



 Hoffmann



IN GESPREK MET

Over digitalisering, boomers en quantified workspace

In gesprek met trendwatcher Lieke Lamb

Al 20 jaar volgt ze technologische, sociale en economisch trends op de voet. In binnen- én buitenland. Trendwatcher Lieke Lamb kwam bij ons op bezoek. Om samen met Martijn van de Beek (algemeen directeur) en Richard Mulder (director Fraude & Integriteitsonderzoek) te praten over ontwikkelingen in de maatschappij. En over hoe we die terugzien in de dagelijkse praktijk van Hoffmann. De digitalisering, het belang van persoonlijke aandacht en het stijgend aantal meldingen over ongewenst gedrag passeerden de revue. Ook hadden we het over de kracht van social media, technologische middelen die bedrijven kunnen inzetten en de quantified workspace.

Digitalisering en thuiswerken

Lieke: “De grootste trend van dit moment is digitalisering. Het thuiswerken heeft een enorme vlucht genomen door Covid. Maar blijft dit zo? Of gaan we toch weer terug naar het werken op kantoor?”

Martijn: “Om me heen hoor ik vooral het idee om 50% thuis te gaan werken. Vooral thuiswerken en de organisatie wordt een ontmoetingsplaats. Je gaat er dan wel aan voorbij dat het kantoorleven in de afgelopen 100 jaar is ontstaan. Dankzij de digitalisering is er meer werk dat we thuis kunnen doen. Maar er zijn zoveel redenen waarom je toch wat makkelijker samenwerkt als je elkaar fysiek ziet.”

L: “Ik kijk altijd naar Chinese en Amerikaanse bedrijven als het hierom gaat. Daar gaan ze allemaal uiteindelijk weer terug naar kantoor. Zelfs bij de hele hippe bedrijven als Google en Amazon. Je moet bij elkaar zitten om creatief te zijn. Door het hele efficiënte in de digitale communicatie wordt het ook benauwder. Dan voel je je niet veilig genoeg om een idee te pitchen bijvoorbeeld.”

M: “Ik herken dat wel. Ik heb echt een verlies aan communicatiemogelijkheden ervaren de afgelopen tijd. Tegenwoordig heb je steeds meer meetings waarbij de helft zijn camera uit heeft staan. En de gesprekken worden steeds zakelijker. Mijn verwachting is daarom dat we heel langzaam toch weer terug gaan naar het oude patroon. Maar dat we wel de handige voordelen gaan benutten. Maar voor het samenwerken gaan we denk ik echt terug naar af.”

“Erbij horen is volgens mij het belangrijkste. Denk weer even terug aan het schoolplein of de gymles.” - Martijn

Persoonlijke aandacht

L: “Aandacht is het nieuwe goud. Je gaat niet in een online vergadering met 20 collega's een persoonlijk detail vertellen. Dat soort persoonlijke details kom je bij een koffieautomaat of in een kort persoonlijk gesprekje wel op het spoor. En dat is belangrijk, want dat werkt preventief. Bijvoorbeeld als het gaat om ziekteverzuim.”

Richard: “Het is ook belangrijk dat medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen. Daarbij helpt die persoonlijke aandacht ook. Iets wat bij thuiswerken lastiger gaat dan op de werkvloer. Bij de fraudegevallen die wij onderzoeken zien we maar al te vaak dat het daar in het begin is misgegaan.”

L: “Je bedoelt aandacht krijgen waardoor je je betrokken voelt, zodat je niet van binnenuit iets gaat doen?”

M: “Ja, de drempel voor fraude wordt lager als je wéér gepasseerd wordt bij een promotie. En helemaal als je op dat moment ook financieel nog een beetje klem zit. Maar voel ik me heel betrokken en werken we als team? Dan is de kans klein dat ik mijn eigen team, waar ik onderdeel van ben, aan ga vallen.”

R: “Je gewaardeerd voelen verschilt per generatie. Waar de oudere generatie misschien nog heel blij wordt van dat horloge bij een werkjubileum, is dat voor de jongere generaties niet van belang.”

M: “Erbij horen is volgens mij het belangrijkste. Denk weer even terug aan het schoolplein of de gymles.”

L: “Buitengesloten worden geeft je inderdaad een drive om zelf iets te bereiken.”

M: “En zo te laten zien dat je er wel degelijk toe doet.”

L: “Trouwens ook belangrijk wat Richard net zegt. De jongere generatie gaat meer voor iets bijdragen aan de wereld. Ook dat is een risico in een bedrijf. Wat als medewerkers niet achter het beleid van je bedrijf staan?”

M: “Of teleurgesteld raken omdat de resultaten niet bijdragen aan wat zij vinden dat goed is? Het is als bedrijf steeds belangrijker om in te tunen op wat er speelt in de maatschappij. En om tot een bepaalde hoogte ook te omarmen wat men belangrijk vindt.”

L: “De nieuwe generatie is daar heel alert op en dit kan in extreme gevallen tot teleurstelling en frustratie leiden.”

“Voorkom dat medewerkers zelf voor hun schouderklopje zorgen.” - Richard

M: “De vraag is: hoe zorg je ervoor dat de nieuwe generatie bij jou wil werken?”

L: “Een kwestie van aandacht. Ik blijf het zeggen: aandacht is het nieuwe goud. Maar dat kost wel tijd en moeite doen.”

R: “Het is inderdaad meer bewerkelijk. Maar het zorgt er wel voor dat je mensen aan je bedrijf bindt. En zo voorkom je dat mensen zelf hun schouderklopje gaan kopen. Dat laatste betekent dat ze gewoon het magazijn in lopen. Bij gebrek aan waardering, zien we dat mensen zelf iets gaan organiseren.”

M: “Misschien moet je wel een soort cafetariamodel aanreiken van arbeidsvoorwaarden. Iets meer keuzevrijheid om zelf keuzes te maken.”

L: “Als je erop let, is het vrij makkelijk om iemand blij te maken. Als je er maar oog voor hebt.”

M: “Ja, oog hebben voor de persoon. En voorkomen dat er onderscheid wordt gemaakt in je organisatie. Je zaait soms zelf de storm die je krijgt. Dat gaat onbewust en door privileges. Mensen gelijk behandelen, uitleggen waarom je dingen doet. Dat zijn voor deze generatie belangrijke dingen.”

Ongewenst gedrag

L: “In hoeverre zien jullie een verandering in het soort vragen dat jullie krijgen nu we met elkaar meer thuiswerken?”

M: “Wij zien als Hoffmann vooral een trend nu we weer langzaam meer op kantoor gaan werken. We zien een duidelijk effect van het nieuwe werken op wat we wel en niet van elkaar accepteren.”

R: “Juist na deze periode van thuiswerken. Als je thuis werkt, heb je bijvoorbeeld geen last van die collega die altijd net te dicht achter je staat bij het koffiezetapparaat. Door de afstand tot de werkvloer is men daar wel anders over gaan denken. En in zo'n geval van ongewenst gedrag voel je een gezonde weerstand om weer aan het werk te gaan.”

M: “We zien ook dat medewerkers daar meer melding van zijn gaan maken. Onze verwachting is dat ongewenst gedrag op de werkvloer steeds minder geaccepteerd wordt. Denk aan de ‘me-too’-discussie.”

L: “Dat heeft ook te maken met de nieuwe generatie die mondiger wordt. Hoe meer je hoort over seksuele intimidatie en wangedrag, hoe meer je daar ook je mond over open doet. Dat ziet men nu niet meer als de vuile was buitenhangen, maar als het verbeteren van het werkklimaat.”

R: “De vrijblijvendheid van dit soort meldingen is ook veranderd door bijvoorbeeld de klokkenluidersregeling. Er wordt meegekeken of de werkgever serieus met dit soort signalen aan de gang gaat.”

L: “En daarnaast speelt de huidige arbeidsmarkt een rol denk ik. De druk om mensen te behouden zet bedrijven aan om er meer aandacht aan te besteden.”

M: “We zien inderdaad een trend in speak-up-regelingen bij organisaties. Om ongewenst gedrag bespreekbaar te kunnen maken. Ook in het kader van het binden van personeel. Je wilt niet dat ze weg gaan vanwege ongewenst gedrag waar je iets aan zou kunnen doen.”

De kracht van sociale media

L: “Een belangrijke trend waar we als maatschappij mee te maken hebben is de kracht van social media. Ook bij ongewenst gedrag is er het risico dat iemand dat deelt met de buitenwereld.”



M: “Klopt, bedrijven krijgen daarbij te maken met een behoorlijk risico voor hun imago. Als jou iets overkomt, kun je dat onmiddellijk delen met de buitenwereld. Dat gaat dan soms viral en dan ontstaat er druk op een organisatie. En dat kan binnen een dag gebeuren: vanaf een incident tot aan verantwoording afleggen voor een camera. Iets wat vandaag gebeurt, kan morgen een issue zijn.”

R: “We zien zelfs bedrijven die een afdeling sluiten. Ik vraag me echt af of dat 10 jaar geleden ook zou zijn gebeurd. Wat dat betreft, heeft sociale media een significante rol. Belangrijk om als organisatie dat krachtenveld in de gaten te houden.”

L: “En denk ook aan het geheugen van internet. Je kunt alle informatie terugvinden. Het is een bedreiging én tegelijk een kans dat je zo ver terug kan gaan om informatie op te zoeken. Kunnen jullie daardoor ook beter antecedentenonderzoek doen bijvoorbeeld?”

M: “Het klopt dat er steeds meer informatie beschikbaar is over mensen. De vraag is wel: hoe ver kun je gaan in een screening? Wij screenen mensen voor bedrijven. In dat geval moeten we een balans vinden tussen het te beschermen belang en de inbreuk op iemands privacy. We kunnen van alles over iedereen vinden. Maar is het ook relevant voor de functie? Als je chauffeur bent van een waardetransport, dan is het vooral van belang of je financieel kwetsbaar bent. Niet wat jouw privémening over een bepaald onderwerp is.

L: “Maar een Instagram-account is openbaar, toch?”

M: “Ja, dat klopt. Maar toch moeten we daar als onderzoekers terughoudend in zijn. Als het relevant is voor de functie, dan mag het wel. Bijvoorbeeld bij een persvoorlichter van een organisatie. Dan kan ik me voorstellen dat het ook relevant is wat je privé zegt op sociale media.”

“Bij het hippe Google en Amazon richten ze zich op het toch weer terug gaan naar kantoor” - Lieke

Cultuur en bewustzijn

L: “Het is wel een interessant issue, die sociale media waarop mensen zelf veel delen. De ene kant is: hoe ver ga je in het onderzoek? Aan de andere kant geldt ook: hoe bescherm je je bedrijf tegen de kracht van sociale media? Ik denk dat het steeds belangrijker wordt om vooraf al afspraken te maken over wat een medewerker wel en niet mag delen. We kennen allemaal het voorbeeld van ‘functie elders’. Maar hoe vaak neemt iemand niet gewoon een foto op de werkplek en zie je daar ook een brief aan een klant liggen?”

M: “Of nog erger: een briefje met wachtwoorden op de achtergrond.”

L: “Wat ik als trend zie: je moet dat veel beter vastleggen bij binnenkomst. Dat je een soort reglement of code hebt voor het gebruik van sociale media.”

R: “Maar het is vooral ook cultuur, hè? Een code is één ding. Maar een regel hebben en de regel naleven zijn echt twee verschillende dingen. Hoe krijg je het tussen de oren bij mensen? Dat ze het niet alleen weten, maar ook de noodzaak voelen om zich aan de code te houden.”

L: “Als techwatcher ben ik er heel erg blij mee dat er zo veel fout gaat. Mensen worden namelijk pas wakker als het heel dichtbij komt. Zolang jij nooit zelf gehackt bent of je gegevens kwijt bent geweest, is er voor jou geen enkele reden om te back-uppen of je gegevens te beschermen. En laten we eerlijk zijn, voor de gewone mens is er natuurlijk geen touw meer aan vast te knopen. Bij de beveiliging van je huis heb je nog enig idee.”

R: “Dan weet je dat je het beste sloten met een politiekeurmerk kunt kiezen.”

L: “Precies. Maar ga mensen op straat maar eens vragen: welke software is nou heel erg goed om jou te beveiligen? Dat weten ze niet. En dat is ook logisch. Daar moet veel meer communicatie over komen. Het moet veel gewoner worden en helaas inderdaad een paar keer dichtbij komen. Dan pas worden mensen wakker.”

“Ik ben er heel erg blij mee dat er zo veel fout gaat. Dan worden mensen namelijk pas wakker.” - Lieve

Technische mogelijkheden en menselijk handelen

L: “Ik verwacht wel dat we met de nieuwe generatie een inhaalslag gaan maken. De huidige generatie wordt zo digitaal vaardig. Alleen het afstandsonderwijs versnelt dat enorm. En ik denk ook aan alle technische mogelijkheden die er zijn. Zoals blockchain. Je kunt bestanden en informatie gaan labelen als bedrijf, zodat je ziet waar de informatie geweest is en gebruikt wordt. Een soort digitaal watermerk dus. Belangrijk is dan wel dat bedrijven weten dat het er is. Het vraagt om preventief handelen.”

M: “En het vraagt misschien ook wel om werken in een kantooromgeving. Want anders kun je thuis nog steeds een foto maken. Ik ben heel erg voor technische oplossingen, maar we vergeten vaak de mens.”

L: “De snelheid van informatie delen komt door de digitale mogelijkheden. Maar het eerste lek is inderdaad heel vaak de mens. Wat doen jullie daarmee in de praktijk?”

R: “We zien heel vaak dat er meer regels worden gemaakt als er iets verkeerd gaat. Maar hoe komt het dat het verkeerd gaat? Waarom houden mensen zich niet aan de regels? Wij zetten gedragswetenschappers in op het moment dat we menselijk gedrag willen aanpassen in een proces.”

M: “Dat is ook interessant in deze situatie van thuiswerken. Juist omdat je met z’n allen op afstand toch goed wilt samenwerken, ontstaat de noodzaak om meer met elkaar te delen. En dat staat op gespannen voet met beveiliging. We zien de trend om devices te monitoren. Je gaat dan eigenlijk loggen wat er gebeurt. Wie heeft waar wanneer toegang toe gehad? Aan de ene kant geef je ruimte als werkgever, aan de andere kant controleer je. Zolang dat in verhouding met elkaar gebeurt, is dat prima. Waar het volgens mij mis gaat, is als men op de werkvloer nergens van weet. Wees er gewoon transparant over, heb er met elkaar een discussie over. Dan ben je open over waar je je als bestuur zorgen over maakt.”

L: “Ik denk dat je daar de spijker op z’n kop slaat. Het kernwoord daarin is communicatie. Communicatie dat je weet wat er speelt, maar dat je ook weet wat er niet mag.”

Quantified workspace

R: “Sinds de periode van thuiswerken krijgen we ook regelmatig de vraag: hoe kunnen we onze medewerkers controleren? Hoe ver ga je in dat monitoren?”

L: “Ik moet dan denken aan de trend van de quantified workspace. We kunnen allerlei dingen meten en beschikken over heel veel informatie. Door informatie te combineren, kunnen we goede analyses maken. Uiteindelijk gaat dat ook naar onze werkplek komen. Denk aan voice recognition. Technologisch zijn ze daar al heel ver mee. Het wordt gebruikt in onderzoeken, bij sollicitaties, bij chatbots. Wist je dat als je geagiteerd raakt aan de telefoon, de chatbot overschakelt naar een echt persoon? Dat zijn voorbeelden van situaties waarin wij gemeten worden. Dat zijn allemaal onbewuste privacy-elementen die wij weg geven. Op bepaalde punten waar je het eigenlijk niet verwacht, komt je privacy in het geding. Maar wat heeft dat met werk te maken? Op den duur kun je bijvoorbeeld horen aan je medewerker of hij daadwerkelijk ziek is. Maar ook wat je allemaal op je laptop doet. Hoeveel aanslagen? En is dat normaal? Dat digitaal meten maakt dat het steeds sneller gaat en dat we profielen maken.”

M: “Of dat we het normale gedrag van mensen gaan meten en kijken naar de afwijkingen. Wat is er aan de hand? Dat soort situaties krijg je. Maar ook hier geldt weer: hoe ver ga je daarin? En wat is de impact daarvan?”

L: “Je zou bij grote bedrijven toch op zijn minst verwachten dat ze al camera’s met gezichtsherkenning hebben bij de receptie. En dat je dus niet met het profiel van iemand anders naar binnen kunt komen bij een bedrijf, zoals jullie bij onderzoeken weleens proberen.”

M: “Maar daar moet je wel een andere samenleving voor hebben. De ruimte om zo veel data te delen met elkaar dat je dat kunt gaan doen.”

L: “Ik vind het leuk dat je dat zegt. Dat is natuurlijk een grote discussie: worden wij China? En iedereen zegt: nee, natuurlijk niet. Maar in projecten merk ik dat mensen daar best mee willen werken aan het meetbaar maken. Als het maar gemak oplevert of als het op een leuke manier gaat. Als je straks met je gezicht kunt betalen en je hoeft niet in de rij te staan? Dan gaat iedereen om hoor. Hoe ‘eng’ dat eigenlijk ook is.”



R: “Als het voordelen heeft, waarderen we dat. Maar zo gauw het andere consequenties heeft, dan wordt de discussie feller.”

L: “Mensen hebben er nu helemaal geen besef van. Net als bij een aanval van ransomware waar we het net over hadden. Heb je de negatieve consequenties nog niet ervaren? Dan vindt men het over het algemeen wel best.”

M: “Bij de werkplek gaat het meetbaar maken nu nog wel te ver. In de thuissituatie mag je als werkgever namelijk helemaal geen onderzoek doen. Een rechter is daar niet van gecharmeerd. Je kunt natuurlijk wel communiceren over wat je als organisatie verwacht als iemand thuiswerkt.”

L: “Dan komen we toch weer uit bij goed communiceren wat je verwacht en op welke output je controleert.”

Tip: maak een update van uw risico-inventarisatie

Door de thuiswerksituatie en de hybride werksituatie ontstaan andere risico's rondom fraude en integriteit. Er is bijvoorbeeld minder toezicht en de onderlinge verbinding wordt minder als u niet oppast. Een belangrijke vraag dus voor uw organisatie: wat betekent de situatie rondom het nieuwe werken voor ons? Welke risico's zijn er en hoe beschermen we ons tegen die risico's? Onthoud daarbij dat het niet alleen gaat om technische oplossingen, maar juist ook om de betrokkenheid van uw medewerkers.



Vertrouwen is goed, Hoffmann is beter