

**Bibliografische gegevens:**

**Titel:** De toekomst van werk. Inzichten van Google die je kijk op het leven veranderen.

**Auteur:** Laszlo Bock

**ISBN:** 9789026327438

**Uitgever:** Uitgeverij Ambo Anthos

## De toekomst van werk. Inzichten van Google die je kijk op het leven veranderen

Jan Kees Looise

De oorspronkelijke Engelse titel is 'Work Rules!' en dat is een veel betere titel. Het boek gaat namelijk in het geheel niet over de toekomst van werk, laat staan over de kijk op je leven, maar over de 'regels' (of beter innovatieve praktijken) van Google op personeelsgebied en vooral ook over de manier waarop die tot stand zijn gekomen. De auteur is zelf hoofd People Operations bij Google en in 2010 door HR Executive Magazine uitgeroepen tot HR Executive of the Year. Als je dat leest, ben je al snel geneigd te denken aan het zoveelste PR-boek, maar dat is in dit geval zeker niet terecht. Niet dat het personeelsbeleid bij Google er slecht vanaf komt, maar over het geheel genomen wordt een realistisch, en hier en daar ook kritisch beeld geschetst van de voornaamste HR-praktijken die in de loop van de tijd met vallen en opstaan zijn ontwikkeld. En op basis daarvan wordt een aantal ervaringen en regels geformuleerd waarmee elk bedrijf zijn voordeel zou kunnen doen.

Kern van de Google-personeelsaanpak is een grondige voorbereiding (inclusief uitgebreid onderzoek en gebruik van de nieuwste wetenschappelijke inzichten) en een zorgvuldige implementatie van de verschillende personeelspraktijken zoals werving en selectie, zelfmanagement, prestatie management, organisatieleren en belonen. In vrijwel alle gevallen bleken deze niet meer toereikend voor de snel gegroeide en groeiende organisatie, dan wel onvoldoende ondersteunend aan de

doelstellingen en cultuur van de organisatie of irritant voor managers en medewerkers. Daarom werd per praktijk een team aan het werk gezet bestaande uit interne HR-deskundigen, vertegenwoordigers van management en medewerkers en soms ook ondersteund door externe wetenschappers. Nieuwe aanpakken werden eerst experimenteel in kleine groepen uitgeprobeerd voordat ze organisatiebreed (wereldwijd inmiddels 50.000 personen) werden ingevoerd.

Een voorbeeld van zo'n innovatieve praktijk is een zeer afgewogen en gestructureerde sollicitatieprocedure. Bij Google worden jaarlijks duizenden nieuwe medewerkers aangenomen en het loont dus alleszins de moeite om dat proces efficiënt en effectief te laten verlopen. Kern van de procedure is een zo objectief mogelijke beoordeling van de kandidaten. Met het oog hierop wordt gebruik gemaakt van speciale checklists, is de rol van de toekomstige chef in de procedure beperkt (maar is wel een rol voorzien voor toekomstige collega's of ondergeschikten) en is sprake van een sterke betrokkenheid van topmanagement bij alle aanstellingsbeslissingen. Andere voorbeelden van innovatieve personeelspraktijken zijn een prestatie-managementsysteem dat zich op persoonlijke ontwikkeling richt en niet op beoordelingen en beloningen en een beloningsstelsel dat 'oneerlijkheid' bevordert (met de mogelijkheid van grote beloningsverschillen gebaseerd op objectieve en transparante berekening van de bijdrage van de medewerkers). Overigens gaat het de auteur er niet om deze praktijken als 'best practices' voor andere bedrijven te propageren – al is hij er wel van overtuigd dat ook anderen veel aan de Google-aanpak zouden kunnen hebben. Het gaat hem er primair om te laten zien dat je door een combinatie van wetenschappelijke inzichten, praktijkexperimenten en common sense van een aantal betrokkenen tot nieuwe en succesvolle HR-praktijken kunt komen.

Opvallend is ten slotte de rol van de HR-afdeling, of bij Google de afdeling People Operations (deze benaming is zeer bewust gekozen en schijnt inmiddels navolging te vinden bij andere high tech bedrijven). De laatste tijd horen we nog wel eens verhalen over het einde van de HR-afdeling, maar als je dit boek leest, krijg je meer een tegenovergestelde indruk. People Operations (PO) lijkt een centrale rol te spelen in de tot nu toe zeer succesvolle ontwikkeling van Google. Je kunt dit toeschrijven aan de positie van de auteur en die speelt natuurlijk zeker een rol. Maar de beschrijving van de gedegen werkwijze van PO ondersteund door wetenschappelijk onderzoek en uitgebreide HR-analytics komt zeker overtuigend over. Ze moeten ook wel, willen ze al hun kritische en hoogopgeleide medewerkers en managers van het belang van hun vernieuwingen kunnen overtuigen. Om dit te bereiken is de afdeling PO samengesteld volgens het 'driedermodel': eenderde

van de medewerkers heeft een HR-achtergrond, eenderde is afkomstig uit de consultancy (niet HR-adviesbureaus) en het laatste derde deel bestaat uit sterke onderzoekers en analytici. De verschillende groepen werken met elkaar samen in teams.

Al met al een inspirerend en goed leesbaar boek, dat zowel praktijkmensen als wetenschappers zal aanspreken. Niet in de laatste plaats omdat overtuigend wordt aangetoond hoe die twee vruchtbaar kunnen samenwerken.

---

Jan Kees Looise is emeritus-hoogleraar HRM aan de Universiteit Twente en redactielid van Tijdschrift voor HRM.