

Microsoft wil Yahoo overnemen om Google te onttronen. Maar vooralsnog worden de werknemers van 's werelds populairste zoekmachine zo verwend dat ze niets liever doen dan werken. Een bezoek aan Googleplex in Californië. „Iedereen is hier geweldig.”

Freek Steps

Voorzieningen voor werknemers op het hoofdkantoor van Google: twee zwembaden, een fietsenmaker, een masseuse
Foto's Kimberley White/Corbis



Het bedrijfscomplex van Google heeft iets van een campus: alles mag er

Googlyness

De binnenplaats van het bedrijvencomplex van Google heeft al meteen iets onledaags. Er is een beachvolleybalveld en er staat een bronzen replica van een Tyrannosaurus Rex die wordt omsingeld door een meter hoge, plastic flamingo's.

Googleplex heet de campus van het hoofdkantoor van Google, een uurtje ten zuiden van San Francisco. De naam is volgens sommigen een samentrekking van Google en 'complex' maar volgens anderen een verwijzing naar een krachtige computer uit bestseller en quasireisgids *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*. Google-oprichter Sergey Brin is namelijk ruimtefan. Speciaal voor hem staat in een van de lobby's op de campus een replica op ware grootte van het eerste private gefinancierde ruimteschip *SpaceShipOne*. Hoe dat hier kwam, wat het hier doet? „Ach, zo gaat hier veel”, is het enige dat Google-werknemer Carson Page zegt. Hij haalt zijn schouders op.

Het twaalf hectare grote bedrijfscomplex van Google heeft iets van een universiteitscampus: alles mag er, als je uiteindelijk maar doet waarvoor je hier bent. Werknemers lopen op badslippers van gebouwd naar gebouwd. Laptop in de ene hand, hondentrim in de andere. Het meebrengen van huisdieren wordt aangemoedigd door alle Googlevestigingen. Een enkel voorbeeld is er wel. Liever geen katten (vanwege de honden) en de slang die vorig jaar op het New Yorkse kantoor van Google ontsnapte, was ook geen succes. Maar voor honden wordt ruim baan gemaakt, er is een hondentrim. „We staan het niet alleen toe”, zegt Carson Page, „we moedigen het ook aan. Alleen bij eindelijk loslaten of bijten wordt de hond vriendelijk verzocht naar huis te gaan.”

Met een vijandig bod van 44,6 miljard dollar op Yahoo heeft de grote concurrent Microsoft de aanval geopend op het bedrijf dat vooral beroemd is vanwege de gelijknamige zoekmachine en op internet. Over Google-werknemers en hun werkplek is niet veel bekend. Het bedrijf is hermetisch afgesloten voor toeristen en fans. Potentiekijzers zijn hier niet welkom, laten veiligheidsbeambten weten. Ze dragen geen serieuze grijs uniform, wel een blauw Google T-shirt.

Het kernwoord waar elk gesprek tijdens dit ongebruikelijke bezoek van voor het Microsoftbod op zal neerkomen is „fun”. Lol. Dat moet je hier hebben. Anders hoor je niet bij Google. Dat ze namen voor zichzelf en elkaar hebben verzonnen, willen ze wel graag kwijt. De werknemers noemen elkaar Googlers. Met een uitzondering voor de nieuwe aanwas. Die heten Nooglers. Ex-werknemers zijn natuurlijk Xoglers.

Standaardgegevens over de personeelsleden wil het bedrijf echter niet prijsgeven. Hoeveel

mensen er daadwerkelijk in de meer dan twintig gebouwen op het Googleplex werken? Bedrijfsgeheim. Hoe liggen de leeftijdsverhoudingen? Zeggen we niet. De manvrouwverdeling? Hebben we nooit naar gekeken.

Verschillende Amerikaanse zakenmedia schrijven – zonder bronvermelding – dat cenderde van de werknemers van niet-Amerikaanse afkomst is, en dat eenderde vrouw zou zijn. Kijk rond op Googleplex, en het zou kunnen kloppen. Het merendeel van de werknemers hier lijkt eind twintig, begin dertig. Ook over hun salaris is niets bekend. Dat zo goed als iedereen Googleaandelen heeft, weten we wel. Het kan een deel van de verklaring voor de opgewektheid zijn.

Oprichters Larry Page en Sergey Brin (allebei geboren in 1973) leerden elkaar op de nabijgelegen Stanford University kennen en begonnen Google tien jaar geleden in de garage van een vriendin. In 2004 brachten ze het bedrijf naar de beurs (een aandeel kostte \$85 dollar), werden er multimiljardair mee en sindsdien vestigde de kassiers bij herhaling hoogterecords. De laatste maanden verloor het aandeel aan waarde, maar het stond deze week nog steeds op 505 dollar per stuk. Beide oprichters werken altijd nog bij Google, maar hebben de dagelijkse leiding uit handen gegeven aan Eric Schmidt.

Hij aantal werknemers steeg mee; al vier jaar op het vijfde tiende aantal personeelsleden elk jaar. De teller staat op 16.800. Google krijgt nu per dag 3.000 sollicitatiebrieven binnen. Niet meer dan één promissie daarvan wordt aangenomen.

De verwerking van al die sollicitatiebrieven begon vorig jaar te veel tijd te kosten. De oplossing kwam van Arnon Geshuri, Google's hoogste personeelschef maakt. „We hebben hier niet alleen een geweldige cultuur gecreëerd”, zegt hij aan een cocktailtafel in een van de bedrijfsrestaurants, „maar ook een *amazing* selectieproces”.

Verbazingwekkend goed, bedoelt hij. De kandidaten krijgen een reeks vragen voorgeschoten („Heb je wel eens een wereldrecord gevestigd?” „Heb je wel eens winst gemaakt op een non-profit of een hondentrimservice?”) en de antwoorden hierop vertalen zich in een rapportje dat uitdrukt of de potentiële werknemer zou gedijen in de chaotische en competitieve

„Mijn vrouw kan niet met de Googlekoks concurreren”

werkomgeving. Wat de kunde van de sollicitant is, komt later pas. Google neemt liever generalisten dan specialisten aan.

De Nederlandse softwareontwerper Maarten 't Hooft (31) is zo iemand die door de sollicitatiemolens is gekomen. „We zijn ontzettend selectief”, zegt hijzelf, terwijl hij het over anderen heeft. Collega's vragen hier nogal wat van elkaar, legt 't Hooft uit. „Wij vinden het niet alleen relevant hoe technisch je bent, het is ook belangrijk dat je méé kunt doen, in de cultuur past, daaraan bijdraagt.” Hoe dat werkt, in de praktijk? „Je moet een houding hebben van 'ik wil hier zijn'. En niet van: vijf uur, alles afkappen, op naar huis.”

Volgens Google neemt op jaarbasis 4 procent van de werknemers ontslag. Dat is een uitzonderlijk laag percentage voor de dynamische economie van Silicon Valley.

Zolang de bedrijfswinsten maar blijven toenemen (vorig kwartaal weer eens met ruim 50 procent) en de aandeelhouders tevreden zijn, is het leven goed op het Googleplex. Er zijn twee buitenzwembaden met badmeester. Daarnaast is er een fietsenmaker (gratis), kunnen automobilisten hun olie laten ververset (gratis), is er een huiskamer en een masseuse (Google betaalt een deel van de massage).

Critici zeggen dat werknemers zich een rad voor ogen laten draaien. Google zou de voorzieningen niet aanbieden voor het gemak van haar mensen. Het doel is alleen om werknemers zo lang mogelijk op Googleplex aan het werk te houden. Google-werknemers erkennen dat gewaar. „We moedigen elkaar dus zeker aan naar huis te gaan, een eigen leven te hebben, tijd door te brengen met je gezin”, zegt Carson Page. „Maar de verleiding is zo groot.”

Er zijn zeventien restaurants waar 24 uur per dag, 7 dagen per week, koks klaar staan om de werknemers van eten te voorzien – ook hier, geen kassa's. De keukens zijn opzettelijk klein gehouden om de koks te dwingen in bescheiden hoeveelheden te koken en zo minder voedsel te verspillen.

Al die verwennerij heeft een keerzijde. Maarten 't Hooft merkt dagelijks hoezeer Google aan hem trekt en zijn gezinsleven daaronder lijdt. Om kantoor wordt hem geperst kwee gras aangeboden, kan hij elke dag eend of Kobvees eten. „Mijn vrouw werd een beetje kwaad. Ze kan namelijk niet met de Googlekoks concurreren.”

Op een wit schoolbord in de wasserette heeft iemand de stelling van Pythagoras uitgeschreven. Het is een geintje. Googlers houden elkaar graag bezig door het er en het wiskundige uitdagingen achter telaten voor de volgende bezoeker.

Door alle voorzieningen werd Googleplex door zakentijdschrift *Fortune* verkozen tot beste

„De groep oefent druk uit om elkaar grandioos te maken”

werkplek van de VS. Maar het hoofdkantoor is meer dan een plezierige locatie, het is ook de thuisbasis van een invloedrijke groep jonge Amerikanen. Politici weten dat. Vijf (ex-)presidentiekandidaten hebben de campus reeds bezocht. Volgens Hillary Clinton is Google „de beste plek om te werken in Amerika”, volgens Republikein John McCain zijn de Google-werknemers „de toekomst van dit land”.

Al dat tomeloze enthousiasme kan beklemdend werken. Als Googleplex in zijn geheel aan een universiteitscampus doet denken, dan komen de werknemers zelf overeen met de leden van een studentenvereniging. De mores zijn dat alles mag en dat de gekigheid geen grenzen kent. Maar zodra een werknemer niet meedoet met de eigenzinnigheid, eindigt hij als een verschoppeling. Alles is vooral ontzettend leuk bij Google. En als je daar niet wilt meegegaan, vertrek je maar naar Microsoft.

Personeelsbaas Geshuri verwoordt het liever zo: „Er rust hier geen stigma op niet meedoen met de anderen”. Maar, onderkent hij, er wordt wel waarde gehecht aan camaraderie, aan de gemeenschap van Googlers, aan een werkomgeving waar het bureau geen heiligdom is. „Iedereen hier is geweldig, barst van het talent. De groep oefent druk uit om elkaar grandioos te maken.”

De Googlers hebben zelfs een woord voor hun eigen werkzame gedrag: *Googlyness*. In het begrip liggen de nodige eisen en paradoxen besloten. Carson Page: „Het houdt in dat je onafhankelijk van anderen kunt werken, jezelf kunt opvoeren, tegelijkertijd wel een groepsdier bent en vooral humor hebt.”

De zorgeloosheid die het Googleplex uitstraalt, is natuurlijk een illusie. Geen enkel bedrijf kan 29 miljoen dollar per dag (inclusief zon- en feestdagen) binnenhalen, 's werelds populairste website onderhouden en de meest prominente technologieonderneming blijven als werknemers maar wat lantferanten.

De kern van Google's organisatie is dat hiërarchie ontbreekt. Googlers zijn georganiseerd in kleine groepen die zich bezighouden met specifieke projecten waarvoor ze geen toestemming aan meerdere hoeven te vragen. Ze weten vaak niet eens wie aan het hoofd staat van de divisie waarvan hun groep deel uitmaakt. Deze onoverzichtelijkheid dient een doel: kantoorpolitiek wordt tot een minimum beperkt,

de pikorde van werknemers wordt vastgesteld op basis van hun prestaties.

De druk om mee te doen met collega's wordt verhoogd doordat de normaal zo verticale arbeidsrelaties tussen werknemer en meerdere hier verplaatst zijn naar een horizontaal niveau. Werkbeoordelingen worden door collega's geschreven en als de werknemer een vakantieroep probleem heeft, moet hij eerst bij zijn naaste mede-werkers te rade gaan. Google staat toe dat werknemers onderling vakantiedagen uitruilen. 't Hooft: „Laatst brak iemand zijn been. Iedereen leverde een klein beetje vakantie in zodat hij langer thuis kon herstellen.”

Het gebrek aan sturing van bovenaf moet innovatie aanjagen. Dat wordt verder gestimuleerd door het ontbreken van vaste werkuren, een voorgeschreven aantal werkzame uren per week en door de 20-procentregel, die voorschrijft dat iedere werknemer, tot aan koks en telefonisten toe, één dag per week naar eigen voorkeur mag invullen.

Meestal is de enige opbrengst de interessebevrediging van de werknemer. Neem Carson Page. Hij werkt op de personeelsafdeling, beslist over het aannemen van nieuwe softwareontwikkelaars. Eén dag in de week ontvangt hij gasten van andere bedrijven, maakt ze wegwijs op de campus. Vindt-ie leuk.

Soms gaat het verder dan dat. Zoals bij Maarten 't Hooft. Hij gebruikte zijn tijd om een softwareprogramma te schrijven zodat zijn afdeling eenvoudiger kan communiceren met zakenpartners – een probleem dat in een anders georganiseerd bedrijf zou blijven liggen. Dat Google ook een eigen lijndienst heeft van 32 bussen (op biodiesel, uitgerust met draadloos internet om door te werken) is ook door een werknemer op die 'vrije' dag bedacht.

In een enkel geval plukken Googlegebruikers de vruchten van deze stimulerende regel. Het populaire e-mailprogramma Gmail ontstond op deze manier, evenals Google Earth, waarmee gebruikers met de hulp van satellietbeelden naar de aarde kunnen kijken.

Google mag dan bijzonder zijn, uniek is het niet. Zoals het zoek- en advertentiebedrijf nu een model van vernieuwingen is, was telefoonbedrijf AT&T dat in de jaren vijftig met langeafstandstelefonie, computerproducent IBM tien jaar later, chipmaker Intel in de jaren zeventig en – o, ironie – Microsoft met de software weer een decennium later. Alle vier die bedrijven bestaan nog, maar toonaangevend durft niemand ze nog te noemen. Dat kan Google ook gebeuren.

Voordat de omgeving van Mountain View bewoond was, moet het hier iets weggehad heb-

ben van Toscane. Een zacht klimaat, heuvelachtig, meer struiken dan bomen. Nu is Silicon Valley een aaneenschakeling van ruim opgezette en groene bedrijventerreinen waarvoor de bezoekers de snelweg 101 tussen San Francisco en Los Angeles verstoppen. Alleen op de Google-campus zijn auto's niet welkom. Het bedrijf stelt honderden fietsen – inclusief oranje vlaggetjes voor de veiligheid – beschikbaar voor het vervoer tussen de ruim twintig panden. „Kost weinig, is efficiënt”, zegt Carson Page, „en is vooral *lots of fun*”.

Google roept bij sommige gebruikers ambivalente gevoelens op. Met het aantal toepassingen dat Google bedenkt, neemt de vrees dat het bedrijf een inbreuk doet op de privacy evenredig toe. Gebruikers e-mailen via Google, bewaren foto's, spreadsheets, creditcardgegevens en adressenlijsten op Google's computers – het bedrijf zou persoonlijke dossiers over gebruikers kunnen samenstellen. Google-werknemers hebben macht.

Maarten 't Hooft vraagt zich af „wat het toch is dat wij hebben gedaan en zo eng zou kunnen zijn?” Hij zit op een groene bank, draagt een overhemd met korte mouwen, een spijkerbroek, witte sportsokken. Hij zegt: „als ze ons hier zouden zien, zouden ze wel beter weten. Het eng zit er niet in wat we doen, maar wat we zouden kunnen doen.”

Een de Google-werknemers gedragen zich netjes, denkt 't Hooft, dus is er niets aan de hand. „Ja, we kunnen zien wat er *geseacht* is”, zegt de ontwikkelaar. „Maar we kunnen niet zien wie dat zoekt. Nou, *big deal*.”

't Hooft kan zich geen intrigerender werkplek voorstellen dan Google omdat „alle te grootheden hier gewoon rondlopen”. In dat laatste heeft hij gelijk. Want bij de frisdrankautomaat sta je dan openes naast Eric Schmidt, de toman van Google die het dagelijkse bestuur van het bedrijf heeft overgenomen van de twee oprichters. Ook is hij een van de commissarissen van Apple. Schmidt kijkt alleen in leeftijd af van andere Googlers (hij is van 1955).

Hij wacht rustig met het vullen van zijn glas, beantwoordt dan vriendelijk een vraag.

„Of de Googlecultuur opgelegd is? Weet je, de cultuur komt van de mensen, zij maken de cultuur uit.” Schmidt (met een eigen vermogen van naar schatting 6,2 miljard dollar) kijkt om zich heen, wijst naar het eten, begint over de restaurants. „Ik gebruik onze keukens graag als metafoor. Niet als de zorg die we aan ons eten besteden, zijn we voorzichtig met de mensen die we aannemen. Daarna komt de *fun* vanzelf.”

Lees achtergronden en recensies over Google op nrc.nl/economie