

De toekomst van werk

Laszlo Bock

De toekomst van werk

Inzichten van Google die je kijk
op leven veranderen

Vertaald door René van Veen, Elise Merks en
Anne-Marie Vervelde

Ambo|Anthos
Amsterdam



ISBN 978 90 263 2743 8

© 2015 Laszlo Bock

© 2015 Nederlandse vertaling Ambo|Anthos *uitgevers*, Amsterdam,

René van Veen, Elise Merks en Anne-Marie Vervelde

Oorspronkelijke titel *Work Rules!*

Oorspronkelijke uitgever Hachette

Omslagontwerp Roald Triebels, Amsterdam

Omslagillustratie © Katie Edwards/Private Collection/

Bridgeman Images/Hollandse Hoogte

Verspreiding voor België:

Veen Bosch & Keuning uitgevers nv, Antwerpen

Voor Annabelle, Emily en Lila
Dat jullie altijd alles maar met plezier mogen doen

Inhoud

Voorwoord: De nachtmerrie van iedere loopbaanadviseur 11
Hoe je het perfecte cv opbouwt voor Google (achteraf gezien)

Waarom de regels van Google ook bij jou zullen werken 19
De onverwachte (en onverwacht succesvolle) bedrijven die net zo opereren als wij

- 1 Een grondlegger worden 29
Zoals Larry Page en Sergey Brin het fundament hebben gelegd voor hoe Google met zijn mensen omgaat, zo kun jij het fundament leggen voor hoe jouw team werkt en leeft
- 2 ‘Cultuur verslindt strategie met huid en haar’ 42
Als je mensen vrijheid geeft, laten ze je versteld staan
- 3 Lake Wobegon, waar alle nieuwe medewerkers boven het gemiddelde uitstijgen 70
Waarom personeelswerving binnen elke organisatie het allerbelangrijkst is
- 4 Op zoek naar de besten 87
De ontwikkeling van de ‘zichzelf replicerende talentenmachine’ van Google

- 5 Vertrouw niet op je instinct 107
Waarom onze natuurlijke aandriften goede sollicitatiegesprekken in de weg staan en wat je kunt doen om beter te werven
- 6 Laat de bewoners het asiel runnen 142
Ontneem managers bevoegdheden en vertrouw erop dat je medewerkers het bedrijf kunnen laten draaien
- 7 Waarom iedereen een hekel heeft aan prestatie-management en wat we daaraan hebben gedaan 178
Verbeter prestaties door je te richten op persoonlijke ontwikkeling en niet op beoordelingen en beloningen
- 8 De twee uiteinden 210
Zowel je allerslechtste als allerbeste medewerkers bieden de meeste kansen
- 9 Een lerende organisatie opbouwen 238
Je beste opleiders werken al voor je... Geef ze wat te doen!
- 10 Beloon oneerlijk 260
Waarom er niks mis mee is om medewerkers die hetzelfde werk doen heel verschillend te belonen
- 11 De beste dingen in het leven zijn gratis (of bijna gratis) 295
De meeste HR-programma's van Google kunnen overal worden toegepast
- 12 Stimuleer goede beslissingen 319
Subtiele signalen kunnen leiden tot grote gedragsveranderingen. Hoe een mailtje de productiviteit met 25 procent verhoogde
- 13 Ook het beste paard struikelt weleens 355
De blunders van Google en hoe je ze kunt voorkomen

- 14 Wat je morgen al kunt doen 374
Tien stappen om je team of bedrijf te hervormen

Nawoord voor HR-vakidioten: Het opzetten van 's werelds
eerste afdeling People Operations 389
Een nieuw HRM-model

Regels 407

Dankwoord 411

Noten 415

Illustratieverantwoording 441

Register 443

Voorwoord: De nachtmerrie van iedere loopbaanadviseur

Hoe je het perfecte cv opbouwt voor
Google (achteraf gezien)

Mijn eerste salaris ontving ik toen ik veertien was, in de zomer van 1987. Onze middelbare school had mijn beste vriend Jason Corley en mij het jaar ervoor gevraagd 's zomers deel te nemen aan een debatteercursus. Het jaar erop gaven we de cursus zelf en verdienen we allebei 420 dollar.

In de achtentwintig jaar daarna heb ik een cv bij elkaar gefietst dat zich het best laat omschrijven als de nachtmerrie van iedere loopbaanadviseur: ik heb in een broodjeszaak, een restaurant en een bibliotheek gewerkt. Ik heb lesgegeven op een middelbare school in Californië en in Japan Engels onderwezen op een basisschool. Ik was eerst in het echt surveillant bij het zwembad van mijn universiteit en speelde er vervolgens een op tv, want in een flashback naar de jaren zestig van *Baywatch* mocht ik mijn opwachting maken als strandwacht. Ook trad ik erin op als het aloude filmfenomeen van de man die op de achtergrond voorbijloopt. Ik heb geholpen bij het opzetten van een non-profitorganisatie voor probleemjongeren en ben in dienst geweest van een fabrikant van bouw materiaal. Door toeval werd ik salarisconsultant en met de wijsheid van een vierentwintigjarige concludeerde ik dat human resources een weinig opwindend vakgebied was en vluchtte ik in een MBA-opleiding. Twee jaar later trad ik in dienst van het organisatieadviesbureau McKinsey & Company, waar ik me zo min mogelijk met mensen bezighield. Tijdens de internethype adviseerde ik technologiebedrijven over verhoging van hun omzet en

aantal gebruikers, en uitbreiding van hun organisatie. Nadat begin 2000 de zeepbel was gebarsten, adviseerde ik diezelfde bedrijven over hoe ze in hun kosten moesten snijden, efficiënt konden opereren en hun strategie dienden om te gooien.

Maar in 2003 was ik een gefrustreerd man.

Ik was een gefrustreerd man omdat ik had geconcludeerd dat zelfs van de meest doorwrochte businessplannen niets terecht kwam als mensen er niet in geloofden. Ik was een gefrustreerd man omdat topmannen altijd zeiden dat hun prioriteit bij de medewerkers lag, waarop ze hen behandelden als volstrekt inwisselbaar. (Een dieptepunt tijdens mijn eerste project was het antwoord dat mijn manager me gaf toen ik hem om loopbaanadvies vroeg: ‘Julie zijn als pijlen in een koker. De een verschilt niets van de ander.’)

Ik had toen fabrieks- en kantoorbaantjes gehad, het minimumloon ontvangen en een salaris van meer dan een ton verdiend, had me uitgesloofd samen met – en was aangestuurd door – lieden die de middelbare school niet hadden afgemaakt en figuren die gepromoveerd waren aan de chicste universiteiten ter wereld. Ik had bij een bedrijf gewerkt dat alleen maar de wereld wilde verbeteren en bij een bedrijf waar alles om de winst draaide. Ik snapte gewoon niet waarom overal waar ik aan de slag ging medewerkers even slecht werden behandeld. Je besteedt in je leven meer tijd aan werk dan aan wat ook.¹ Het kan niet zo zijn dat werk als demotiverend en ontmenselijkend wordt ervaren, soms zelfs bij de beste werkgevers.

Ik stelde vast dat ik twee opties had. De eerste was dat ik mijn medewerkers voortaan beter zou behandelen en hun bijdrage zou verbeteren, in de hoop dat anderen geleidelijk aan mijn voorbeeld zouden volgen. De tweede was op zoek gaan naar een manier om invloed uit te oefenen op hoe bedrijven in hun geheel met hun medewerkers omgingen. Ik koos het tweede, omdat ik het idee had dat ik zo op meer mensen impact zou kunnen hebben en ging op zoek naar een baan op het terrein van human resources (HR). Voor mijn collega-organisatieadviseurs stond dit gelijk aan professionele zelfmoord, maar ik had mijn huiswerk gedaan. Indertijd stonden er ruim vijfduizend namen in de database van oud-medewer-

kers van McKinsey, van wie er maar circa honderd werkzaam waren in human resources. De rest werkte als consultant voor andere bedrijven of voor wervingsbureaus. Mijn redenatie was dat ik door mijn opleiding en achtergrond zou opvallen tussen andere HR-talenten en op basis van beide met innovatieve oplossingen zou kunnen komen. En misschien, heel misschien, zou ik daardoor ook sneller carrière maken en niet twintig, dertig jaar hoeven wachten voordat ik eindelijk de top had bereikt. Ik zou bij een onderneming terecht kunnen komen waar ik snel op veel mensen invloed zou kunnen hebben.

Ik wilde voor een bedrijf werken waar ik ook zo veel mogelijk over HR zou leren. Indertijd werden Pepsi en General Electric gezien als de beste bedrijven op dit terrein. Ik belde lukraak acht directeurs HR van deze twee ondernemingen. Maar één – Anne Abaya van General Electric – belde me terug. Het lukte Anne Abaya, die op Hawaï was opgegroeid en vloeiend Japans sprak, altijd weer om een paar minuten van haar tijd vrij te maken om mensen te helpen. Mijn achtergrond intrigeerde haar en ze wees andere GE-functionarissen op mij.

Zes weken later trad ik in dienst als adjunct-directeur Compensation and Benefits van de divisie Commercial Equipment Financing van de divisie GE Capital van de General Electric Company. Ik vond het geweldig om voor dit bedrijf te werken, ook al verklaarden vrienden me na één blik op mijn visitekaartje voor gek. Van mijn eerste baas, Michael Evans, kreeg ik alle ruimte om me te verdiepen in het bedrijf en in de manier waarop GE met talent omging.

Jack Welch, de voorzitter van de raad van bestuur en van 1981 tot 2001 de president-directeur van General Electric, hechtte belang aan zijn medewerkers. Meer dan de helft van zijn tijd besteedde hij aan personeelszaken.² Samen met Bill Conaty, zijn hoogste functionaris op het gebied van human resources, ontwikkelde hij een veelgeprezen systeem voor de aansturing van het GE-personeel. Dat hield onder meer in dat medewerkers strikt ingedeeld werden op grond van hun prestaties, dat de grootste talenten elk jaar tot anderhalf jaar een andere functie kregen, en dat voor personeel

van over de hele wereld een opleidingscentrum werd opgezet in Crotonville (New York). Twee jaar voordat ik in dienst trad bij General Electric had Welch de dagelijkse leiding in handen gegeven van Jeff Immelt. Daardoor kon ik zien wat hij had bereikt en welke veranderingen plaatsvonden in het bedrijf doordat Immelt zijn aandacht verlegde naar andere terreinen.

Welch en Conaty hadden het beoordelingssysteem '20-70-10' ingevoerd, waarbij alle GE-medewerkers in drie groepen werden onderverdeeld: de hoogste 20 procent, de middelste 70 en de laagste 10. De top kreeg privileges toegekend en mocht zich verheugen op de beste opdrachten, cursussen leidinggeven en aandelenopties. De laagste 10 procent werd ontslagen. Onder Immelt hanteerde het bedrijf deze indeling minder strikt en werden de onbuigzame benamingen 'hoogste 20 procent', 'middelste 70' en 'laagste 10' vervangen door de eufemismen 'toptalent', 'zeer gewaardeerd' en 'behoeft verbetering'. Collega's van me vertelden dat de veelgeprezen Session C-procedure (waarbij het talent onder de 300.000 werknemers van het bedrijf gedurende het jaar voortdurend onder de loep werd genomen) 'van zijn scherpe kantjes was ontdaan' en 'niet meer hetzelfde was zonder Jacks aandachtige belangstelling'.³

Helaas heb ik niet onder beide president-directeuren gewerkt, maar hierdoor heb ik er wel een idee van gekregen hoezeer de persoonlijkheid en de aandachtspunten van de topman van invloed kunnen zijn op een organisatie. De meeste CEO's munten uit op veel terreinen, maar ze worden president-directeur doordat ze zich buitengewoon onderscheiden op enkele in het bijzonder. Vaak sluiten die bijzondere kwaliteiten precies aan bij wat het bedrijf op dat moment nodig heeft. Zelfs CEO's moeten kiezen. Welch staat vooral bekend om zijn Six Sigma-programma – een hele reeks maatregelen om de kwaliteit en efficiëntie te verbeteren – en om zijn aandacht voor de medewerkers. Immelt daarentegen legde de nadruk op verkoop en marketing, wat vooral tot uitdrukking kwam in het 'Ecomagination'-programma van het bedrijf, ofwel in zijn pogingen milieuvriendelijker te opereren en een 'groen' imago te creëren.

In 2006, toen ik drie jaar in dienst was van GE, werd ik door een headhuntersbureau benaderd om hoofd People Operations van Google te worden. Ik herinner me hoe Martha Josephson, de recruiter, mij ervan probeerde te overtuigen dat ik geen pak moest dragen bij mijn sollicitatiegesprek. ‘Niemand draagt daar een pak,’ verzekerde ze me. ‘Als jij wel in pak verschijnt, denken ze dat je de bedrijfscultuur niet vat.’ Ik volgde haar advies op, maar had voor de zekerheid een stropdas in mijn jaszak gestopt. Jaren daarna had ik een keer een sollicitatiegesprek met een kandidaat die overduidelijk voor deze gelegenheid een prachtig streepjespak had aangeschaft. Hij bleek desondanks zo’n uitstekende kandidaat dat voor mij vaststond dat we hem zouden aannemen. Ik sloot het gesprek af met de woorden: ‘Brian, ik heb goed en slecht nieuws voor je. Het goede nieuws is dat, hoewel je nog een aantal gesprekken zult moeten voeren, we je een aanbod zullen doen. Het slechte nieuws is dat je dit pak voorgoed in de kast kunt hangen.’

Toen ik bij Google begon, stond het bedrijf twee jaar aan de beurs genoteerd, kende het een omzetgroei van 73 procent per jaar, was onlangs Gmail gelanceerd met een ongehoord grote opslagcapaciteit (vijfhonderd keer zoveel als andere webmaildiensten, wat zo waanzinnig veel meer was dat mensen eerst dachten dat het een 1 aprilgrap betrof⁴), had het bedrijf zesduizend werknemers, wilde het elk jaar in omvang verdubbelen, en had het de doldrieste ambitie alle informatie ter wereld – maar dan ook echt alle! – in kaart te brengen en voor iedereen te ontsluiten en bruikbaar te maken.

Deze ambitie riep bij mij veruit het meeste enthousiasme op. Ik ben in 1972 geboren in het communistische Roemenië, dat onder bewind stond van dictator Nicolae Ceausescu en vergeven was van geheimhouding, leugens en angst. Dit is nu bijna onvoorstelbaar, maar het Roemenië van toen had veel weg van het hedendaagse Noord-Korea. Vrienden en familieleden verdwenen spoorloos na kritiek op de overheid. Leden van de Communistische Partij konden de hand leggen op de mooiste kleding, alle mogelijke producten en groenten en fruit uit het Westen. Daarentegen waren mijn

ouders al in de dertig toen ze voor het eerst een banaan aten. Kinderen werden ertoe aangezet hun ouders te bespioneren en de media verspreidden nagenoeg alleen maar leugens over hoe fantastisch de overheid was en hoe verdorven en repressief de Verenigde Staten waren. Ons gezin ontvluchtte Roemenië op zoek naar vrijheid en op zoek naar het recht om te gaan en te staan waar we wilden, te zeggen en te denken wat in ons opkwam en banden aan te gaan met wie we maar wilden.

Het idee werkzaam te zijn voor een bedrijf dat tot doel had voor iedereen informatie te ontsluiten, prikkelde me, omdat de mate van vrijheid samenhangt met het recht op vrije meningsuiting, die op haar beurt afhankelijk is van de toegankelijkheid van informatie en de waarheid. Ik had op alle mogelijke plekken gewoond en gewerkt, en had meer dan genoeg voorbeelden gezien van wat in de praktijk niet werkte. Als dit bedrijf waarmaakt wat het zegt, dacht ik, dan heb ik de mooiste baan ter wereld.

Sinds ik voor Google werk, is het bedrijf gegroeid van 6000 naar bijna 60.000 medewerkers. Inmiddels heeft het ruim zeventig vestigingen verspreid over meer dan veertig landen. *Fortune* heeft Google vijf keer (een record) uitgeroepen tot de beste werkgever van de Verenigde Staten. Dezelfde eer is het bedrijf herhaaldelijk toegekend in uiteenlopende landen als Argentinië, Australië, Brazilië, Canada, Frankrijk, India, Ierland, Italië, Japan, Zuid-Korea, Polen, Rusland, Zwitserland, het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Volgens LinkedIn is Google van alle bedrijven ter wereld de onderneming waarvoor mensen het liefst zouden werken.⁵ Per jaar ontvangen we zo'n 2 miljoen sollicitatiebrieven, afkomstig van personen met elke mogelijke achtergrond uit elk land van de wereld. Van hen neemt Google er slechts enkele duizenden per jaar aan,⁶ waarmee we vijftieng keer zo kieskeurig te werk gaan als Harvard,⁷ Yale⁸ en Princeton.⁹

Mijn jaren bij Google hebben allerm minst gelijkgestaan aan professionele zelfmoord, maar vormden een dollemansrit vol experimenteerdrijf en creativiteit. Soms was het dodelijk vermoeiend, andere keren frustrerend, maar altijd hebben we alles op alles gezet om een omgeving te creëren waarin doelgerichtheid, vrijheid en

creativiteit de boventoon voeren. Dit boek vertelt hoe we denken over onze mensen en wat we de voorbije vijftien jaar hebben geleerd, maar ook wat jij kunt doen om mensen op de eerste plaats te zetten en om je een heel andere manier van leven en leidinggeven eigen te maken.

Waarom de regels van Google ook bij jou zullen werken

De onverwachte (en onverwacht succesvolle)
bedrijven die net zo opereren als wij

Een miljard uur geleden maakte Homo sapiens zijn opwachting.
Een miljard minuten geleden ontstond het christendom.
Een miljard seconden geleden bracht IBM de eerste pc.
Een miljard zoekopdrachten in Google geleden... was vanmorgen.

– Hal Varian, hoofdeconoom van Google, 20 december 2013

In 2014 vierde Google zijn zestiende verjaardag, maar de zoekmachine maakt al veel langer onlosmakelijk deel van ons leven uit. We gaan op internet niet op zoek naar iets, we ‘googelen’ het. Elke minuut wordt meer dan honderd uur aan filmpjes geüpload naar YouTube. Het merendeel van alle mobiele telefoons en tablets draait op het open source* besturingssysteem Android, dat pas in 2007 werd geïntroduceerd. Uit de Google Play Store zijn al meer dan 50 miljard apps gedownload. Chrome, dat in 2008 is gelanceerd als een veiligere en snellere open source webbrowser, heeft ruim 750 miljoen actieve gebruikers en fungeert inmiddels ook als het besturingssysteem voor de Chromebook-laptops.¹

* ‘Open source’ betekent dat de software voor iedereen toegankelijk is en door iedereen kan worden aangepast. Zo maakt bijvoorbeeld de Kindle, de e-bookreader van Amazon, gebruik van een aangepaste versie van Android.

En Google is nog maar net begonnen met zijn ontdekkingsstocht naar alles wat mogelijk is, van auto's die zichzelf besturen tot aan Project Loon, dat beoogt om met behulp van ballonnen ook in de ontoegankelijkste delen van de wereld internettoegang te realiseren. Van draagbare computertechnologie zoals Google Glass, dat internet en de omgeving laat samengaan in een kleine lens boven je rechteroog (aan een versie voor het linkeroog wordt gewerkt), tot aan Project Iris, een contactlens die bij diabetespatiënten ook dienstdoet als glucosemeter.

Elk jaar bezoeken duizenden mensen uit de hele wereld onze campussen, onder wie maatschappelijk ondernemers en zakenlui, leerlingen van middelbare scholen en studenten, CEO's en beroemdheden, staatshoofden, koningen en koninginnen. En natuurlijk ook vrienden en familieleden, die altijd wel in zijn voor een gratis lunch. Iedereen vraagt hoe het bedrijf wordt gerund, hoe Google te werk gaat. Wat houdt de cultuur nou precies in? Hoe kunnen jullie überhaupt iets gedaan krijgen te midden van alle afleiding? Waar komen al die innovatieve ideeën vandaan? Mogen medewerkers echt 20 procent van de tijd gewoon doen waar ze zin in hebben?

Zelfs onze medewerkers, die zichzelf 'Googlers' noemen, vragen zich soms af waarom we dingen op een bepaalde manier doen. Waarom besteden we zoveel tijd aan werving? Waarom verstrekken we sommige extraatjes wel en andere niet?

Met *De toekomst van werk* probeer ik een antwoord te geven op deze vragen.

Bij Google hebben we maar weinig regels en handvesten, dus wat ik hier vertel betreft niet het officiële bedrijfsbeleid. Het zijn niet meer dan mijn ideeën over het waarom en hoe van het succes van Google, beschouwd vanuit wat in mijn opvatting de menselijke aard inhoudt en vanuit wat recent gedragseconomisch en psychologisch onderzoek daarover heeft onthuld. Ik voel me nog steeds bevoorrecht en blij over het feit dat ik als adjunct-directeur People Operations samen met echt duizenden collega's van invloed mag zijn op het leven van Googlers en op hun methode van leidinggeven.