



## HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op [gidsonline.nl](http://gidsonline.nl). De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarssen.

# Meevaren op de vloedgolf

## HR KAN LEREN VAN MARKETING

Social Media is hét buzzword van 2010 binnen HR. De vraag is: wat kun je er mee en wat moet je er mee? Binnen het marketingvakgebied hebben ze er al de nodige ervaring mee. Tijd om daar inspiratie op te doen. Leentjebuurt spelen bij 'Groundswell', in de States het beste marketingboek van 2009.

Of we het leuk vinden of niet, we worden in onze dagelijkse communicatie steeds afhankelijker (gemaakt) van technologische hulpmiddelen. Vrijwel iedereen is online en communiceert via social media zoals Hyves, LinkedIn, MSN en YouTube. Social media krijgen op de werkvloer ook steeds meer aandacht. De vraag is hoe hierop te reageren in relatie tot het verbinden van talent, stimuleren van samenwerking, het effectiever benutten van kennis en het versterken van innovatiekracht.

Kijken we met een schuin oog naar veranderingen in klantgedrag als gevolg van social media, dan kunnen organisaties hun borst nat maken. Dat beweren althans Charlene Li en Josh Bernoff, twee onderzoekers bij Forrester Research in hun boek 'Groundswell'. Dit boek wordt beschouwd als een van de meest toonaangevende studies op het gebied van social media en is in 2010 in Amerika verkozen tot beste marketingboek van 2009. De auteurs beschrijven een sociale trend, 'groundswell' (in het Nederlands vertaald 'vloedgolf'), waarin consumenten virtueel met elkaar in verbinding staan en technologie gebruiken om gezamenlijk dingen voor elkaar te krijgen, in plaats van afhankelijk te zijn van instituten zoals bedrijven.

**Effectief inspelen.** De groundswell ontwikkelt zich in een razendsnel tempo en vormt een grote uitdaging voor organi-

saties. De kunst is om hier garen bij te spinnen in plaats van je te laten verrassen. Maar hoe doe je dat als organisatie? Volgens de onderzoekers in ieder geval niet door de laatste technologische ontwikkelingen blind te volgen. Die veranderen in zo'n hoog tempo dat ze niet meer bij te benen zijn. Belangrijker is het om te erkennen dat consumenten-communities steeds meer in staat zijn om zelf te organiseren, samen te werken, te delen, te ruilen, te handelen en te creëren. De auteurs geven op basis van onderzoek bij honderden organisaties vijf manieren om effectief in te spelen op de sociale trend: 1) begrijp je klanten beter door ze te volgen via forums, blogs en chat sites; 2) communiceer interactief met klanten door gebruik te maken van online communities; 3) zoek je meest enthousiaste klanten en gebruik de groundswell om hun mond-tot-mondreclame optimaal te benutten; 4) zet de groundswell technologieën zo in dat je klanten faciliteert om elkaar te helpen; 5) laat klanten helpen bij het ontwikkelen en verbeteren van producten.

**Actief bijdragen.** Interessant is dat veel mensen het leuk blijken te vinden om, overigens zonder directe materiële beloning, bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe ideeën of producten. Volgens de auteurs is deze behoefte te verklaren vanuit achtergronden als altruïsme, vriendschappen opbouwen, waardering krijgen en creativiteit kwijt kunnen. Ze onderscheiden daarbij, zoals dat binnen de marketing gebruikelijk is, profielen van consumenten: creators (schrijven weblogs en participeren in co-creatie), critics (reageren op weblogs en zijn actief in chats), collectors (lezen RSS feeds), joiners (doen mee in sociale netwerken), spectators (lezen blogs, doen verder niets) en inactives (zijn niet actief op sociale netwerken).



## Wat zijn ‘Groundswell toepassingen’?

Li & Bernoff onderscheiden een aantal categorieën van online sociale platforms die onder de groundswell vallen:

1. People creating: blogs, user generated content en podcasts. Voorbeelden: Blogger, Geenstijl.nl, Nu.nl;
2. People connecting: social networks en virtual worlds. Voorbeelden: Hyves, LinkedIn, Facebook, Twitter;
3. People collaborating: wiki's en open source. Voorbeelden: Wikipedia, GoogleDocs, Linux, Sharepoint;
4. People reacting on each other: forums, ratings en reviews. Voorbeelden: Delicious, lens, Amazon, Kieskeurig;
5. People organizing content and accelerating consumption: social bookmarking, tags, RSS en widgets. Voorbeelden: Youtube, Flickr, Look.

**Mindshift.** Een belangrijke boodschap in Groundswell is dat je als organisatie moet leren op de golf mee te varen. Binnen de marketingdiscipline wordt hier driftig mee geëxperimenteerd. Maar wat is de status binnen HR? Daar moet de mindshift in veel gevallen nog worden gemaakt, zo leert de ervaring. Want daar ziet men toch nog vooral beren op de weg. ‘Neemt de productiviteit af wanneer medewerkers tijdens werktijd gaan chatten, Hyven of Twitteren?’ ‘Wordt communicatie minder effectief wanneer deze overwegend virtueel plaatsvindt?’ ‘Hoe voorkomen we dat gevoelige bedrijfsinformatie ongewenst op een weblog verschijnt?’ Stuk voor stuk reële risico's die verbonden zijn aan het gebruik van social media.

Wat kunnen we als HR professionals leren van Groundswell? In ieder geval dat de onderliggende principes ook interessante nieuwe kansen en mogelijkheden bieden voor het verbinden van talent, verbeterde samenwerking, het effectiever benutten van kennis en het versterken van innovatiekracht. Werknemers zijn immers ook consumenten en producenten tegelijk, ‘prosumers’ in de taal van Li en Bernhoff.

**Nieuwe vragen.** ‘Groundswell HR’ vereist een ingrijpende aanpassing van de traditionele manier van werken en organiseren. Want als online ‘meedoen’ hét kenmerk is van social media, dan vraagt dat ook werkvormen die medewerkers in staat

nog schuldig blijven. Daarom is het interessant om inspiratie op te doen bij andere disciplines. Hoe hebben zij met dit bijltje gehakt? Het boek Groundswell biedt hier toe een meer dan informatief kijkje in de keuken bij tientallen organisaties aan de

## Leren van de Groundswell Experience. Marketing leidt HR de weg.

stellen om zelf actief bij te dragen en mee te creëren en te produceren. En als losse, tijdelijke communities een kenmerk zijn van social media, hoe verhouden deze zich dan tot de traditionele organisatiestructuur, die uitgaat van vaste functies en langdurige arbeidsrelaties? En als door middel van social media informatie en kennis eenvoudig en voor iedereen toegankelijk is, wat is dan nog de functie van managers die informatie controleren en distribueren? Zomaar enkele vragen die HR-professionals in de komende jaren voor de voeten geworpen krijgen en waarbij zij het antwoord nu vaak

hand van succesvolle marketinginitiatieven. Lekker geschreven, business-oriented, goed onderbouwd en vol met praktijkvoorbeelden. Een must-read voor de vooruitziende HR-professional.

Bron: Li Charlene & Bernoff Josh: *Groundswell. Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business School Publishing, 2008.

Ruurd Baane is als adviseur en partner verbonden aan Bright & Company | HR

Strategy.

