan ook door technici regelmatig in twijfel getrokken. En vermoedelijk geldt hetzelfde voor mensen in andere sectoren, zoals zorg, onderwijs, uitvaartverzorging, marketeers, bouwkundigen.

De oplossing: *... managers zijn niet nodig.*

Google bleek in staat om managers op een andere manier in te zetten, een manier die wel tot toegevoegde waarde leidt. Aanvankelijk door te stellen dat *“managers niet langer nodig zijn ...”*.

“The mediocre manager believes that most things are learnable and therefore that the essence of management is to identify each person’s weaker areas and eradicate them.

The great manager believes the opposite.

He believes that the most influential qualities of a person are innate and therefore that the essence of management is to deploy these innate qualities as effectively as possible and so drive performance.”

Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know*

Bij navraag in het bedrijf, gerichte discussies en enquêtes bleek dat managers WEL nodig zijn, maar op een andere manier dan veelal het geval was. Medewerkers beoordeelden managers op andere maatstaven dan gedacht, ondanks het vele klagen over hun managers!

De vier vragen die werden voorgelegd aan de technici waren:

1. *Geef zo specifiek mogelijk de gedragseigenschappen en kenmerken weer die je sterk vindt aan een goede leider, waarvan jij vindt dat deze direct leiden tot succes in een team of afdeling.*
2. *Geef zo specifiek mogelijk de gedragseigenschappen weer van een leider, waarvan jij denkt die nodig zijn om jullie team of afdeling naar hogere performance te brengen?*

Vervolgens werden deze punten heel specifiek gemaakt voor de eigen afdelingsmanager:

3. *Wat zou je jouw manager aanbevelen te blijven doen?*
4. *Wat zou je jouw manager aanbevelen te veranderen in zijn/haar rol als leider?*

Overigens werden dezelfde vragen ook aan de managers gesteld ter zelfbeoordeling en hun ontwikkeling.

Het resultaat:

Het resultaat van de interviews, discussies en enquêtes zullen je als lezer niet verbazen.

Een goede manager ...

- ✓ is een goede coach.
- ✓ geeft het team ruimte én verantwoordelijkheid i.p.v. regels en procedures.
- ✓ toont veelvuldig welgemeende interesse in de technici en in het team en draagt zo zorg voor het welzijn en de onderlinge samenwerking.
- ✓ is duidelijk in de kaders en de te behalen doelen.
- ✓ is een leider die goed luistert, informatie deelt en snel intervenieert als iets niet lekker loopt.
- ✓ helpt je actief met je persoonlijke ontwikkeling en een eventuele volgende carrière stap.
- ✓ heeft een goede (technische) basiskennis van het product en het bedrijf van waaruit hij of zij mensen kan adviseren hoe dingen aan te pakken; de technici voelen respect voor hun leider.

Dus managers kunnen opgelucht ademen, ze blijven nodig. Maar het gevolg bij Google was wel minder en andere type managers! Door het invoeren van betere management principes, andere aspecten waarop begeleiding nodig is, bleek een nieuwe vorm uitermate ondersteunend aan het werkplezier en aan de productiviteit van de technici. En daarmee, zo denkt Google, is ook een flink deel voor hun toekomstig succes bepaald. Zeker daar waar de beste mensen het verschil maken in innovatieve producten, super goede diensten en inlevende klantbediening!

"People leave managers not companies." —Dave Wheeler

Mensen werken met plezier zodra ze merken dat ze worden uitgedaagd nog beter te worden in hun natuurlijke talenten en persoonlijke begeleiding krijgen bij hun ontwikkeling. Mocht je dit herkennen en er iets mee willen doen dan zou je de Google case eens in het afdelings- of teamoverleg kunnen inbrengen.

