

*Моей личной маленькой социальной структуре —
Рене, Эмми и Турин.*

Энтони Брэдли

*Моей семье, друзьям и коллегам, чьи идеи, энергия,
опыт и интерес вдохновили меня на создание этой
книги.*

Марк Макдоналд

Anthony J. Bradley
Mark P. McDonald

THE SOCIAL ORGANIZATION

**HOW TO USE SOCIAL MEDIA
TO TAP THE COLLECTIVE GENIUS OF YOUR
CUSTOMERS AND EMPLOYEES**

**HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS
BOSTON, MASSACHUSETTS**

**Энтони Брэдли
Марк Макдоналд**

СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

**КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА ДЛЯ ТОГО,
ЧТОБЫ ЗАДЕЙСТВОВАТЬ КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ
ВАШИХ КЛИЕНТОВ И СОТРУДНИКОВ**

Перевод с английского



Москва
2015

СОДЕРЖАНИЕ

От переводчиков	9
Несколько слов о важности технологий... и не только	9
Мир перестал быть прежним.	9
Новая модель социальности	10
Новая модель профессиональной деятельности	13
Новая философия бизнеса	14
Деятельное сообщество	16
Наконец, о книге	19
Предисловие авторов	21
1. ВВЕДЕНИЕ. ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	25
2. МАССОВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО. СУТЬ ПРЕДМЕТА	33
Три ключевых элемента массового сотрудничества	34
Шесть принципов массового сотрудничества	36
Как работает коллаборативное сообщество	40
Новые способы массового сотрудничества	43
Массовое сотрудничество и социальная организация	46
Это не просто	47
3. СТАНОВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	49
Подход, обеспечивающий повторяемый успех.	52
Разработайте организационное видение сотрудничества на базе сообществ	55
Разработайте организационную стратегию сотрудничества на базе сообществ	56
Культивируйте коллаборативные сообщества	57
Адаптируйте организационный контекст	59
Как вы будете конкурировать?	61

4. ФОРМИРОВАНИЕ ВИДЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА НА БАЗЕ СООБЩЕСТВА	63
Вы должны понимать, когда сотрудничество на базе сообщества уместно	65
Вы должны знать, в каких случаях сотрудничество на базе сообщества наиболее успешно	68
Подключайте понимание целей и корпоративной культуры вашей организации	70
«SixF» — модель отношения к социальным медиа	71
Сформулируйте организационное видение сотрудничества на базе сообществ	74
5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К СОТРУДНИЧЕСТВУ НА БАЗЕ СООБЩЕСТВА	79
Что такое стратегия сотрудничества на базе сообществ?	81
Важность цели	81
Выстраивайте сотрудничество на базе сообществ с помощью модели «Отказать. Разрешить. Взрастить»	85
Управление портфолио сотрудничества на база сообществ	96
6. УТОЧНЕНИЕ ЦЕЛИ ЧЕРЕЗ ПОСТРОЕНИЕ ДОРОЖНЫХ КАРТ ЦЕЛЕЙ	101
Зачем создавать дорожную карту целей?	104
Подход к построению дорожных карт целей	107
Построение бизнес-обоснования коллаборативного сообщества	114
Построение обосновывающего сюжета	117
7. ЗАПУСК СООБЩЕСТВА	121
Изучайте опыт участников	123
Создайте среду сотрудничества на база сообществ	126
Вовлечение в сообщество	136
Определение величины целевой «критической массы»	137
Подведение сообщества к переломной точке	139
8. РУКОВОДСТВО ИЗНУТРИ	143
Что означает «руководство изнутри»?	148
Передача прав и ответственности самому сообществу	148
Обеспечьте поддержку действий сообщества	152
Поддержание связи сообщества с создающей его организацией	157
Обеспечение прозрачности в деятельности сообщества	158
Требования к менеджеру, который как проводник руководит сообществом	159
Руководствуйтесь при создании сообществ принципами социальной организации	160
9. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕЛЬЮ СООБЩЕСТВА	163
Руководите сообществом с учетом его прогресса и направления развития	164
Отслеживайте ситуацию, когда сообществу необходима корректировка	165

Корректируйте цель в соответствии с привлекательностью сообщества для участников и его продуктивностью	166
Займите социальные круги для координирования целей и участников	168
Поддерживайте создание отдельного сообщества для достижения новой цели	169
Осознайте, когда надо изменить цель или перезапустить сообщество	171
Для эффективного совместного сотрудничества требуется функция проводника сообщества	176
10. АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ К СООБЩЕСТВУ	177
Сделайте организацию комфортной для сотрудничества на базе сообщества	179
Создавайте взаимосвязанные структуры лидерства	181
Работайте с финансовым отделом для поддержки коллаборативных сообществ	184
Работайте с отделом по управлению персоналом для поддержки коллаборативных сообществ	186
Оценивайте и поощряйте эффективность в коллаборативной среде	188
Формируйте с отделом IT подходящий режим работы путем кастомизации инструментов	191
Безопасность: прививайте персональное чувство ответственности	193
Выстраивайте связи между сообществом и организационными процессами	195
Используйте инновации сообщества для преобразования компании	196
Эффективное руководство создает основу для социальной организации	198
11. СТАНОВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	201
Путь отсюда туда	203
Каждый становится социальным, включая вас	212
ЭПИЛОГ. СОЦИАЛЬНОЕ БУДУЩЕЕ	215
Социальные союзы	216
Социальные рои	218
Расширенное предприятие	219
Новые рынки и модели	222
Эра массовой прозрачности	224
Словарь	227
Примечания	237
Благодарности	243
Об авторах	247

ОТ ПЕРЕВОДЧИКОВ

Несколько слов о важности технологий... и не только

Пожалуй, редкая работа по социальным наукам, описывающая один из феноменов современного развития общества, не начинается со слов о том, какие значимые изменения произошли в нем за последнее сто, пятьдесят и даже десять лет. К книге, которую вы держите в руках, эта слова подходят никак не меньше, чем к другим, — существование самого феномена «социальной организации» связано с изменениями в социальной и профессиональной жизни людей, происходившими на протяжении всего прошлого века и во многом усиленными развитием коммуникационных технологий за последние 10–20 лет. На наш взгляд, для понимания того, как можно на практике «использовать социальные медиа, чтобы раскрыть коллективный гений ваших заказчиков и работников», — а именно это предлагают авторы книги Э. Брэдли и М. Макдоналд — необходимо присмотреться к тем процессам, которые привели к реализации поистине уникальных возможностей организации работы тысяч людей, находящихся на значительном расстоянии друг от друга. Об этом и пойдет дальше речь.

Мир перестал быть прежним

Особенности современного развития общества еще в 1970-х годах стали объектами пристального внимания ряда социальных ученых, в концепциях которых общество рассматривается как «постиндустриальное» и «информационное» (Д. Белл, Э. Тоффлер, Ф. Махлуп, Й. Масуда, А. Турен) или как «общество знания» (П. Дракер, Р. Хатчинс, Т. Хусен). Общим для разных концепций является акцент на *ценности информации, науки и знаний, человеческого капитала*, а в конечном итоге — общего уровня образования и профессионализма как наиболее важных ресурсов развития. Другие кон-

цепции общества, трактующие его как «сетевое» (М. Кастельс), «мобильное» (Дж. Урри), «глобальную деревню» (М. Маклюэн), «текучую современность» (З. Бауман), акцентировали внимание на *постепенном стирании границ между разными социальными группами и глобальном характере коммуникаций*. В некоторых концепциях исследователи и вовсе стали выходить за рамки изучения человека как традиционного объекта социальных наук, вводя в анализ объекты «трансчеловеческой» природы — такие, как компьютеры и, шире, технологические инновации, — в качестве полноценных участников формирования социального мира (Б. Латур). С последним подходом довольно трудно не согласиться, учитывая, что во многом именно благодаря развитию технологий в современном мире произошли многие ключевые изменения. Так, по мнению американского ученого М. Кастельса, массовое распространение всего двух новых коммуникационных технологий — мобильной телефонии и интернета, — произошедшее за два последних десятилетия, повлекло за собой очень важные последствия для сферы социальных взаимодействий. *Интернет и компьютерные сети стали ключевыми технологиями информационной эпохи — «становым хребтом всех современных обществ по всему миру»¹*.

Конечно, развитие информационных технологий происходило на фоне других трансформаций — изменения отношений между трудом и капиталом и характера пространственной организации жизни в мегаполисах, распада нуклеарной семьи, кризиса политической легитимности государства, формирования новых потребностей идентичности в мультимедийной культуре. Все это вместе породило такие новые феномены, которых в «традиционном обществе» не могло существовать в принципе. Мир перестал быть прежним.

Новая модель социальности

Один из ключевых аспектов «нового мира» — *новая модель социальности*, которая выражается в «приватизации» социальных связей, приобретающих частный и индивидуальный характер. По модели, предложенной М. Кастельсом, после перехода от доминирования первичных отношений, олицетворяемых семьями и общинами, ко вторичным отношениям, олицетворяемым объединениями индивидов, сейчас создается новая доминирующая структура, основанная на том, что можно было бы назвать третичными отношениями, воплощением которых становятся *эгоцентричные (личные) сети индивидов*. По терминологии американского социолога Б. Уэллмана,

¹ Кастельс М. Галактика Интернет. Размышления об интернете, бизнесе и обществе. М., 2004. С. 107.

занимающегося изучением сообществ, интернета и интеракций человек-компьютер, такая структура может быть названа «персонализированным сообществом». Тесно связанные сообщества людей, социально и когнитивно инкапсулированных в гомогенные группы, в основе взаимодействия которых лежала коммуникация «от двери к двери», превратились с развитием дорожно-транспортной и телефонной сетей в «глобальные сети», одновременно локальные и широкоохватные, с характерной для них коммуникацией «от места к месту». В настоящее время на смену этому типу общества пришел «сетевой индивидуализм», для которого характерна личная коммуникация между людьми посредством новых способов коммуницирования, основанных на мобильной связи и взаимодействиях посредством интернета.

Одна из главных характеристик нового общества, состоящего из такого рода сообществ, — это преодоление локальности как главного (и во многом единственного) основания для коммуникации: благодаря новым средствам связи коммуникативный потенциал выходит далеко за пределы ограниченных территорий. По крайней мере гипотетическая возможность «связи каждого с каждым» — тут стоит вспомнить эксперимент С. Милгрема и выведенную им «теорию пяти рукопожатий» — не может не влиять на восприятие людьми социального мира. Таким образом, основным при создании новой связи становится наличие у каждой из сторон общих с другой интересов, — при этом не важно, как территориально далеко участники общения находятся друг от друга. Если раньше основным местом встречи людей оказывались «общие территории», будь то улица, рынок, кафе или какое-то другое публичное место, то с развитием интернета их место заняли чаты, форумы, обсуждения в различных онлайн-сообществах. Как пишет основатель программы в MIT «Умный город» У. Митчел, «клавиатура — это мое кафе»¹.

Рост числа персональных компьютеров, стремительное развитие интернета, с присущими ему компьютерно-опосредованными коммуникациями через электронные доски объявлений, чаты, электронную почту, системы мгновенного обмена сообщениями и появившимися чуть позже компьютерно-опосредованными социальными сетями, привели к появлению новых, внепространственных форм сообществ, которые получили название виртуальных, онлайн-, электронных, киберсообществ.

Нужно отметить, что далеко не все социальные исследователи и далеко не сразу пришли к тому, что новые, компьютерно поддерживаемые отношения являются одной из вариаций привычных, традиционных сообществ. Подобно тому как индустриализация, вызвавшая массовую миграцию людей в города, трактовалась в качестве «вызова» традиционным сообществам

¹ Mitchell W. City of Bits: Space, Time and the Infobahn, 1995; цит. по: Wellman B., Gulia M. Net surfers don't ride alone: virtual communities as communities / In: Communities and Cyberspace, ed. by P.Kollock and M.Smith. New York: Routledge, 1999, p.18.

доиндустриальной поры, который ведет к образованию «общества атомизированных индивидов» (модель «Gemeinschaft» и «Gesellschaft» Ф. Тенниса), интернет также рассматривался некоторыми учеными как «трансформирующая сила», ведущая к «миграции» людей в онлайн и замене сильных личных коммуникаций, какие были в офлайн-сообществе, опосредованными и слабыми связями в новом киберпространстве.

Однако к середине 1990-х годов реальная и виртуальная жизнь стали взаимопроникать и взаимодействовать благодаря распространению персональных компьютеров и расширению интернет-инфраструктуры. «Киберпространство» с находящимися в нем «виртуальными сообществами», которые раньше понимались как отдельные сферы жизни, стало постепенно входить в ежедневные практики людей. Через исследования онлайн-практик и практик повседневности ученые пришли к выводу о том, что опосредованные через интернет коммуникации стали *еще одним инструментом в общей системе коммуникативных средств*, использующихся людьми, в том числе — для поддержания своих офлайновых контактов, таких, например, как телефонная связь. Другим открытием стало обнаружение того, что *для более сильных социальных связей характерно большее медийное разнообразие, а онлайн- и офлайн-интеракции подкрепляют друг друга* (Б. Уэллман, К. Хайсорнсвейт).

В результате проведенных исследований и научных дискуссий виртуальные сообщества стали восприниматься учеными как одна из форм общения, что позволило по-новому рассматривать возможности и перспективы интернета. Некоторые исследователи (в частности, Э. Венгер, Н. Уайт и Д. Смит) особенно подчеркивали *изначально групповую, объединяющую природу интернет-способов взаимодействия*¹. Так, появившаяся в 1977 году первая система компьютерных конференций Electronic Information Exchange System (EIES) позволила осуществлять групповую работу онлайн. Затем были созданы электронные доски объявлений, рассылки электронной почты (1977–1978), сетевая телеконференция Usenet («User`s network», 1979), знаменитый «архетип онлайн-сообщества» «The Well» (1985). Революционным стало открытие «всемирной паутины» World Wide Web — Web 1.0 (появились браузер и гипертекст, 1993) и Web 2.0 — Read/Write web (появление социальных медиа, 2005). «На протяжении всей истории своего развития технологии стимулировали появление сообществ»², — заключают Э. Венгер, Н. Уайт и Д. Смит.

В настоящее время из пассивных слушателей и наблюдателей пользователи «всемирной паутины» превратились в активных участников, способ-

¹ Wenger E., White N., Smith J.D. Digital habitats: stewarding technology for community / CPsquare, 2009.

² Ibid.

ных самостоятельно генерировать контент через блоги, вики, социальные сети, а также создавать контент и сервисы коллективно. Такое социальное взаимодействие построено на нефинансовой мотивации и связано с движением и взаимной конвертацией разных типов капитала — социального, культурного, символического. Эта некоммерческая социальная (гражданская) активность людей говорит о появлении *новых коллективных форм социального взаимодействия*, обладающих большим потенциалом.

Новая модель профессиональной деятельности

Возникновение не существовавших прежде технических возможностей передачи информации и коммуникации в обществе привело к изменениям не только в области социальных связей людей, но и в сфере бизнеса.

Во-первых, в бизнесе изменилась модель взаимодействия с контрагентами. Поскольку информация циркулирует в сетях между компаниями, внутри компаний, в межперсональных и виртуальных связях, то компании, подобно коммуникациям, *становятся сетевыми*, то есть во многом связанными друг с другом аутсорсинговыми отношениями. М. Кастельс даже утверждает, что фактической оперативной единицей становится скорее деловой проект, осуществляемый сетью, чем индивидуальная компания или формальная группа компаний¹.

Во-вторых, происходят изменения и на уровне взаимоотношений компаний со своими собственными сотрудниками: *бизнес все чаще использует труд фрилансеров и не привязывает к себе постоянных работников*. Развитие «общества знания», выразившееся в осязатимом повышении среднего уровня образования, привело к значительному увеличению на свободном рынке труда количества высокопрофессиональных кадров, экспертов, не всегда имеющих возможность полностью реализоваться в рамках своей организации из-за ограниченности выполняемых функций. Это ведет к активизации различных форм их самозанятости. Переход к производству, базирующемуся на информации, сделал понятие «рабочего времени» более сложным и привел к *изменению баланса «работа/личная жизнь»*. Поскольку в постиндустриальном обществе на первый план выходит деятельность по созданию информации, работники этой сферы в принципе могут не работать, как прежде, «от звонка до звонка», и при этом не отключаться от своей деятельности, уходя с рабочего места. Последнее также меняется с развитием интернета и мобильных коммуникаций — к рабочему месту теперь можно

¹ Кастельс М. Указ. соч. С. 120.

подключиться из любой точки мира, где есть компьютерная связь. Новые технологии также делают человека более открытым и доступным для других (включая сотрудников и руководителей компаний и проектов), поэтому люди все чаще и все больше живут в состоянии «всегда на связи». Таким образом, в сфере профессиональной деятельности также происходят изменения: *работа все чаще не связана с одной компанией* (многие заняты в разных компаниях и в разных проектах) и *все меньше локализуется в одной точке пространства*, не привязывается к определенному месту или территории, в том числе — к городу или стране.

Новая модель профессиональной деятельности, однако, оказывает влияние не только на сотрудников, но и на сам бизнес. Во-первых, описанные изменения приводят к тому, что *бизнес больше не может, как прежде, контролировать работников*, — скорее, они сами получают возможность организации собственного бизнеса. Во-вторых, при современном развитии технологий работники могут даже в каком-то смысле конкурировать с компаниями, поскольку персональные технические устройства предоставляют им почти такие же производственные возможности, как фирмы. Следовательно, *бизнес утрачивает возможность контролировать технологические мощности*.

Кроме того, поскольку возрастающие открытость коммуникации и портируемость техники делают данные компаний более доступными как для самих работников, так и для внешних потребителей, последние теперь также могут активно включаться во внутренние процессы производства. Вернее, сами представители бизнеса стараются присоединить потребителей к собственным брендам через каналы социальных медиа и различные краудсорсинговые проекты для увеличения степени вовлеченности и уровня привязанности к бренду. Это приводит к тому, что в некотором смысле *потребители начинают участвовать в производстве и управлять бизнесом*.

Такого рода изменения, основанные на становлении новых форм социальности и профессиональной деятельности, требуют переосмысления традиционных бизнес-моделей: современный бизнес больше не может существовать в прежних иерархизированных формах¹.

Новая философия бизнеса

Описанные выше тенденции порождают новую философию бизнеса, где на смену прежним барьерам и ограничениям приходят открытость и до-

¹ Можно отметить, что даже государство стремится к более интерактивным способам коммуникации с гражданами, что выражается, в частности, в создании «электронных правительств» и разработке форм «электронной демократии».

ступность, вертикальная иерархия сменяется на горизонтальные сети, а сама организация становится «сообществом», зачастую охватывающим не только сотрудников компании. Такая концепция получила название «Бизнес как общество» («Business As Society») ¹ и выражается в понятии «социальной организации». Отметим, что данный термин нужно отличать от имеющего другой смысл понятия «социальное предпринимательство», которое обозначается английским «social entrepreneurship». Социальная организация — это организация, использующая социальные медиа-платформы (социальные среды) для обеспечения продуктивной коллективной работы в рамках сообществ, состоящих из сотрудников, партнеров и потребителей, которая нацелена на достижение серьезных бизнес-целей. Важно, что создание итогового продукта достигается именно в процессе совместной деятельности, которая, в свою очередь, опирается на «трех китов» — виртуальную социальную среду (техническую площадку), сообщество людей и объединяющую их цель. Бизнес «социализируется», причем не в традиционном для социологии смысле ², а в смысле придания бизнес-процессам большей социальности.

Ключевым для социальной организации является формирование сообщества, способного к совместной коллективной деятельности, — такое сообщество получило определение «деятельного» (community of practice), или «коллаборативного» (collaborative community).

В результате социальная организация может стать по сравнению с прежними формами бизнеса более гибкой и эффективной, может развивать совершенно новые методы работы, достижимые только за счет мобилизации коллективных талантов, энергии, идей и усилий сообщества. Такая организация возникает при наличии повторяющейся (воспроизводящейся) модели массовой коллаборации, поэтому о социальных организациях, существующих на сегодняшний день, нужно говорить с осторожностью. Однако есть основания утверждать, что создание корпоративных социальных сетей, краудсорсинговых проектов и коллективная работа в рамках деятельных сообществ обладают большим потенциалом для нового способа построения профессиональной деятельности.

Коллаборативное сообщество формируется из различных групп людей — как внутри организации, причем на всех ее структурных уровнях, так и извне, из тех, кто добровольно пришел в сообщество и предоставляет

¹ См. раздел «Публикации» на сайте компании Social Business Group <<http://sociobusiness.ru/>>, в частности: Социализация бизнеса в России: утопия или реальность // Интервью с И.В. Задориным. Русский журнал, 18 октября 2011.

² В традиционной социологии социализация — процесс усвоения индивидом образцов поведения, установок, социальных норм и ценностей, знаний, навыков, позволяющих ему успешно функционировать в обществе.

ему свои знания, опыт, идеи и время. Эффективное и продуктивное внесение индивидуального вклада в коллективные усилия возможно только при концентрации всех участников вокруг определенной цели — именно тогда сообщество и становится «деятельным». Отличительная особенность деятельного сообщества состоит в том, что у его участников есть намерение и мотивация для того, чтобы в процессе общения и совместной с другими участниками деятельности наилучшим образом решить стоящую перед ними конкретную задачу и научиться как можно эффективнее решать подобные задачи. Поскольку та форма организации людей, о которой здесь говорится, является ключевой для нового подхода к бизнесу, соответствующее понятие стоит рассмотреть подробнее.

Деятельное сообщество

Понятие «деятельного сообщества» было предложено в 1991 году социальным антропологом Дж. Лейв и социальным теоретиком Э. Венгером, ныне признанными экспертами в области теории знания. В краткой форме оно определяется как *«группа людей, разделяющих интерес, набор общих проблем и энтузиазм относительно какой-то темы, углубляющих свои знания и компетентность в этой области через интеракции на постоянной основе»*¹. Термин появился в контексте изучения традиционного ученичества, однако затем сходное явление было обнаружено и в других сферах социальной жизни, за рамками официальных институтов обучения. Хотя термин является новым, сам феномен не нов: по мнению апологетов данного подхода, *сообщества, аккумулирующие коллективные знания в социальные практики, существовали на протяжении всей истории человечества*. К ним можно отнести, например, «корпорации» в Древнем Риме, средневековые гильдии, управлявшие торговлей, или научные сообщества, коллективно защищавшие знания, считающиеся валидными, артели старателей. При этом *деятельные сообщества являются интегральной частью социальной жизни и в настоящее время*.

По мнению Э. Венгера и его коллег, активное изучение деятельных сообществ социальными науками во второй половине XX века было вызвано не новизной феномена, а тем, что преобладающей экономической моделью в современном обществе стала «экономика знания». В новых условиях кон-

¹ См.: Lave J., Wenger E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* / Cambridge: Cambridge University Press, 1991. См. также: Wenger E. *Communities of practice: The key to knowledge strategy* / In: Lesser E., Fontaine M., Slusher J. *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000.

курентными преимуществами на рынке обладают компании, способные производить инновационное знание и управлять им, в связи с чем вопросы создания и удержания знаний оказываются для соответствующих структур первоочередными. Ключом же к решению этих задач как раз могут стать такие сообщества¹.

Структурная модель деятельного сообщества предполагает наличие трех основных элементов: собственно *сообщества*, *сферы интересов*, а также *практики*.

Первый элемент, *сообщество*, подразумевает наличие определенной группы людей. *Сфера интересов* (или *поле деятельности*, *область знаний*) предполагает наличие интересующей всех участников определенной темы или тематической области, что способствует формированию определенных практик; это своего рода метацель деятельности сообщества. Наличие общих интересов, во-первых, создает у участников чувство идентичности, во-вторых, определяет идентичность самого сообщества, его место и ценность, легитимирует его для тех, кто входит в него, и для других стейкхолдеров. Наконец, следующий элемент — общая, разделяемая участниками сообщества *практика*. Она может быть определена как набор различных способов производства сообществом знания в рамках сферы его интересов, как своеобразная культура деятельности. Если сфера интересов определяет тему, над которой работают участники сообщества, то это могут быть какие-то случаи, истории, информация, системы взглядов, способы решения проблем, инструменты, документы.

Как говорилось выше, стремительное развитие технологий, позволивших людям не только поддерживать коммуникацию между собой, но и вести совместную работу на расстоянии, во многом способствовало созданию распределенных социальных сетей и виртуальных сообществ. Поэтому к трем перечисленным характеристикам можно добавить еще одну, идея которой была изложена в недавней книге Венгера и его коллег, посвященной изучению взаимодействия деятельных сообществ и технологий. Речь идет о существовании особой *цифровой среды обитания деятельных сообществ*: «Деятельное сообщество — продуктивный способ смотреть на сочетание сообщества и технологии»².

Таким образом, основой для формирования деятельного сообщества является социальная среда — *технологическая медиа-платформа*, которая возникает на основе набора технологий массовой совместной работы. Эти технологии включают в себя средства группового общения, создания контента, документов и организационные инструменты, которые делают воз-

¹ Wenger E., McDermott R, Snyder M.S. Cultivating Communities of Practice / HBS press, 2002.

² Wenger E., White N., Smith J.D. Op. cit.

возможным сотрудничеством для больших групп людей. Сюда относятся такие технологии, как вики, блоги, микроблоги, социальные сети, социальные закладки, пометки и облака тегов, социальная обратная связь, дискуссионные форумы, инструментарии по работе с идеями, виртуальные миры. Несмотря на то, что многие из этих способов поддержки совместной работы существуют уже довольно давно, после объединения в социальных средах они предоставили возможности сотрудничества в гораздо большем масштабе и позволили сотням, тысячам и даже миллионам людей одновременно создавать контент, обмениваться опытом, налаживать отношения и пользоваться другими формами коммуникации. Примеров таких социальных сред уже достаточно много: это могут быть корпоративные социальные сети компаний, где представлены все сотрудники (то, что носит название Enterprise 2.0) на таких площадках, как IBM Connections, Bitrix, Jive, а могут быть объединения экспертов из разных компаний на таких порталах, как «Профессионалы.ру», «Будущая Россия. Первый социально-инженерный парк», «SocioLogos 2.0» (проект, над которым переводчики этой книги работают в компании Social Business Group).

Однако само по себе сочетание объединения людей и технологической платформы еще не делает сообщество деятельным и коллаборативным. Принципиально важным является наличие *метацели деятельности*. Как пишет С. Карелов, основатель компании Witology, созданной для развития деятельных сообществ, первые десять лет существования онлайн-мира к возникающим здесь «communities of practice» (деятельные сообщества) относились со старыми офлайн-мерками — как к сетевому клубу по интересам¹. Однако в работе исследователей и консультантов по организационному развитию Р. Макдермотта и Д. Арчибальда, опубликованной в 2010 году², такой подход был категорически опровергнут — были сделаны выводы о *необходимости проблематизации, четкой постановки целей и управления процессом работы деятельных сообществ*.

Опыт упомянутой выше работы компании Social Business Group, ориентированной на консалтинг в области социальных технологий и социальных сетей, говорит о том, что в структурной модели деятельного сообщества должен присутствовать еще один, четвертый основной компонент: *необходимы модерация, управление сообществом*. Именно к анализу этого положения сводится смысл данной книги.

¹ Карелов С. Деятельные сообщества — краеугольный камень нового поколения социальных технологий / Электронный ресурс, URL: <http://witology.com/blog/karelov/273/> (дата обращения: 17.11.2014).

² McDermott R., Archibald D. Harnessing Your Staff's Informal Networks / Harvard Business Review, 2010.

Наконец, о книге

Несмотря на то, что большая часть этого введения посвящена описанию того, как сильно технологии изменили социальную и профессиональную жизнь людей, книга, которую вы держите в руках, посвящена не информационным технологиям. Речь в ней идет о технологиях социальных, акцент делается не на переводе компании в онлайн-формат с помощью социальных медиа, а на их использовании для организации коллективной деятельности. Это далеко не одно и то же: *создание социальной организации на базе деятельного сообщества требует куда больших усилий, чем просто создание технологической медиа-платформы.*

В настоящее время возможности IT-технологий заметно опережают их распространение. Причина этого заключается в том, что зачастую такие технологии создаются без погружения в существующие в офлайн-мире культуру, процессы, социальные практики. Однако их продуктивное распространение возможно только при знании того, как устроен социальный мир. Без «приземления» технологий, ориентации на культуру рядового пользователя их массовое внедрение в повседневный опыт невозможно. Как показывает практика работы компании Social Business Group по продвижению разработок в области корпоративных социальных сетей, даже самые успешные технологии могут не работать в социальной среде, построенной без учета культуры массового социального взаимодействия. При внедрении социальных IT-технологий на первый план выходят вопросы вовлечения, мотивации и ее поддержания, организации взаимодействия людей — вопросы, традиционно являющиеся объектом изучения наук об обществе. Понятно, что успех здесь возможен только при междисциплинарном взаимодействии представителей IT-сферы и социальных наук.

В свете сказанного ценность предлагаемой вниманию читателя книги заключается в том, что ее авторы акцентируют внимание как раз на практических основах запуска и обеспечения успешного функционирования деятельных сообществ. «Организационный успех при использовании социальных медиа, — пишут Э. Брэдли и М. Макдоналд во Введении к книге, — это по своей сути *управленческая проблема и проблема лидерства, а не внедрения новой технологии* (выделено переводчиками). Достижение такого успеха приводит к возникновению массового сотрудничества, которое обеспечивает компании уникальные возможности по созданию ценностей для клиентов, работников и всех заинтересованных сторон»¹. Эта книга — не гид по миру новых технологий. Зато она ответит на вопросы о том, как создавать

¹ Bradley A., McDonald M. The Social Organization. How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees. Harvard Business Review Press, 2011. Preface xiii.

деятельные сообщества, оказывать им поддержку и получать от них отдачу; как, будучи менеджером, помочь выработать в организации компетенции, обеспечивающие использование социальных медиа для продуктивного взаимодействия с партнерами, заказчиками, сотрудниками и другими заинтересованными лицами — словом, как задействовать коллективный разум и достичь устойчивого успеха через использование социальных медиа.

При этом важно, что авторы не предлагают принимать свои идеи на веру: опора на реальный опыт выгодно отличает их работу от ряда изданий, как зарубежных, так и отечественных, посвященных тематике новых медиа. Э. Брэдли и М. Макдоналд, сотрудники компании Gartner, делают свои выводы на основе проведенного ими объемного исследования более чем 400 организаций из разных стран мира и разных отраслей производства, пытающихся использовать социальные медиа для создания коллаборативных сообществ с участием и своих сотрудников, и клиентов, то есть и изнутри, и снаружи. «Мы сосредоточили свое внимание на том, как «традиционные» компании (другими словами, не интернет) используют социальные медиа для создания «сотруднических» коллаборативных сообществ (collaborative communities), которые включают и клиентов, и работников»¹, — пишут авторы. При этом, что интересно, анализируются как удачные, так и неудачные примеры. Отметим, что случаи, когда социальные медиа используются в качестве дополнительных маркетинговых каналов, в ходе данного исследования не рассматривались. Набор кейс-стади, бесед с лидерами организаций, проведенных фокус-групп и дискуссий в рамках семинаров придает сделанным авторами выводам убедительность, а их рекомендации представляют собой *прямое руководство к действию и говорят о том, что именно нужно делать для организации эффективной совместной деятельности.*

Мы выражаем благодарность Фонду Общественное Мнение и лично его президенту А. А. Ослону за поддержку инициативы и помощь в организации процесса публикации книги, компании Genus Technologies за содействие процессу перевода. Также мы благодарим редактора книги А. А. Чернякова за большую проделанную работу по адаптации перевода для русскоязычной публики.

Мы надеемся, что этот вводный текст поможет лучшему пониманию описываемых в книге явлений и что сама книга даст читателю полезные знания, которые могут быть реализованы на практике. Желаем приятного и увлекательного чтения!

*С наилучшими пожеланиями,
коллектив переводчиков*

¹ Ibid.

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

К моменту появления этой книги существовало много других публикаций на тему технологий социальных медиа (social media) и описаний того, как предприятия (компании, корпорации) (businesses) их используют. Несомненно, к тому времени, когда вы ее прочтете, таких публикаций будет еще больше.

Тогда зачем писать или читать еще одну книгу на ту же тему?

Несмотря на большое количество уже изданных работ по социальным медиа, по-прежнему остаются значительные пробелы в относящихся к этой теме вопросам. А именно, как задействовать такие технологии? Как идентифицировать, систематизировать их, как оказывать им поддержку и получать отдачу от сформированных сообществ (community)? Как, будучи руководителем или менеджером, помочь своей организации выработать компетенцию в сфере использования социальных медиа, чтобы обеспечить продуктивное сотрудничество (collaboration) с вашими партнерами, заказчиками, работниками и другими участниками всей цепочки создания стоимости (value chain)?

Чтобы ответить на эти вопросы, требуется больше, чем просто прорекламировать новейшую технологию или описать использование Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter и блогов в работе вашей организации. Ответы и действенные рекомендации для руководителей требуют здесь развернутого объяснения того, как инициировать сотрудничество в массовом масштабе, как непрерывно регулировать его с целью достижения успеха.

Есть много книг, которые в форме коротких зарисовок демонстрируют важность социальных медиа и касаются связанных с ними различных аспектов, таких, как краудсорсинг и маркетинг. Это книга посвящена более общему вопросу — тому, как организации достичь широкого и устойчивого успеха, используя социальные медиа. В ней рассматриваются лидерские, управленческие и менеджерские способности, которые необходимы для получения значимых, повторяемых и существенных бизнес-ценностей (business value) путем использования этих мощных новых технологий.

Книга написана на основе большого опыта нашего сотрудничества с бизнес-лидерами по всему миру и наблюдения за их успехами и неудачами в социальных медиа.

Это не вводная книга по социальным медиа. Она предполагает, что вы уже обладаете базовым пониманием соответствующих технологий и их потенциальных возможностей и заинтересованы в стратегическом использовании социальных медиа для получения бизнес-ценностей.

У нас состоялись в Gartner (исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий. — *Прим. пер.*) тысячи бесед с клиентами о том, как выбирать и задействовать технологии социальных медиа для получения бизнес-результата. В 2009 году мы начали развернутое изучение более четырехсот инициатив, связанных с использованием этих технологий, чтобы продолжить анализ материалов, получаемых в рамках наших регулярных взаимодействий с клиентами. Начатое нами исследование имело целью получение ответов на два фундаментальных вопроса.

Во-первых, каким образом организации используют социальные медиа для достижения значимых результатов?

Во-вторых, можно ли обобщить опыт, позволяющий разграничивать в этой сфере успешные практики и неудачи?

Исследование охватывало организации в разных странах, работающие во всех основных отраслях, и оценивало их приложения в области социальных медиа. Мы сосредоточили свое внимание на том, как «традиционные» компании (другими словами, не интернет) используют социальные медиа для создания «сотруднических», коллаборативных сообществ (*collaborative communities*), которые включают и клиентов, и работников. Мы намеренно избегали вариантов использования социальных медиа лишь в качестве дополнительных маркетинговых каналов. Дело не в том, что такого рода коммуникации не важны для бизнеса. Но гораздо большие возможностей дает массовое сотрудничество (*mass collaboration*) как внутри, так и вне предприятия, — которое становится теперь возможным благодаря социальным медиа.

Рамки нашего исследования были намеренно широкими, но мы также углублялись в практику отдельных организаций, применявших социальные медиа и массовое сотрудничество более стратегически, с большим воздействием на достижение своих целей и повседневную деятельность. Этот углубленный анализ позволил рассматривать различные вопросы, возникающие перед организациями и их формальными или неформальными руководителями, лидерами, начиная с построения массового сотрудничества и заканчивая тем, как оно финансировалось, измерялось и координировалось в рамках данной организации.

Мы работали с организациями, фасилитируя семинары по стратегии, используя ситуационное обучение на примерах (case studies) и консультируясь с руководством компаний, принимавшим непосредственное участие в создании коллаборативных сообществ на основе социальных медиа. Мы полагаем, что эти три слоя — тысячи взаимодействий с клиентами, сотни проанализированных внедрений, а также детальное ознакомление с опытом лидеров и прямое сотрудничество с ними — дают прочную основу для наших выводов и рекомендаций.

Наш главный вывод и вдохновившая нас идея книги заключаются в следующем:

Организационный успех при использовании социальных медиа — это по своей сути управленческая проблема и проблема лидерства, а не внедрения новой технологии. Достижение такого успеха приводит к возникновению массового сотрудничества, которое обеспечивает компании уникальные возможности по созданию ценностей для клиентов, работников и всех заинтересованных сторон.

Эта книга предназначена для бизнес-руководителей и менеджеров. Почему? Потому, что степень освоения организацией социальных медиа и получения на этой основе бизнес-ценностей полностью зависит от них.

Конкретные инструменты и технологии социальных медиа приходят и уходят. Web 2.0 станет Web 3.0, и прежние технологии могут смениться новыми. Но все это не важно по сравнению с возможностью создания собственных устойчивых ценностей благодаря превращению в динамичную коллаборативную социальную организацию, способную задействовать коллективный разум ваших клиентов и сотрудников.

Наша цель заключается в том, чтобы предложить вам способы руководства, методы и инструменты, позволяющие ускорить прогресс вашей компании и значительно увеличить ее шансы на успех при становлении в качестве социальной организации.

1

Введение Перспективы социальных организаций

Мы все знаем истории стартапов, которые начинаются с горстки людей, работающих вместе в одной комнате, в ежедневном контакте друг с другом и с клиентами, пользователями, поставщиками и со всеми, от кого зависит их успех. Каждый имеет право голоса в принятии любого определяющего решения, поскольку такая компания по своей природе способна функционировать как коллаборативное предприятие (collaborative enterprise), базирующееся на взаимодействии всех со всеми.

Но успех приносит рост, рост увеличивает число включенных в работу людей, и постепенно сотрудники занимают формальные рабочие места с конкретными, письменно зафиксированными обязанностями и оговоренной ответственностью. В дальнейшем компании уже нужны менеджеры, иерархическая структура, отделы, заполненные специалистами, наряду с процессами найма, оценки, планирования, инвестирования и тому подобными видами «корпоративной» деятельности, которые требуют гигабайт правил и процедур. В конце концов от старых добрых времен, когда все находилось в тесном взаимодействии, в непосредственном сотрудничестве (коллаборации), остаются лишь ностальгические рассказы немногих счастливых, которые эти времена застали.

Руководители давно смирились с платой за возрастающие разделение труда и специализацию, которые требуются организациям по мере их усложнения. Вклад отдельных людей ограничивается главным образом областями, в которых они работают; а ключевые игроки, такие, как пользователи и потенциальные клиенты, остаются вообще за бортом.

Подумайте о том, чтобы ваша компания смогла, как тот стартап, задействовать талант, творчество, опыт и энтузиазм всех людей, к которым она имеет отношение, — сотрудников на всех уровнях и на каждом месте, реальных и потенциальных клиентов, партнеров в любом звене цепочки создания стоимости. Что если бы вам удалось свести к минимуму ограничения, накладываемые специализацией и раздробленностью? Что если бы вы смогли сохранить или вернуть некоторые из преимуществ, человеческих и организационных, этого коллаборативного стартапа без потери каркаса, скрепляющего вместе организацию в настоящее время?

В общих чертах это та перспектива, которую открывают социальные медиа. Неудивительно, что многие компании по всему миру спешат их использовать. Разработанное только за последние несколько лет программное обеспечение предоставляет такие возможности, каких никогда прежде не было, — возможности продуктивной совместной работы огромного числа людей, распределенных по всему миру, во всем многообразии их талантов, творческих способностей и энергии.

Конечно, здесь существует и рекламный шум, но компании сегодня действительно входят в небывалый период. Никогда еще сотни, тысячи, даже миллионы людей не были в состоянии одновременно и совместно строить громадные хранилища контента или вырабатывать коллективные решения. Именно уровень сотрудничества, ставший теперь возможным, — уровень массового сотрудничества — является инновационным и преобразующим.

Со времени появления технологий социальных медиа мы в Gartner начали изучать, как компании применяют их и каковы результаты, которые они получают. У нас были тысячи бесед и семинаров в компаниях, мы внимательно просмотрели около четырехсот примеров в различных отраслях промышленности по всему миру. На основе этого богатого материала мы получили хорошее понимание того, где и для каких целей используются социальные медиа.

Одним из наших наиболее поразительных открытий было то, что большинство инициатив с использованием социальных медиа терпит неудачу. Либо они не привлекают никакого интереса, либо не создают никакой ценности для бизнеса. Основной причиной неудач является множество заблуждений, возникших в этой области, причем многие из них закреплены в книгах и статьях, содержащих положения, следование которым приводит

к неэффективным результатам. Приведем здесь только основные из таких :ошибочных положений [1].

- *Социальные медиа не дают реальной бизнес-отдачи и могут способствовать потере большого количества времени сотрудников.* Действительно, такой сценарий с минимальной отдачей и потерянными временами возможен, однако маловероятен при осознанном подходе к проблеме, представленном в данной книге.
- *Социальные медиа создают неприемлемый риск для конфиденциальности, защиты интеллектуальной собственности, соблюдения нормативных требований, предотвращения кадровых (HR — Human Resources) нарушений, обслуживания клиентов и т. д.* Это утверждение может показаться верным. Однако многие другие вещи так же рискованны, если сделаны неправильно. В случае социальных медиа упомянутыми рисками можно управлять и уменьшать их.
- *Социальные медиа — это просто еще один маркетинговый канал. Создайте страницу на Facebook, откройте аккаунт в Twitter, представьте генеральному директору блог, плюс загрузите какой-нибудь эффектный видеоролик на YouTube — и работа закончена.* Нет, это неверно. Придется сделать гораздо больше, чем все, что упомянуто выше, чтобы задействовать реальный потенциал социальных медиа.
- *Все, что вам нужно сделать, — это обеспечить технологическую платформу для социальных медиа. Остальное произойдет само собой так же, как это происходит в интернете.* Неправильно. Такой прямолинейный и излишне технологичный подход почти наверняка обречен на провал. Успех в области социальных медиа требует большего, чем просто обеспечение технологии.
- *Для внедрения социальных медиа вам не требуется бизнес-обоснования (business justification), потому что они, во-первых, дешевы и, во-вторых, вы не можете предвидеть или измерить выгоду в любом случае.* Это не так. Преимущества использования социальных медиа можно измерить. И это хорошо, потому что само внедрение обходится дороже, чем кажется на первый взгляд. И для того чтобы заручиться поддержкой руководителей организаций, вам нужно больше, чем просто обладать верой и большими надеждами.

В ходе дальнейшего изложения мы будем обращаться к этим опасным заблуждениям и подробно описывать, что вы должны сделать, чтобы их избежать. Мы знаем, что это возможно, поскольку поняли, что некоторые компании преодолевают рамки эйфории и иллюзий на пути к успеху. Действительно, мы видели несколько компаний, находящихся далеко впереди

других по широкому и эффективному использованию новых технологий, о которых здесь говорится. Они применяют их, чтобы создать существенные, осязаемые ценности — во многих случаях такие, какие не могли бы быть получены другим способом, и мы начинаем понимать причины их успеха. Рассмотрим эти конкретные компании.

- *Xilinx* — глобальная компания с оборотом \$2.4 миллиарда долларов, работающая в области полупроводникового проектирования, использовала социальные медиа, чтобы связать 500 своих инженеров-конструкторов с клиентами, для которых они проектировали уникальные чипы. Результат: 25-процентный скачок в производительности труда, более высокое качество проектирования и увеличение удовлетворенности клиентов получаемыми результатами [2].
- *FICO* — аналитическая компания, создавшая стандартный кредитный рейтинг FICO®, которой правительственным регламентом было разрешено сообщать потребителям их кредитные баллы и основные факторы, определяющие эти баллы, однако запрещено давать рекомендации, как улучшить баллы. Для циркулирования такой информации они катализировали сообщество клиентов на своих myFICO-форумах [3], чтобы предоставить возможность его участникам делиться между собой методами улучшения баллов [4].
- *CEMEX* — глобальная многомиллиардная компания по производству цемента и строительных материалов, которая активизировала более 18 тысяч человек из числа своих сотрудников, чтобы гораздо быстрее, чем ожидалось, добиться значительного прогресса в формировании ключевых стратегий собственного развития [5].
- *Ford Motor Company*, представившая технологию SYNC, осознала необходимость создания механизма поддержки клиентов, который оказался таким же сложным, как и сама эта технология. Для решения проблемы компания успешно привлекла сообщество клиентов, в котором они помогают друг другу находить ответы на вопросы о том, как использовать с максимальной отдачей возможности SYNC [6].
- *Schwab Trading Company* привлекает активных трейдеров к обмену информацией и оказанию ими взаимной поддержки, чтобы более эффективно торговать и тем самым способствовать росту материального успеха отдельных участников. Хотя Schwab не рассчитывала на прямое получение доходов от усилий в области социальных медиа, ее новый способ вовлечения клиентов увеличил конкурентные преимущества этой компании. Существующее в ней сообщество насчитывает свыше 10 тысяч участников, которые совершают в среднем 360 сделок в год — против 200 у остальных клиентов (не участвующих в сообществе) [7].

Однако приведенные примеры — это всего лишь частные случаи того, что является предметом нашего рассмотрения. Некоторые из указанных компаний в настоящее время выходят за рамки одноразовых усилий и выстраивают стратегические корпоративные компетенции вокруг социальных медиа. Они превращаются в ранние образцы того, что мы называем социальными организациями.

Социальная организация отличается тем, что стратегически задействует массовое сотрудничество для решения важных бизнес-проблем и развития открывающихся при этом возможностей. Лидеры таких структур признают, что компания не становится социальной организацией путем постепенных преобразований. Они знают, что здесь требуется новый образ мышления, а потому выходят за рамки тактических, одноразовых усилий по работе с сообществом и добиваются большего влияния сообщества на бизнес через вдумчивый, плановый подход к применению социальных медиа. Как результат, социальная организация оказывается более гибкой, более эффективной, развивает совершенно новые методы работы, достижимые только за счет мобилизации коллективных талантов, энергии, идей и усилий сообществ.

В социальной организации сотрудники, клиенты, поставщики и все другие заинтересованные стороны могут принимать непосредственное участие в создании ценностей. Тут значимы и их собственный вклад, и анализ, а также оценка ими работы фирмы на любом этапе. Все это — составные части деятельности фирмы, совместной работы ради максимальной отдачи от ее продуктов и услуг.

Есть фирмы, похожие на упомянутые выше, которые укрепляются через массовое сотрудничество. Они превратили своих работников и клиентов в эффективную силу для продажи и маркетинга, объединили клиентов в команды для взаимной поддержки, сделали перспективных заказчиков членами своих проектных команд по разработке продуктов, а многочисленные группы инженеров стали выступать в качестве инновационных двигателей.

Посмотрите на SEMEX, которая использует социальные медиа в качестве ключевого элемента своей стратегической глобальной инициативы, направленной на кардинальное обновление в организации работы и внешнем сотрудничестве. В конце 2000-х годов SEMEX приступила к трансформационным изменениям, чтобы справиться с последствиями мирового финансового кризиса. Руководители рассчитывали использовать тот же управленческий подход «сверху вниз», который так хорошо работал несколько лет назад, но быстро поняли, что компания и ее проблемы резко изменились. Выручка выросла, в основном за счет поглощений, с \$4,3 млрд в 1999 году до \$14,5 млрд в 2009 году, и SEMEX стала одной из крупнейших в мире компаний, производящих строительные материалы, с более чем 47 тысячами сотрудников в ста странах. «Более половины руководителей присоединились к компании

за последние несколько лет в результате слияний и поглощений, — говорит директор по инновациям Мигель Лозано (Miguel Lozano). — И из-за роста на развивающихся рынках мы становимся моложе: только 30% наших сотрудников принадлежат поколению X» [8] («поколение X» — родившиеся в 1960–1980-х годах. — *Прим. пер.*).

Таким образом, в то время как расширение фрагментировало компанию, ее стратегические цели требовали скоординированного глобального ответа, поскольку SEMEX не могла ждать разработки и развертывания стратегической инициативы в каждой стране отдельно. «Нам было необходимо соединить идеи, людей и таланты по-новому и создать другую культуру», — говорит Жильберто Гарсиа (Gilberto Garcia), глава направления инноваций [9]. Руководители пришли к выводу, что преобразование, проводимое сверху, будет медленным, дорогим и неравномерным, а они имеют дело с проблемами, которые требуют скорости, гибкости и глобального решения. Как результат, SEMEX запустила программу «SHIFT» (сдвиг), которая использовала социальные медиа для создания сообществ в каждой из стратегических инициатив компании, а именно:

- обеспечение устойчивости,
- новые рыночные стратегии и каналы,
- топливно-энергетическая эффективность,
- создание компании XXI века,
- глобальная трансформация коллаборативных практик (collaboration practices).

В общей сложности в «SHIFT» вовлечены 18 тысяч активных пользователей. Каждая инициатива опиралась на социальные медиа, с помощью которых создавались онлайн-овые, глобальные сообщества, открытые для любого сотрудника. Двое руководителей, из которых один был сосредоточен на бизнесе, другой — на технических вопросах, поддерживали каждое сообщество, отвечавшее за уточнение инициативы в деталях, выявление и реализацию операционных улучшений, создание долгосрочного плана и применение этого плана на практике. Центральная инновационная команда, поддерживающая «SHIFT», отвечала за коллаборативную среду, обеспечивала коучинг для поддержки сообществ и фасилитировала процессы управления. «SHIFT» была спроектирована для вовлечения всех сотрудников компании в дискуссии и действия вокруг ее стратегических инициатив. По словам Лозано, «в операционном отношении мы работаем как отдельные страны, регионы или рынки. Вызов состоит в том, чтобы вовлечь всех независимо от их местоположения, работы или языка. «SHIFT» позволяет нам разрабатывать инициативы с невероятной скоростью, независимо от структуры компании и места человека в организации, так что мы все мо-

жем работать вместе и двигаться быстрее. «SHIFT» создает по-настоящему глобальную организацию». И к сказанному Лозано добавил, с учетом достигнутых успехов: «Я знаю, что, используя «SHIFT», мы можем мобилизовать компанию быстрее и эффективнее» [10].

То, что мы наблюдаем в SEMEX и некоторых других компаниях, является вполне отчетливую перспективу социальных медиа и массового сотрудничества, которое они обеспечивают. В таких компаниях массовое сотрудничество уже начинает демонстрировать преимущества и особенности коллаборативного характера стартапов, отмеченные выше.

Эти новаторские социальные организации не просто добиваются успеха при помощи социальных технологий. Прежде всего они встраивают концепцию массового сотрудничества в то, чем они являются и как они работают. Такое сотрудничество становится частью того дела, которым они заняты, и способом мышления. Упомянутые организации вырабатывают сложные корпоративные навыки, чтобы правильно использовать массовое сотрудничество. И оказываются в состоянии обращаться к нему снова и снова для формирования реальной ценности в бизнесе как внутри, так и вне предприятия, вдоль всей цепочки создания стоимости. И еще им удастся мобилизовать талант людей, их опыт, энтузиазм и инновации гораздо больше, чем «традиционным» организациям.

Являетесь ли вы директором или менеджером где-то в цепочке создания стоимости вашей фирмы, наша цель в этой книге — предложить вам понимание и знания, необходимые для продвижения фирмы на пути к становлению социальной организации. Мы начнем с описания двигателя этой социальной революции — массового сотрудничества, его ключевых компонент, определяющих характеристик, рассказа о том, как оно работает и как используется. Затем мы опишем подход к разработке возможностей социальной организации и углубленно рассмотрим каждый из основных шагов в этом процессе. Значительную часть книги займет описание того, что ваша компания должна сделать, чтобы трансформироваться в социальную организацию. В заключение мы поможем вам оценить, на каком этапе находится ваша организация в настоящее время и как она должна действовать дальше.

2

Массовое сотрудничество

Суть предмета

После того как очерчены перспективы и преимущества становления социальных организаций на базе социальных медиа, логично обсудить вопрос о том, как идти к созданию такой организации.

Прежде всего следует отметить, что важны не социальные медиа сами по себе, а те возможности, которые они открывают. Социальные медиа следует рассматривать как средство для достижения цели, а не как самоцель. Они делают возможным *массовое сотрудничество*, в котором большая и разнородная группа людей, ранее никак не связанных между собой, направляет свою деятельность на достижение совместного результата, заключающегося в создании некоторой ценности. Будем называть такую группу людей, вовлеченных в массовое сотрудничество, *коллаборативным сообществом*. Именно через сообщества, выстроенные вокруг массового сотрудничества, социальная организация способна привлекать интересы, знания, талант и опыт каждого участника по всей цепочке создания стоимости для достижения результатов более высокого уровня, чем при использовании традиционных процессов и форм взаимодействия людей. в рамках малых групп.

Три ключевых элемента массового сотрудничества

Что же представляет собой массовое сотрудничество?

Большинство людей знают, как быть продуктивными. Менеджеры говорят, что они понимают, как сделать команды продуктивными. Но как сделать продуктивными целые сообщества? Как работать с сообществом и как в целом получить от него отдачу? Простого подключения сюда социальных медиа недостаточно. Решающее значение имеет *цель* предпринимаемых действий.

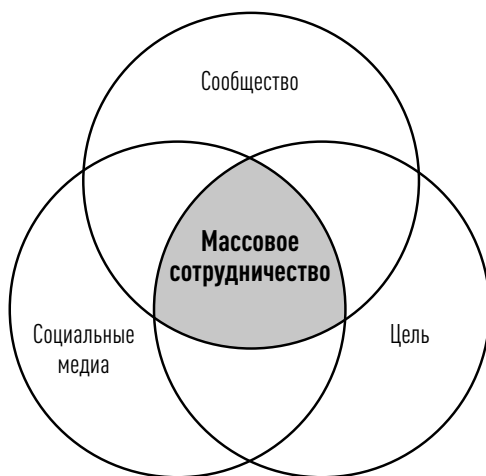
Неотъемлемыми составляющими массового сотрудничества в процессе работы являются социальные медиа, сообщество, и цель (см. рис. 1) [1].

Социальные медиа

Социальные медиа представляют собой онлайн-среду, функционирующую в режиме реального времени и созданную с целью массового сотрудничества. Это то пространство, где осуществляется массовое сотрудничество, а не технология как таковая. Например, Facebook является социальным медиа, построенным на технологии социальных сетей, а Википедия — социальным медиа, построенным на технологии «вики».

Рисунок 1.

Элементы массового сотрудничества



Для того чтобы стать социальным медиа, технология должна обрести цель, конечное назначение. Без конкретной цели (например, создание энциклопедии в случае Википедии) технология просто остается сама собой. Хотя социальные медиа и могут использоваться для решения многих задач, будь то двустороннее взаимодействие или многосторонняя коммуникация, их реальная и уникальная ценность проявляется прежде всего в рамках массового сотрудничества. Подчеркнем: не просто сотрудничества, а именно массового.

Социальные медиа выстраиваются на основе нового набора технологий массового сотрудничества. Эти технологии включают в себя средства группового общения, средства создания контента и организационные инструменты, которые делают возможным сотрудничество больших групп людей. Сюда же относятся такие технологии, как вики, блоги, микроблоги, социальные сети, социальные закладки, тегирование и облака тегов, социальная обратная связь, дискуссионные форумы, инструментарий работы с идеями (idea engines), рынки ответов (answer marketplaces), рынки предсказаний, виртуальные миры и др.

Инструменты для поддержания сотрудничества существуют давно. Но именно технологии социальных медиа, такие, как перечисленные выше, значительно расширили возможный масштаб массового взаимодействия людей. Они позволяют сотням, тысячам и даже миллионам людей одновременно создавать контент, обмениваться опытом, налаживать отношения и включаться в другие формы продуктивной общей работы.

Сообщество

Сообщества представляют собой совокупности отдельных людей, объединившихся для достижения общей цели. Связанное общей целью, сообщество может собрать вместе разнородную группу лиц как внутри, так и снаружи организации, а также с разных уровней в рамках самой организации.

Способность большого количества отдельных людей сформировать сообщество вокруг цели и обеспечить каждому эффективную возможность внесения индивидуального вклада в коллективные усилия — вот что придает уникальность массовому сотрудничеству посредством социальных медиа. Без сообщества массовое сотрудничество было бы невозможным.

Цель

Цель — это то, что привлекает людей в сообщество. Она является основанием, объединяющим людей вместе, связью, которая делает индивидов участниками сообщества. Она определяет собой сообщество. Цель побуж-

дает его участникам делиться своими знаниями, опытом и идеями. Это мерило для оценки целесообразности сообщества, пригодности выбранных социальных технологий, ценности бизнес-задач, а также эффективности руководства сообществом со стороны руководства компании.

По сути цель выполняет двойную функцию. Сильная цель подвигает людей к созиданию и внесению вклада в сообщество. Она определяет личную ценность каждого из участников. Она также определяет возможность получения ценности для бизнеса, и именно это побуждает компанию к тому, чтобы внедрять социальные медиа, инициировать создание коллаборативных сообществ или присоединиться к ним.

Часто высказывается мнение, что сообщества в доступном для всех интернете появляются и растут спонтанно, причем достигают миллионов участников без всякой очевидной, явной цели. Так может казаться, но на самом деле почти все успешные социальные веб-сайты начинали с определенной цели, имевшей очерченные границы. Так, Facebook начался в Гарварде как способ для студентов и выпускников поддерживать контакт между собой [2]. Craigslist был запущен в Сан-Франциско как место, где разработчики программного обеспечения могли бы поделиться информацией о местных событиях [3]. Количество участников в MySpace стало заметно расти только после того, как сайт сориентировался на музыкальные группы и клубы в Лос-Анджелесе, а затем продолжил рост от этой точки [4]. В действительности различные популярные сайты никогда не выходили за пределы первоначальной цели. YouTube по-прежнему сосредоточен в основном на функциях, позволяющих пользователям загружать личные видео и делиться ими с другими. И Википедия продолжает фокусироваться на создании онлайн-энциклопедии.

Мы советуем представлять себе перечисленные выше компоненты следующим образом. Сообщество — это те люди, кто сотрудничает. Социальные медиа — это то, где они сотрудничают. И цель — это то, *почему* они сотрудничают. Социальные медиа плюс сообщество, плюс цель создают массовое сотрудничество. Социальную организацию характеризует развернутая, повторяемая практика массового сотрудничества в коллаборативных сообществах. Просто. Но, как и многое другое в организациях, эти простые вещи могут оказаться труднодостижимыми.

Шесть принципов массового сотрудничества

Сити-менеджер небольшого города в Техасе горячо выступал против использования социальных медиа. Он опубликовал адрес электронной почты на веб-сайте города и попросил жителей вносить свои идеи по улучшению

работы городских служб. Однако лавина ответов намного превысила тот объем, который его сотрудники могли бы осилить, и к тому же большинство сообщений пришло от людей, живущих не только за пределами города, но даже за пределами Техаса. Отсюда он сделал вывод: «Социальные медиа — неуправляемая трата ресурсов». Этот опыт действительно оказался неудачным. Но, как и в других случаях, которые мы видим во многих организациях, здесь не было ни социальных медиа, ни, тем более, массового сотрудничества.

Массовое сотрудничество определяется шестью фундаментальными принципами: *участие*, *коллективность*, *прозрачность*, *независимость*, *сохраняемость* и *эмерджентность* (выявление) [5]. В совокупности они отличают его от других форм коммуникации и взаимодействия. Внедрение социальных медиа без учета всех этих принципов делает невозможным осуществление массового сотрудничества в полной мере.

- *Участие*. Для получения существенных выгод от социальных медиа вам необходимо мобилизовать участников сообщества на внесение каждым своего вклада. Часто говорится, что участники осуществляют «подкормку», то есть все ценности в этой сфере создаются через активность пользователей. В наиболее эффективных социальных медиа подавляющее большинство содержательного материала «генерируется» участниками сообщества. Многие организации не придают значения этому принципу и рассматривают социальные медиа лишь как еще один канал осуществления корпоративных коммуникаций. Но представьте Wikipedia, YouTube, Craigslist, Facebook, MySpace, LinkedIn или любой другой широко известный социальный сайт без пользовательского контента. Все они оставались бы в этом случае пустыми оболочками.
- *Коллективность*. В коллаборативном сообществе его участники добровольно формируют коллектив вокруг объединяющей цели. Люди собираются в Facebook, чтобы оставаться на связи с теми, кого они знают, и найти новые связи. Люди собираются в Википедии для создания энциклопедических статей. Люди собираются на YouTube, чтобы поделиться видеозаписями. В этих примерах, как и вообще во всех социальных медиа, участники вносят свой вклад в единое общее пространство, а не просто создают контент и распространяют его индивидуально, как это делается, например, с помощью электронной почты. Внесение своего вклада в коллективный результат, который постоянно обновляется и расширяется за счет множества независимых вкладов, — вот что является специфической чертой массового сотрудничества. Коллективный принцип отличает его от других, основанных

на рассылке, распространении, подходов и технологий, таких, как электронная почта, передача файлов и электронные СМИ.

- *Прозрачность.* Для осуществления массового сотрудничества выработка решения на базе социальных медиа должна быть прозрачной — это значит, что вклад каждого видят все участники. Они включаются в процесс, чтобы просматривать, использовать, повторно использовать, обсуждать, проверять, критиковать и оценивать то, что каждый предоставляет остальным. Без прозрачности не может быть никакого содержательного взаимодействия участников. Обеспеченная должным образом прозрачность дает сообществу информацию, необходимую для самоорганизации вкладов участников, и придает смысл тому, что иначе легко могло бы с содержательной точки зрения превратиться в ни для чего не пригодную трясину. Благодаря прозрачности сообщество в состоянии более разумно использовать и улучшать содержание (контент), унифицировать информацию, осуществлять самоуправление и самокоррекцию, оно получает возможность развития. В результате возникает консенсус, принимаются решения и формируются новые результаты. Ознакомление с вкладом других людей зачастую оказывается тем, что стимулирует участников и вдохновляет их на то, чтобы внести в деятельность сообщества собственный вклад. Прозрачность отличает массовое сотрудничество от других форм обмена контентом, таких, как обзоры, общие каталоги, поисковые системы, системы управления веб-контентом и традиционные системы управления знаниями. Не последний по значению фактор заключается в том, что она порождает доверие, которое в свою очередь способствует более активному участию в совместной деятельности. Упомянутая выше реализация проекта в тexasском городе полностью оставила в стороне принцип прозрачности. Люди были не в состоянии просматривать, комментировать и проверять вклады друг друга. В результате их массовое сотрудничество стало неуправляемым и беспорядочным.
- *Независимость.* Принцип независимости обеспечивает возможность взаимодействия *в любое время, в любом месте, любому участнику.* Иначе говоря, любой участник может внести свой вклад совершенно независимо от остальных. Люди могут сотрудничать независимо от того, где они находятся и кто еще размещает контент в то же самое время. Не требуется никакой координации взаимодействия или сложившихся отношений. Участие в процессе не предопределено никакими списками типа адресов электронной почты или любыми другими явными механизмами поддержки отношений. Не существует

и механизма регуляции рабочего процесса (workflow) или удержания документа во временном пользовании (check-in/check-out), что могло бы стать узким местом в процессе коммуникации либо ограничить масштабы сотрудничества. Например, вики-технологии стали популярны в первую очередь благодаря встроенной возможности редактирования, позволяющей делать обновления любого контента в любое время, в любом месте.

- *Сохраняемость*. Вклады участника удерживаются и сохраняются, чтобы дать возможность другим знакомиться с ними, обмениваться мнениями и делиться этой информацией. Такая сохраняемость отличает массовое сотрудничество от, скажем, синхронных обсуждений (традиционные митинги, семинары или беседы), где значительная часть информации, которой обмениваются люди, либо теряется, либо сохраняется только частично. Организации, которые используют массовое сотрудничество посредством социальных медиа, должны определить для себя уровень сохраняемости. Важно уже при проектировании такого сотрудничества понимать, какая информация должна сохраняться, как долго она должна храниться и как наименее обременительным способом фиксировать ее.
- *Эмерджентность (выявление)*. Поведение участников при массовом сотрудничестве невозможно смоделировать, спроектировать, оптимизировать или контролировать теми же способами, как это делается при «традиционных» подходах. Оно просто выявляется в процессе взаимодействия членов сообщества. Эмерджентность — это то, что позволяет коллаборативным сообществам обнаруживать новые способы деятельности или новые решения казавшихся неразрешимыми проблем. Она становится источником инноваций по мере того, как хорошие идеи появляются, признаются и фиксируются в процессе совместной работы. При этом в разных сообществах в соответствии с их целями выявляется разное — латентные, остававшиеся прежде скрытыми отношения и опыт, новые способы действий и организации содержания, а также многое другое. За счет вкладов в Википедию, например, обнаруживается богатая сеть взаимосвязанной информации, когда авторы в своем контенте делают ссылки на контент других или на информационные источники вне Википедии.

Социальная организация высококвалифицированно применяет все перечисленные принципы для обеспечения на практике действительного массового сотрудничества. Мы сможем дальше увидеть эти принципы в работе, рассматривая то, как функционируют коллаборативные сообщества.

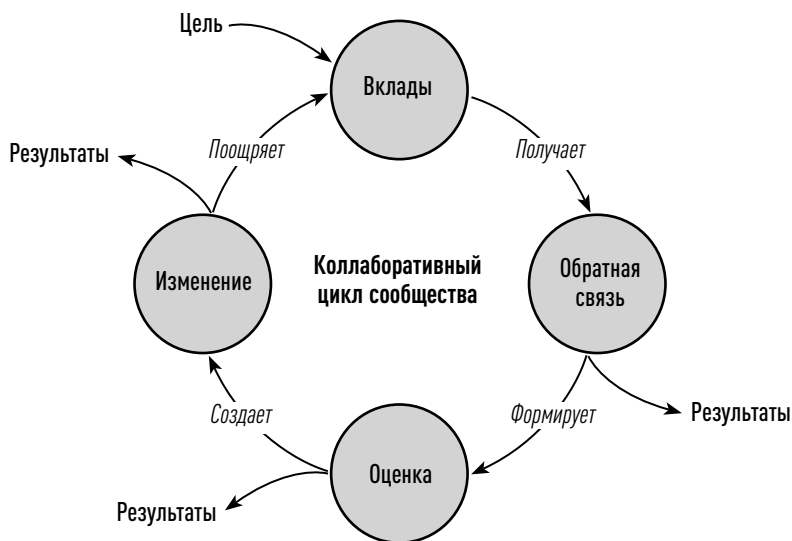
Как работает коллаборативное сообщество

Каким образом тысяча, десять тысяч или миллион людей делают реальную общую работу, позволяющую производить что-то значимое для них и полезное для организации? Как им удастся создать нечто отличное от хаоса? Можно предположить, что организовать столько людей для продуктивного взаимодействия, даже если они находятся в одном месте, невозможно без разделения труда, иерархии и управления. Если говорить о коллаборативном сообществе, то прежде всего оно, конечно, нуждается в общей цели и следовании шести принципам массового сотрудничества, которые мы только что описали. Но даже при соблюдении этих принципов остается вопрос, как на самом деле с его помощью может быть совместно произведено нечто полезное.

Отметим следующее: в огромном и расширяющемся спектре доступных социальных технологий и приложений можно выделить метацикл деятельности, более или менее общий для всех вариантов массового сотрудничества. Он состоит из четырех основных действий, или этапов: *вклады, обратная связь, оценка и изменение*, как показано на рисунке 2.

Рисунок 2

Фундаментальный коллаборативный цикл



- *Вклады.* Весь процесс начинается с вкладов — участники сообщества делятся соображениями, идеями, мнениями, предложениями, вопросами или проблемами. Вклады являются основой, сырьем для всего остального.
- *Обратная связь.* По мере того как одни участники сообщества вносят свои соображения, другие обеспечивают обратную связь (отклики). Они просматривают, оценивают, комментируют, как-то иначе выражают свою позицию относительно ценности вклада, тем самым увеличивая его за счет коллективного мнения сообщества. Во многих сообществах ценность вклада напрямую оценивается участниками. Участники также имеют возможность маркировать некое содержание как неприемлемое (оскорбительное, содержащее личные выпады и т. д.), основываясь на стандартах сообщества.
- *Оценка.* Через многосторонние обсуждения и различные средства агрегации обратной связи вклады рассматриваются и оцениваются сообществом. Такая проверка формирует статус и репутацию как вклада, так и вкладчика. Хорошие вклады и результативные участники могут набирать очки в буквальном или переносном смысле, что повышает их статус и «видимость». Таким образом, через обратные связи, агрегируемые в оценки и суждения, сообщество отделяет полезное от фонового, бесполезного. Через процедуру коллективной оценки самые ценные вклады оказываются на виду. Следует отметить, что если сообщество не имеет прозрачного механизма оценки путем голосования, создания доски лидеров или других аналогичных средств, то никакого массового сотрудничества не получится. Вместо этого придется иметь дело с гигантской неуправляемой массой высказываний. Организации часто оставляют без внимания этот аспект, а потом жалуются: «Все, что мы получили, это разрозненные идеи и мнения, которые мы просто не смогли рассмотреть и использовать».
- *Изменение.* Прозрачность обратной связи и оценки стимулируют продвижение участников в желательных направлениях по мере того, как они видят, какие вклады и действия считаются ценными, а какие нет. Участники могут думать: «Как бы мне оказаться на доске лидеров?» или «Я не хочу получить значок *агрессивный*. Как избежать этого?». Если все построено правильно, они будут подражать социально одобряемым примерам, избегать негативных стандартов, развивать сообщество и повышать общую продуктивность работы всей организации. Отдельные, частные изменения влияют на поведение участников в целом, а также на их последующие вклады, — и затем цикл повторяется.

Перечисленные позиции показывают, как происходит самообучение, самоуправление и целеполагание в сообществах. Во многих случаях неудач при внедрении социальных медиа мы находим условия, которые препятствовали нормальному функционированию этого цикла. А социальная организация знает, как поддерживать такой цикл и обеспечивать его жизнеспособность. В нормально работающих сообществах цикл является основой их воспроизводства и процветания.

В активных сообществах непрерывный поток контента приводит к многочисленным одновременным и часто очень быстрым итерациям этого цикла. Мы представили его на рисунке в идеальном виде, а на практике он чаще всего оказывается хаотичным, особенно на ранних стадиях существования сообщества. Привлекательность массового сотрудничества на основе технологической поддержки заключается в том, что из этого очевидного хаоса могут возникать продуктивные результаты благодаря описанному типу агрегируемых оценок.

Чтобы увидеть, как это работает, взглянем на CEMEX и сообщество, созданное этой компанией. Она непосредственно объединила свыше 500 своих сотрудников во всем мире вокруг одной из своих стратегических инициатив — речь идет о расширении использования альтернативных видов топлива на заводах компании. Это было целью сообщества. Компания добилась успеха, пройдя через цикл несколько раз [6].

- *Первая итерация цикла.* Начальные вклады и обратная связь быстро сфокусировались на вопросе «Что мы должны делать в первую очередь?». Из разнообразных откликов сформировался один ответ: «Обследовать все заводы, чтобы найти те, которые в настоящее время лучше других используют альтернативные виды топлива, и посмотреть, чему можно у них научиться».
- *Вторая итерация.* Выглядело просто: все заводы предоставили информацию об использовании топлива. Были заданы уточняющие вопросы, затронуты и учтены разные аспекты темы. Через пару недель посредством обратной связи сообщество смогло определить наиболее эффективные заводы.
- *Третья итерация.* Менеджеры лучших заводов провели онлайн-презентации, показывая сообществу, что они делают и каким образом. Сообщество включилось со своими вопросами, комментариями. Обратная связь на этом этапе сводилась к следующему: «Мы это пробыли, и результат оказался хорошим» или «Мы попробовали ваш подход, и вот что получилось». В итоге процедуры, используемые лучшими предприятиями, были усовершенствованы, выявились наиболее эффективные практики, с учетом различий между заводами. По мере

освоения этой информации заводские инженеры начали менять технологию, пока лучшие практики не были внедрены повсеместно и, как результат, не возросло использование в СЕМЕХ альтернативных видов топлива.

Что было бы, если бы руководители СЕМЕХ применили более традиционный подход, включающий в себя (1) формирование комиссии для поездок и аудита всех предприятий с целью выявления лучших практик, а затем (2) директивные указания другим предприятиям внедрить эти практики? Потребовалось бы гораздо больше времени при худшем результате, и возникли бы те или иные сложности при внедрении новшеств на местах. Скорее всего, десятки заводов стали бы медлить или стали бы утверждать: «У нас это невозможно». А в СЕМЕХ менеджмент, подводя итоги, заявил, что благодаря массовому сотрудничеству инженеры за шесть недель проделали работу, которая при традиционных методах решения возникшей проблемы заняла бы пару лет.

Новые способы массового сотрудничества

На основе четырехстадийного цикла коллаборативные сообщества могут выполнять ряд задач, таких, как генерирование инновационных идей, решение сложных производственно-организационных проблем, создание и улучшение продукта, стимулирование использования продукции, повышение узнаваемости бренда, лучшее понимание рынка, создание корпоративной памяти, управление сложной документацией и т. д. На деле мы видим формирование следующих стандартных шаблонов, или методов, посредством которых сообщества осуществляют массовое сотрудничество для быстрого достижения оптимальных результатов [7].

Коллективный разум

Коллективный разум соединяет малые, пошаговые вклады в единую полезную совокупность знаний. Участники размещают материалы, расширяют их, классифицируют, оценивают и связывают с другими материалами. К наиболее распространенным социальным технологиям поддержки коллективного разума относятся блоги, вики, обмен медиафайлами, дискуссионные форумы. Например, компания по очистке окон небоскребов чувствовала, что успешность ее бизнеса слишком зависела от нескольких мастеров, которые лучше других знали, как монтировать сложные строительные леса. Это навело на мысль о сообществе мастеров, работавших вместе, чтобы создать мультимедийную базу знаний по технике крепления.

Поиск экспертизы

Поиск экспертного знания (экспертизы) предполагает отыскание в большом сообществе нужного эксперта, решения, идеи, инновации, клиента-энтузиаста и т. д. Внимание фокусируется на нахождении исключительного и специализированного интеллекта, в противовес коллективному разуму, и целью этой процедуры является не сбор и объединение небольших вкладов, получаемых от большого количества участников, а поиск нужных узких знаний или ресурсов среди большого количества участников и больших объемов информации. Одна из форм поиска экспертизы — такой феномен социальных медиа, как краудсорсинг.

Хорошим примером служит компания бытовой электроники, обнаружившая небольшую группу клиентов (из числа миллионов потребителей), которые, являясь одновременно страстными приверженцами продуктов компании и людьми, хорошо осведомленными об этих продуктах, были готовы отвечать на вопросы других клиентов. Представитель компании сказал, что большей осведомленностью обладали только инженеры, производившие соответствующую продукцию, но их не было в составе центра обработки вызовов. С помощью этих клиентов компания резко убыстрила время на разрешение возникающих вопросов, причем расходы на поддержку соответствующей деятельности резко снизились.

Эмерджентные (выявляющиеся) структуры

Эмерджентными (выявляющимися) структурами могут быть процессы, схемы категоризации контента, организационные сети, неявные виртуальные команды и т. п., которые были неизвестны или не запланированы до периода социального взаимодействия, но выявились в рамках реализации четырехступенчатого коллаборативного цикла, описанного выше. Смысл поиска и отслеживания эмерджентных структур заключается в том, чтобы достичь более глубокого понимания того, «как все работает», как строится неформальная работа в организациях и как организации достигают целей на практике. Участники сообществ, конечно же, не предъявляют соответствующую информацию в явном виде. Зачастую она выявляется благодаря использованию конкретных социальных технологий, упомянутых выше, таких, как анализ социальных сетей, инструментарий работы с идеями, рынки предсказаний, рынки ответов, социальные теги, социальные закладки и социальная аналитика. Например, с помощью анализа социальных сетей глобальная производственная компания проанализировала работу свыше 400 сотрудников отдела исследований и разработок в 38 странах с целью определить, кто из них работает над аналогичными проектами, чтобы фасилитировать их сотрудничество [8].

Культивирование интереса

Культивирование интереса направлено на привлечение людей и концентрацию содержания вокруг общей темы или проблемы с целью роста сообщества и повышения уровня участия в нем. Одни участники размещают привлекающую их информацию, другие оценивают ее и высказывают свое мнение. Высоко оцененные материалы и наиболее активные обозреватели получают известность и становятся более доступными для остальных. Организации, культивирующие интерес, используют блоги, форумы, публикации и обратную связь в качестве ключевых социальных технологий.

Прекрасный пример культивирования интереса дает компания Barnes & Nobles. Она реализует многоканальный подход к социальным медиа, используя форумы на своем сайте barnesandnoble.com, Facebook, Twitter, блоги для привлечения сообществ к чтению. B&N-сообщество на barnesandnoble.com насчитывает около 5 миллионов посетителей и примерно 20 тысяч сообщений в месяц [9]. Страницы B&N и Nook на Facebook также отличаются высокой активностью посещений. Например, страница B&N на Facebook имеет свыше 670 тысяч лайков (одобрительных откликов) и содержит почти 600 тем для обсуждения, с многочисленными постами в каждой теме [10]. У Barnes & Nobles фиксируется 30–50% естественного прироста базы в Facebook за квартал. Люди тяготеют к сообществам для обсуждения книг и жанров; публикации вопросов, ответов и рекомендаций, а также для оказания помощи друг другу в поиске «следующего большого чтения». Участники сообщества и фаны вовлечены в общение между собой и с компанией. При этом, как правило, они же являются и наиболее преданными клиентами, которые, согласно прогнозам, в перспективе могут по сравнению с другими принести компании наибольшую прибыль.

Массовое координирование для быстрого ответа

Массовое координирование основано на оперативной организации большого сообщества, использующего короткие сообщения, которые распространяются стремительно, с «вирусной» скоростью. Участники широко рассылают эти сообщения, и таким образом удается быстро объединить многих людей вокруг некоторого события. Наиболее известной формой массовой координации стали флэш-мобы. Хорошим примером служит скоординированный через Facebook «Танец-вспышка» на железнодорожном вокзале Ливерпуля, где тысячи танцоров в заранее оговоренный момент заполнили станцию и одновременно начали танцевать. Другой пример: бурный протест матерей на Twitter (@motrinmoms) и YouTube в 2010 году против рекламы

лекарственного средства мотрин. На этой рекламе младенцы изображались в качестве своего рода аксессуара, вызывающего боль в спине.

Организационное использование средств массовой координации все чаще встречается в разных ситуациях — например, для быстрого реагирования на нехватку ресурсов, персонала, на аварии и неблагоприятные погодные условия. Сеть отелей использует эту технологию для более быстрого распространения новых практик, позволяющих офисам экономить деньги.

Использование связей

Использование связей представляет собой опыт поддержания огромного количества контактов в целях получения определенных ценностей. Главным образом это реализуется через технологии блогов и социальных сетей. Участники выражают свое мнение по тому или иному поводу, надеясь, что оно будет соотноситься с мнениями других людей и найдет поддержку. Например, Билл Мариот (Bill Marriot), генеральный директор сети отелей Marriot Hotels and Resorts, использует блог для создания слабо выраженной связи с потенциальной миллионной аудиторией, которая интересуется тем, что он думает по поводу ряда вопросов, актуальных для нее. Поскольку ему нужно отвечать только на относительно немногие комментарии, то он имеет возможность без больших усилий поддерживать огромное количество связей [11].

Массовое сотрудничество и социальная организация

Организация становится социальной, когда она открывает для себя возможности массового сотрудничества и формирует необходимые корпоративные навыки ответа на возникающие вызовы посредством быстрого и повторяемого создания коллаборативных сообществ.

Для этого требуется новый, отличный от традиционного, склад мышления. Люди в социальной организации перестают осмысливать свою работу исключительно в терминах иерархии и традиционного менеджмента. Их ответ на возникший вызов состоит не в том, чтобы рутинно назначить ответственного за решение проблемы или инициировать для этого некий структурированный процесс. Ведь у них есть включенное в их повседневную профессиональную жизнь сотрудничество на базе сообщества. Поэтому вместо упомянутых традиционных действий они спрашивают себя: «А не сможет ли сообщество сделать это лучше? А не стоит ли нам сформировать сообщество для более эффективного решения возникших

задач?». Если ответ «да», то организация начинает действовать соответствующим образом.

Таким образом, отличие социальной организации от «традиционной» состоит в том, как она управляет, как инвестирует, каким образом работают ее системы, и в том, как ее люди мыслят.

Преимущества такого рода структур реальны и все более очевидны. Построение коллаборативных сообществ может помочь вам быстрее распознавать изменения во внешней по отношению к организации среде и оперативнее реагировать на них, быстрее оценивать, что работает, а что нет, и успешнее находить действия, ведущие к получению нужных результатов. Сотрудничество с сообществом не только обеспечит лучшее понимание и лучшие решения, но и будет способствовать скорейшей адаптации к изменениям, поскольку сообщество уже готово к соответствующей деятельности и осознает свой вклад в нее.

Последовательно и эффективно мобилизуя сообщества, социальная организация может получить конкурентное преимущество в любом аспекте своего бизнеса, в том числе — и в человеческом плане. Например, подключение людей, которым предстоит использовать продукт, услугу или процесс, к их проектированию, будет давать отличные результаты и увеличивать шансы на успешное удовлетворение потребностей пользователей. Люди больше проникаются чувствами и пониманием, если они на любом этапе цепочки создания стоимости сами приложили руку к этому процессу. Социальная организация исходит из того, что внимание к окружающим и стимулирование их участия не только приводят к лучшим результатам деятельности, но и позволяют выстроить более тесное и стабильное взаимодействие с прямыми или потенциальными клиентами, а также более эффективную операционную модель. Это подход, при котором выигрывают все.

В конечном счете возможность продуктивного использования всей полноты знаний, таланта, изобретательности и энергии больших групп людей, что ранее в таком объеме было невозможно, делает социальную организацию более быстрой, более инновационной, более гибкой, более чутко реагирующей на запросы рынка и более целенаправленной в ее деятельности. Короче говоря, перед предприятием открывается новый уровень возможностей.

Это не просто

Но будьте осторожны. Компания не может просто объявить: «Мы становимся социальной организацией». Становление такой структуры требует стратегического подхода, осознанного выбора и устойчивых намерений,

поскольку здесь необходимо пройти через этап эволюции мышления и навыков, чтобы использование коллаборативных сообществ действительно давало ощутимые результаты. Кроме того, требуется вдумчивый подход к тому, как обеспечить концентрацию усилий участников на первостепенно важных целях и как сохранить продуктивную связь между сообществом и организацией в целом.

Выбор сотрудничества на базе сообщества как альтернатива традиционному подходу — это вызов организации и отдельным ее руководителям. Компании, предпочитающие работать по предписанным процедурам, обычно бывают заняты распределением ролей и обязанностей в мельчайших подробностях. Менеджеры, которые считают свои официальные полномочия основным инструментом воздействия на других, будут бороться за сохранение такого рода полномочий и в сфере управления коллаборативным сообществом. Но им нужно смириться с неизбежностью конфликта между их остающейся ответственностью за результаты и отсутствием права контролировать сам процесс достижения этих результатов.

Тем не менее компании, несмотря на эти непростые проблемы, все чаще используют коллаборативные сообщества, находя в их деятельности реальные выгоды. Как говорит Мигель Лозано, директор по инновациям SEMEX, «теперь, когда мы избрали такой способ, ...мы больше не вернемся к старому способу» [12].

3

Становление социальной организации

Компания по производству потребительских товаров наблюдает ажиотаж вокруг социальных медиа и считает необходимым быть причастной к этому тренду. Она перенаправляет из своего традиционного рекламного бюджета миллионы долларов на участие в социальных медиа, рассчитывая увеличить сбыт продукта. Формируется большое сообщество, которое действует в соответствии с намерениями компании. Тем не менее продажа продукта не увеличивается. Рекламный проект сворачивается, и сообщество перестает существовать.

Между тем компания знает, что ее дистрибьюторы используют социальные медиа. Становится известно об успехах в одних случаях и неудачах в других, однако у компании нет ясности в том, что происходит. Поэтому в действие вводятся ограничительные правила относительно использования социальных сетей. Но продавцы возражают, они говорят, что им нужна гибкость в использовании социального интернета, чтобы иметь возможность эффективно продавать. Отдел по связям с общественностью (Public Relations — PR) и отдел маркетинга также возражают против принятого решения, и в результате появляется вторая версия правил, а затем третья. Недовольный сотрудник пишет в Twitter, что его босс идиот и что он сыт по горло оскорбительным стилем руководства, принятым в компании. Эта маленькое сообщение

оказывается ретвитнутым 672324 раза. Компания увольняет сотрудника, тот в свою очередь подает в суд на неправомерное увольнение, ссылаясь на свободу слова, противоречивость принятых правил и на то, что Twitter является микроблогом, а не социальной сетью.

Пока все это происходит, отдел информационных технологий (IT), заинтересованный в использовании социальных медиа, заменяет корпоративный каталог социальной сетью. Результат оказывается слабым, потому что, как выясняется, никто не обращается к корпоративному каталогу и никого не волнует, что он был заменен. Поэтому IT предпринимает еще одну попытку изменений и устанавливает вместо социальной сети вики, чтобы посмотреть, что произойдет. Люди начинают использовать эту технологию, шлют все больше заявок на расширение ее возможностей и звонят с разного рода техническими вопросами. IT не рассчитывал на такое возрастание нагрузки, и теперь отделу требуется больше ресурсов, — иначе он будет испытывать трудности или, что еще хуже, нанесет удар по своей репутации.

Затем отдел по работе с персоналом (Human Resources — HR) сообщает генеральному директору о формировании в вики большого сообщества сотрудников, протестующих против новых планов медицинской страховки и требующих, чтобы HR изменил их. Генеральный директор уже и раньше был обеспокоен отношениями между сотрудниками и руководством. А эта информация поступает на следующий день после того, как команда по анализу деятельности конкурентов проинформировала исполнительную команду о положительных отзывах в прессе, получаемых главным конкурентом относительно его успехов в области продвижения социальных медиа.

В рассказанной истории, возможно, есть некоторые преувеличения, но что-то подобное происходит сегодня во многих средних и больших фирмах, если не в их большинстве. Такого рода проблемы проистекают из одной первопричины: у компаний не было продуманного подхода к социальным медиа и коллаборативным сообществам, поэтому они ограничивались реактивными действиями по мере появления проблем. К сожалению, в подобных обстоятельствах большинство компаний предпочитает разрабатывать правила, а не стратегии. И из-за этого возникающие проблемы с социальными медиа только обостряются.

Вопреки утверждениям, которые высказывались некоторыми энтузиастами раньше, усилия по использованию социальных медиа редко приводят к хорошим результатам спонтанно. Как отмечалось в главе 1 это было первое и наиболее очевидное из того, что мы осознали в процессе изучения свыше 400 компаний. Большинство организаций, с которыми мы сталкивались до

настоящего момента, просто открывали доступ к технологиям социальных медиа, надеясь, что магия сотрудничества возникнет сама по себе. Это практика, которую мы называем «предоставь-и-молись».

Наше исследование показывает, что успешны лишь около 10% инициатив, осуществляемых по принципу «предоставь-и-молись». В подавляющем большинстве случаев (около 70%) попытки подобного рода проваливаются, потому что адаптация работников к новым условиям незначительна и активное сообщество не формируется. Остальные 20% терпят неудачу из-за того, что, несмотря на сформированность сообщества, оно не приносит подлинной ценности для организации.

На основе всех изученных нами случаев мы можем выделить несколько общих причин неудач.

- Чаще всего инициативы в социальных медиа проваливаются из-за того, что организации *концентрируют внимание на технологиях*, тогда как в первую очередь следует сосредоточиться на достижении цели посредством новых форм коллективного поведения, которое становится возможным благодаря этим технологиям. Поведение, ориентированное на цель, а не на технологии, обеспечивает создание ценностей для бизнеса. Технологии социальных медиа необходимы, но это лишь сопутствующий фактор, который не имеет практической ценности сам по себе.
- Инициативы проваливаются потому, что организации *не хватает знаний о фундаментальных принципах массового сотрудничества*. Даже самая замечательная технология не оправдывает приложенных усилий, если оставляются без внимания основные характеристики успешных социальных инициатив.
- Инициативы проваливаются, поскольку *не все задачи хорошо подходят для массового сотрудничества*. Организациям нужно представлять, в каких случаях коллективные сообщества скорее всего обеспечат реальную ценность. Использование массового сотрудничества в несоответствующих ситуациях приводит к потере людьми времени, а компаниями — денег, и может даже привести к неправильному обращению с важной информацией.
- Наконец, инициативы проваливаются потому, что руководителям организаций и менеджерам не хватает решимости для того, чтобы *поставить перед сообществами привлекательные и серьезные цели, а затем позволить найти способы достижения этих целей*. Менеджеры гасят инновации своим вмешательством и чрезмерным контролем, а когда сообщество все-таки выходит на такие инновации, оказываются неспособны трансформировать эти идеи в организационные изменения.

Если организации просто делают социальные медиа доступными, а затем ничего значимого не происходит, то они склонны винить инструментарий и делать вывод, что он не имеет никакой ценности для бизнеса, или предполагают, что пока просто не готовы работать по-новому. Чаще всего, однако, истина заключается в другом: был избран неправильный способ действий. К инициативе не отнеслись всерьез, не подготовились должным образом. Социальные медиа рассматривались как некая панацея для обеспечения сотрудничества, как такая чудесная технология, которая может принести успех сама по себе.

Тут нужно сообщить плохую новость: социальные медиа бывают успешны сами по себе не чаще, чем на небе появляется «голубая луна». Но также есть и хорошая новость: существуют практики и методы массового сотрудничества, которые, как мы видели, успешно использовались во многих организациях самой разной величины и относящихся к самым разным отраслям бизнеса.

Подход, обеспечивающий повторяемый успех

В этой книге мы предлагаем многоступенчатый подход к теме, вобравший упомянутые практики и методы в единое целое (см. *рис. 3*). Такой подход не гарантирует вам успеха, но значительно увеличивает ваши шансы на успех. Он основан на опыте, общем для эффективных внедрений, которые в своей совокупности указывают путь стратегического использования предприятием массового сотрудничества в рамках становления социальной организации.

Мы знаем, что подход, о котором идет речь, не разделяют многие энтузиасты социальных медиа. Он подразумевает управление, а они считают, что оно несовместимо с духом массового сотрудничества. Для них управление означает удушающий контроль и жесткие ограничения, накладываемые на творчество и проявления спонтанности в работе.

Конечно, такую позицию занимают именно те люди, по мнению которых компании должны подключить технологии и наблюдать, как сообщества начнут таинственным образом формироваться и находить блестящие решения неразрешимых проблем. Было бы неплохо, если бы мир был устроен таким образом. Представим себе, что вы и ваша компания могут позволить себе соотношение между успехом и неудачей, равное 1:10, как это приемлемо для венчурного капитала, где один мегахит компенсирует полосу неудач. Тогда вы могли бы рассматривать в качестве подходящего варианта упомянутый выше подход «предоставь-и-молись». Но если мир, где

Рисунок 3

Процесс становления социальной организации

вы работаете, не таков, то обратите внимание на подход, представленный в этой книге.

Нужно добавить, что есть управление и управление. При неверном использовании предлагаемого нами подхода можно задуть инновации и творчество, превратить социальные медиа в еще одно средство командного управления и сделать предметом насмешек саму идею коллаборативного сотрудничества. Но правильное управление позволяет сформировать такую организационную культуру и корпоративный контекст, где деятельность коллаборативного сообщества будет вполне успешной.

Несмотря на серьезные проблемы, которые могут быть связаны с тем подходом, о котором здесь говорится, есть веские основания для его использования. Он позволяет:

- Увеличить вероятность успеха при создании коллаборативных сообществ. Аналогично чек-листам, используемым пилотами перед взлетом, предложенный подход позволяет убедиться, что вы делаете все, что нужно. В частности, возрастают шансы на то, что коллаборативные сообщества дадут результаты, помогающие организации лучше осуществить свою миссию и цель.

- *Повысить успешность бизнеса*, поскольку нацеливает сотрудничество в рамках сообщества на решение важных бизнес-задач и поиск возможностей их решения, а не на случайные и произвольные темы.
- *Обеспечить сильно влияющую на результат прозрачность* для всех вовлеченных в инициативу, если все организовано правильно. Участники знают, кто, что и почему делает, и понимают свои роли в этой деятельности.
- *Перейти от нескольких единичных успехов к повторяемой компетенции*, которая воспроизводит успешные результаты. Воспроизводство успеха позволяет поднять предприятие на новый уровень возможностей и сделать его социальной организацией, которая постоянно учится и совершенствуется. А без определенного подхода нет способа понять, что работает, что нет.
- *Убедиться, что в инициативу вовлечены нужные для нее люди*. Социальные медиа должны быть направляемы бизнесом. Хотя реализация инициативы и требует использования технологий — и потому IT-подразделения безусловно должны быть подключены к процессу, — но это участник, а не лидер проекта, особенно на ранних его этапах. Слишком ранняя ориентация на технологии может оказаться серьезной и даже катастрофической ошибкой. Социальные медиа должны рассматриваться как бизнес-потенциал, а не как IT-проект.

Предлагаемый подход представляет собой гибкую основу — это руководство к действию, а не перечень конкретных шагов, которые должны выполняться в точности так, как описано, и в строго указанном порядке. На практике некоторые из действий, которые мы наметим, можно выполнять параллельно, если это целесообразно в конкретной ситуации. Какие-то шаги в определенных обстоятельствах должны быть повторены, ибо подход — итерационный. И все это вместе нужно тщательно обдумать применительно к особенностям вашей организации и ваших целей для коллаборации на базе сообщества.

Выстраивание компетенции любого рода требует практики — начиная с небольших шагов и постепенно переходя от одних достижений к другим. Это критически важно для ситуации массового сотрудничества, поскольку выработка и поддержание необходимого доверия, наряду с готовностью делиться с другими и работать вместе, требуют времени и опыта. Предлагаемый подход может, таким образом, рассматриваться как описание повторяемого цикла обучения — сделать, проанализировать, научиться, сделать еще раз. Этот цикл необходим организации для выстраивания компетенции в рамках разрабатываемого проекта и для уверенности в том, что требующие решения проблемы будут решены.

Цель подхода заключается в том, чтобы помочь вашей организации обеспечить повторяемость успеха массового сотрудничества. Далее мы последовательно рассмотрим основные элементы упомянутого подхода, показанные на *рисунке 3*. Перечислим их: *видение, стратегия, уточнение цели, запуск, руководство*, а также *изменение* организации.

Разработайте организационное видение сотрудничества на базе сообществ

Для того чтобы массовое сотрудничество стало неотъемлемым качеством организации, лидеры должны начать с разработки корпоративного видения того, где это сотрудничество в рамках сообществ может создавать ценность. Разработка такого видения включает в себя следующие задачи.

- *Понять, когда сотрудничество на базе сообщества подходяще.* Сообщества не являются ответом на все вызовы совместной работы. Организации могут подвергать себя значительному риску, если будут применять массовое сотрудничество не по назначению. При разработке видения организация должна четко понимать, что представляют собой разные типы проблем и возможностей, где сотрудничество в рамках сообщества целесообразно.
- *Выяснить, где сотрудничество в рамках сообщества скорее всего принесет пользу.* При формировании видения сотрудничества на базе сообществ следует начать с имеющихся знаний о том, где такая деятельность приносила успех (см. обсуждение в главе 2 общих оснований для компаний при использовании коллаборативного сотрудничества). Это позволит выявить области меньшего и большего риска. Вы также должны осознавать, исследуете ли вы новые территории или многие уже проходили подобное. Кроме того, в определении областей конкурентного преимущества или условий, необходимых для успешной конкуренции (конкурентной необходимости) может помочь представление о том, что происходит в других отраслях.
- *Применить понимание целей и корпоративной культуры вашей организации.* Социальная организация может постоянно использовать сотрудничество на базе сообществ как основополагающую корпоративную компетенцию для решения важных бизнес-задач и реализации бизнес-возможностей. Чтобы это стало возможным, нужно рассмотреть организационные цели и связать их с усилиями по сотрудничеству на базе сообществ. Также важно с самого начала правильно оценить корпоративную культуру организации, и, в частности, ее

отношение на текущий момент времени к социальным медиа. Вам необходимо будет учитывать эти факторы по мере продвижения вашей инициативы.

- И, наконец, *выработать организационное видение сотрудничества на базе сообществ*. Для этого нужно *официально сформулировать*, каковы перспективы сотрудничества на базе сообществ, включая определение конкретных областей, в которых такое сотрудничество может привести к успеху вашей организации. Эти формулировки являются ключевым элементом при выработке видения, поскольку дают людям осязаемое представление о том, как сотрудничество на базе сообществ может изменить способ, посредством которого организация достигает своих целей. Они также позволяют заглянуть в то возможное будущее, когда компания будет работать как социальная организация.

В конце стадии разработки видения у вас будет документ с двумя взаимосвязанными частями: первая — это декларация, в которой руководство утверждает сам принцип сотрудничества на базе сообществ; вторая — это набор формулировок, определяющих перспективные области, где массовое сотрудничество способно помочь организации в достижении ее целей. В целом видение рисует частичную, но яркую картину такого будущего, в котором сотрудничество на базе сообществ становится нормой.

Разработайте организационную стратегию сотрудничества на базе сообществ

Будьте готовы к тому, что обнародование видения может инициировать поток запросов на дополнительные коллаборативные сообщества. Такая ситуация способна вызвать парализующий эффект — или, напротив, открыть возможность для дальнейших преобразований. Все зависит от того, насколько оперативно, системно и разумно будет ваша организация решать, какие коллаборативные сообщества стоит поддержать, где и как вкладывать в них ресурсы и как начать движение в направлении формирования социальной организации таким образом, чтобы не перенапрягать компанию. Все это входит в выработку стратегии.

Организационная стратегия для сотрудничества на базе сообществ включает непрерывное планирование, которое определяет, где вы будете применять такое сотрудничество с целью содействия созданию реальной бизнес-ценности. Построение стратегии предполагает три основных действия:

- *Разумный выбор из множества возможностей* для сотрудничества на базе сообществ тех вариантов, которые организации следует использовать.
- *Определение того, куда и когда инвестировать* или где продолжать инвестирование в конкретные коллаборативные сообщества.
- *Формирование бизнес-обоснования* для выбранных коллаборативных сообществ.

Эти действия осуществляются на уровне организации в целом, для того чтобы централизованно управлять инвестициями, предназначенными для коллаборативных сообществ.

Культивируйте коллаборативные сообщества

Теперь процесс переходит в стадию фактического культивирования (взращивания) отдельных сообществ и требует трех итерационных шагов, необходимых для уточнения цели, для запуска и для руководства сообществами (см. рис. 4).

Уточните цель через создание дорожной карты целей

Цель является причиной того, что люди вступают в сотрудничество, основанием, вокруг которого они сплачиваются. Она мотивирует участников

Рисунок 4

Три шага, необходимых для создания и поддержки коллаборативного сообщества



сообщества к взаимодействию и внесению своего вклада в совместное дело. Хотя сообщество может начинаться с одной общей цели, ее в дальнейшем будет недостаточно. С течением времени сообщества приобщаются ко многим целям. Эволюция целей подпитывает их, поддерживает их существование. Если подпитка закончится, то сообщество прекратится. Вот почему так нужны дорожные карты целей. Дорожная карта в данном случае представляет собой набор взаимосвязанных целей, расположенных во времени по отношению к первоначальной цели, причем все они согласованы между собой и определяют варианты дальнейшего развития сообщества. Она служит руководством для его сохранения и роста. В главе 6 мы расскажем, как создать дорожную карту целей, которая будет давать принципиально важную информацию относительно планирования и обоснования того, как перейти к запуску сообщества.

Запустите сообщество

Запуск переводит сообщество из фазы возможности и целеполагания в статус реальности и включает в себя ряд шагов, среди которых выделим наиболее важные.

- *Опишите практику сотрудничества на базе сообщества.* Четко обозначьте, как участники должны взаимодействовать друг с другом и как среда общения обеспечит легкость, полезность и значимость их включенности в практическую деятельность. Выясните, что будет мотивировать участников к активной и регулярной работе в сообществе. Исходя из этого, определите их желаемое поведение.
- *Спланируйте вовлечение в сообщество.* Вам будет необходим план приближения к «точке невозврата» (tipping-point plan), который описывает, как заинтересовать, вовлечь людей и дальше двигаться к такому пункту, где благодаря накоплению критической массы участников сообщество добивается «вирусного» роста и становится самостоятельным. Успешные сообщества не растут медленно, они достигают переломного момента достаточно быстро.
- *Предоставьте сообществу коллаборативную среду (пространство совместной работы).* Для решения этой задачи вам нужно сосредоточиться на разработке среды социальных медиа, на ее функциях и возможностях, на том, как она действует, и прежде всего — на том, какие практические, пользовательские удобства (user experience) она предоставляет. Указанный шаг также включает в себя принятие решения относительно того, следует ли использовать уже имеющуюся среду или создавать ее заново.

По завершении этого этапа вы можете считать, что сделали все возможное, для того чтобы способствовать созданию успешного коллаборативного сообщества.

Руководите сообществом

Дальше наступает этап, на котором коллаборативное сообщество формируется и выполняет свою работу. Этап, где оно начинает создавать ценности для себя и для организации. И на этом этапе «традиционное» управление может воспрепятствовать реализации принципов массового сотрудничества. Но в социальной организации менеджмент руководит именно массовым сотрудничеством вместо обычного директивного управления или контроля.

Термин «руководить» (или, иначе, «направлять») относится к роли тех менеджеров, которые спонсируют сообщество и несут ответственность за результаты его деятельности. Если говорить реально, усилия менеджеров, предшествовавшие рассматриваемому этапу, представляли собой в значительной степени «планирование для начала функционирования». После запуска инициативы и формирования сообщества оно само начинает отвечать за себя и во многом становится хозяином своей судьбы. Здесь управление переходит от организации к сообществу, и те, кто руководил процессом до сих пор, оказываются в роли скорее советников (наставников), чем директоров или контролеров. Это можно трактовать как «управление путем руководства изнутри». Происходит сложная трансформация, с которой некоторым менеджерам трудно согласиться.

Руководство сообществом представляет собой непрерывный процесс, и его основной целью является поддержание нормального функционирования сообщества, а также его ориентация на продуктивные цели. В такой ситуации важно, чтобы менеджеры не поддавались искушению снизить неопределенность путем мелочного управления, которое задушит сообщество, а применяли правильные принципы лидерства.

Адаптируйте организационный контекст

Коллаборативные сообщества не могут успешно действовать и реализовать свой потенциал в вакууме. Поэтому наряду с руководством внутренней деятельностью сообщества менеджеры должны также обеспечить такие условия, чтобы вся организация и весь окружающий контекст поддерживали массовое сотрудничество.

Проблема состоит в том, что координация между формально существующей организацией и коллаборативным сообществом иногда может быть непростой. Вспомним хотя бы сопоставление в главе 1 открытого, коллаборативного характера стартапов с более формальной структурой, которая обычно возникает с увеличением размера организации. Попробуйте вообразить сочетание этих двух типов рабочих ситуаций, и вы получите некоторое представление о той напряженности, которая может существовать между свободной формой коллаборативного сообщества и тщательно определенными предписаниями, существующими в иерархической структуре. Быть посредником в этих отношениях — задача менеджмента, и она решается двумя основными методами:

- *Менеджеры обеспечивают ежедневную, постоянную связь между каждым сообществом и формальной организацией.* Для достижения своих целей коллаборативные сообщества нуждаются в организационных ресурсах — человеческих, финансовых и других, наряду с вниманием со стороны менеджмента и доступом к корпоративным системам и процессам. Эти потребности вряд ли будут удовлетворены спонтанно. Кто-то — а именно, менеджеры — должен создать соединительную ткань, которая связывает части в единое целое. Сообщества, которые существуют в изоляции, являются *социальными островами* — относительно небольшими коллаборативными группами, обособленными от остальной организации. Такие островки могут быть успешными сами по себе, но они приносят гораздо меньше пользы, чем могли бы, будучи тесно связаны с предприятием. Без соответствующих контактов производимые ими результаты и рекомендации остаются локальными и ограниченными по своей ценности.
- *Менеджеры должны способствовать таким изменениям в организации, которые помогают работе коллаборативных сообществ.* Иногда то, что нужно сообществам, выходит за рамки повседневных связей, упомянутых выше. Создание благоприятных условий для сотрудничества может потребовать более фундаментальных изменений в способах реализации корпоративного лидерства, корпоративной культуры, структуры и функций организации. Например, отделу по работе с персоналом (HR), возможно, придется изменить процедуру аттестации сотрудников, включив в число критериев ценность индивидуальных вкладов в сообщество, или финансовому отделу (Finance) надо будет переработать указания по оценке проектных предложений — ведь сообщества по определению не могут предсказать результат своей деятельности. Менеджеры, ответственные за успех коллаборативных сообществ, должны инициировать такие изменения и продвигать их принятие.

Большинство усилий по выстраиванию массового сотрудничества на базе социальных медиа не ведут к производству чего-то ценного. Основные причины неудач — это отсутствие у того или иного сообщества ясно сформулированной цели, которая привлекла бы участников и была бы значимой для организации; отсутствие видения значимой ценности у руководителей, что в свою очередь удерживает их от поддержки сообществ; рассмотрение массового сотрудничества только как технологического вызова — нового IT-проекта; такая корпоративная культура, такие структуры, процессы и политика руководства, которые блокируют сотрудничество; сообщества, остающиеся социальными островами, способными в лучшем случае создать ценность для себя, а не для организации в целом. Следуя логике описываемого процесса становления социальной организации, вы можете избежать такого рода ошибок.

В остальной части книги будет подробно исследоваться каждый шаг очерченного здесь процесса. Его использование для построения нового уровня корпоративной компетенции может превратить вашу фирму в социальную организацию, чьи возможности возрастают благодаря опоре на массовое сотрудничество.

Как вы будете конкурировать?

Многоступенчатый подход к становлению социальной организации, представленный на этих страницах, так важен потому, что массовое сотрудничество дает компании стратегическое конкурентное преимущество. Можно подумать, что о таком преимуществе говорить излишне, поскольку социальные медиа доступны для любой организации. Но не следует попадать в эту логическую ловушку. Внедрение массового сотрудничества и трансформация предприятия в социальную организацию требуют высокой степени корпоративных навыков, для создания которых большинству компаний потребуются годы. И некоторые из них останутся позади, в то время как их конкуренты сумеют превратиться в социальные организации.

Учитывая это, вы и любой другой менеджер сегодня должны спросить себя: что происходит в результате того, что все больше и больше традиционных компаний «взламывают код» массового сотрудничества и начинают демонстрировать потенциал социальной организации?

Тем, кто не сумеет интегрировать эти новые возможности в организационные формы своей деятельности, будет трудно конкурировать. Почему? Потому что социальные организации смогут получить большую отдачу от людей путем объединения их в коллаборативные сообщества, которые способны к инновациям и решению наиболее сложных проблем. Такие

организации будут больше влиять на рынок путем создания продуктивных сообществ для своих покупателей и потенциальных клиентов. Они будут способны снова и снова делегировать полномочия по решению задач в обществе таким способом, который быстро и значительно увеличит ценности организации.

4

Формирование видения сотрудничества на базе сообщества

В 2009–2010 годах руководители Центра космических полетов NASA (Marshall Space Flight Center, MSFC) знали, что их программа пилотируемой космонавтики приближается к решающему моменту. Планы по созданию транспортного средства для замены космического челнока зашли в тупик, а «Шаттл» приближался к концу своего жизненного цикла. Программа NASA «Созвездие» (Constellation) и ракеты Arges были подвергнуты резкой критике со стороны ученых и инженеров за пределами центра. Общественное мнение больше не поддерживало космическую программу так энергично, как это было когда-то. Конгресс и президент пересматривали будущее космической программы и обсуждали существенные изменения, которые могли бы привести к снижению в ее разработке участия NASA как правительственной организации — в пользу частного капитала.

Как только лидеры MSFC начали переосмысливать природу и ценность космической миссии, они признали важность вовлечения большего числа людей и внутри NASA, и за ее пределами в процесс работы над этими фундаментальными вопросами. В итоге они задумались

над тем, как сотрудничество на базе сообщества могло бы помочь им решить эту задачу и повысить осведомленность о ценности для всех NASA и MSFC [1]. Приведем здесь слова директора по информационным технологиям MSFC Джонатана Петтуса (Jonathan Pettus): «Мы считали, что социальные медиа могут иметь важное значение при решении вопроса о том, как продолжить нашу миссию, и что их использование способно помочь нам сотрудничать по-новому, чтобы в конечном счете создаваемые нами ракеты были лучше. Но для этого недостаточно изменить технологию и ожидать результатов. Все не так просто. Мы еще не полностью достигли наших целей, но мы движемся к ним, и наше внимание к видению и целям дает нам предпосылки для дальнейшего прогресса» [2]. Предпринятые этой структурой шаги помогут нам лучше понять важную роль видения для формирования сотрудничества.

Организации только недавно начали использовать социальные медиа для совместных действий на базе сообществ, и они все еще учатся, как использовать эти медиа эффективно. Большинство обращается к ним от случая к случаю и лишь в тактических целях. Но некоторые, как MSFC, признают значимость более непосредственного и глубокого вовлечения сообществ в свои задачи и операции.

Социальные организации расширяют свое видение возможностей того, как привлечь социальные медиа и сообщества к решению стратегических вопросов. Но отношение к таким медиа сильно различается и продолжает складываться, меняясь во многих случаях с отрицательного на нейтральное, а затем и на положительное. Поскольку это все еще относительно ново для большинства фирм, мы советуем начинать соответствующие действия с официальной формулировки видения потенциальных выгод для организации от социальных медиа. При подготовке изложения вашего видения прежде всего выразите свою уверенность в стратегической важности сотрудничества в рамках сообщества, а затем переходите к перечислению тех областей, где это может принести организации существенные выгоды. Будьте конкретны при определении таких областей и способов применения сотрудничества в каждой из них. Продвижение в этих областях станет следующим этапом превращения вашей фирмы в социальную организацию. Завершите свое изложение призывом к действию, причем обратите внимание на источники дополнительной информации или помощи.

Изложение видения служит двум основным целям. Во-первых, оно выражает веру руководства в важность и ценность сотрудничества на базе сообществ. Во-вторых, оно конкретно определяет существенные возможности для фирмы, где такое сотрудничество может принести ей дополнительную

пользу в достижении ее целей. Оба элемента важны: отсутствие одного уменьшает силу воздействия другого. Само по себе заявление о поддержке сотрудничества будет рассматриваться как всего лишь пустая риторика. А простое перечисление областей, где сотрудничество может помочь, повлечет за собой вопросы типа «Ну и что?». Будучи хорошо выполненным, изложение видения вносит в ситуацию ясность, указывает направление дальнейшего движения, способствует формированию стратегии работы организации, позволяет повысить привлекательность проекта и побудить к участию в нем.

Для того чтобы разработать эффективное изложение видения, необходимо:

- понимать, когда сотрудничество на базе сообщества *уместно*;
- знать, в каких случаях сотрудничество на базе сообщества скорее всего *успешно*;
- подключать понимание *целей и корпоративной культуры* организации;
- создавать и распространять *организационное видение* сотрудничества на базе сообществ.

Разработка видения — это творческая деятельность, и мозговой штурм играет здесь важную роль. Как и другие творческие начинания, он может быть довольно беспорядочным, и тогда достижение ценного, содержательного и вдохновляющего результата окажется сложным делом, которое потребует терпения и участия знающих, опытных людей.

Вы должны понимать, когда сотрудничество на базе сообщества уместно

Не всякое сотрудничество подходит для массового использования. Не все проблемы решаются с помощью сотрудничества на базе сообществ. Неправильное использование социальных медиа может повысить вероятность неудачи в вашей организации, привести к слабым результатам, а также к значительным рискам при управлении информацией. Чтобы избежать этого, необходимо понимать, где коллаборативное сообщество полезно, а где оно вряд ли добавит много ценного [3]. *Таблица 1* отображает разную степень целесообразности таких сообществ.

Таблица 1

Уместность массового сотрудничества

МЕНЕЕ УМЕСТНО		БОЛЕЕ УМЕСТНО
Глубокий анализ	← Тип деятельности →	Широкое наблюдение
Под влиянием	← Тип деятельности →	Независимая
Противоречивая	← Информация →	Дополняющая
Закрытая (контролируемая)	← Информация →	Открытая
Опосредованное	← Участие →	Прямое
Признанная экспертиза	← Участие →	Коллективный разум
Достоверные факты	← Цель →	Достоверное восприятие
Консенсус	← Цель →	Разносторонность
Улучшение	← Цель →	Инновация

Где сотрудничество на базе сообщества подходит больше

Сотрудничество на базе сообществ более целесообразно, когда большие группы людей, действующих независимо, делают открытый и бесплатный вклад в информацию, которая хорошо агрегируется в более широкую картину, результатом чего становится в конечном счете общее повышение эффективности деятельности. Цель при этом состоит в накоплении разнообразной информации — например, обозначение возможных перспектив, выявление различий в восприятии между отдельными группами, разного рода экспертизы. Это с большой долей вероятности может породить инновационные идеи или дать более широкое понимание проблемы. Сотрудничество на базе сообщества особенно эффективно при получении информации непосредственно от ее носителей, а не через посредников.

Такое сотрудничество адаптивно. Оно более открыто, разнообразно, обладает более свободной формой, более эмерджентно, если сравнивать его с повседневной оперативной работой. Основной целью здесь являются поиск и фиксация ценных идей и знаний, которые поступают от множества людей, часто слабо связанных между собой, но концентрируются вокруг некоторой совместной фокальной точки. Это может быть, в частности, общий интерес, некая идея, концепция, дизайн какого-то продукта, определенная политическая позиция, общий опыт или состояние здоровья.

Где сотрудничество на базе сообщества подходит меньше

Сотрудничество на базе сообществ меньше подходит для решения задач, требующих глубокого анализа и предоставления информации посредниками, которые часто оказываются специалистами, влияющими друг на друга. Кроме того, если это важная информация, которая требует значительных гарантий безопасности при ее использовании, то массовый доступ к ней был бы не очень правилен. Массовость не особенно хороша при работе с противоречивой информацией и необходимости четкого отделения фактов от вымысла. Получение консенсуса и общего согласия в такой ситуации затруднительно, поскольку требует длительного погружения в предмет для достижения позитивного результата..

Как правило, в таких ситуациях полезнее действия определенных команд или групп, работающих в соответствии с набором заранее известных или предложенных задач, бюджетов, расписаний, этапных ворот (gates), рабочих процессов, правил безопасности, а также полномочий по принятию решений. Тем не менее в некоторых случаях, таких, как работа компаний Electronic Arts и SEMEX (об этом пойдет речь в главах 8 и 9 соответственно), характер сообщества и очень четко поставленные цели могут позволить организациям задействовать массовое сотрудничество при решении проблем, предполагающих глубокий анализ со стороны экспертных групп.

Ситуации, подходящие для сотрудничества на базе сообщества, и те, которые таковыми не являются, при всей своей контрастности на самом деле представляют собой континуум. Редко по сочетанию фактических обстоятельств они с очевидностью попадают на один или другой край этого множества. Проблеме не нужно располагаться, согласно *таблице 1*, с правой стороны (в столбце «Более уместно»), для того чтобы можно было извлечь выгоду из сотрудничества на базе сообщества. В большинстве случаев обращение к такому сотрудничеству становится результатом индивидуального выбора, который делается в зависимости от характера поставленных целей и специфики проблемы. Для решения организационных вопросов вам также, возможно, придется сочетать сотрудничество на базе сообщества с сотрудничеством в рамках уже существующей команды и с другими формами коммуникации, принятия решений, управления, включая методы создания и поддержания организационных изменений. Вы должны знать, когда сотрудничество на базе сообщества следует дополнять другими видами организационных действий.

Чтобы противодействовать тому, что препятствует сотрудничеству на базе сообщества, вы можете использовать некоторые процессы или функции управления. Например, Википедия в начале своего существования затрачивала много сил для разрешения конфликта между поступлением инфор-

мации и проверкой фактов, поскольку не хватало управляющих структур. Чтобы справиться с этой проблемой, руководство Википедии сформулировало ряд правил, определяющих, какая статья является приемлемой, и привлекла сообщество из тысячи с лишним редакторов для толкования и применения правил. Таким же образом YouTube обеспечивает открытость информации, при том, что приходится справляться с проблемой авторских прав, а это также требует управления. То же относится к Facebook и конфиденциальности. В самом деле, большинству сред социальных медиа необходимо вводить определенный уровень контроля информации, потому что лишь в немногих ситуациях, если таковые имеются вообще, возможно полностью открытое массовое сотрудничество.

Вы должны знать, в каких случаях сотрудничество на базе сообщества наиболее успешно

При создании видения и стратегии нужно в целом представлять себе, где организации, как правило, преуспевают с сотрудничеством на базе сообществ. Многие фирмы начали мониторинг социального интернета, чтобы знать о возникающих сообществах и тенденциях, которые могут повлиять на их бизнес. Некоторые также собирают и анализируют информацию (или имеют поставщика соответствующих услуг), чтобы следить за своей веб-репутацией. Ко всем структурам во всех отраслях производства управление веб-репутацией вряд ли применимо, но социальные организации, как правило, «слушают», что происходит в интернете, чтобы постоянно оценивать его влияние на свое видение и стратегию. Такого рода отслеживание способно помочь вам решить, можете ли вы и в какой мере взаимодействовать с уже существующими сообществами, вместо того чтобы начать формировать свое собственное (подробнее об этом говорится в главе 7).

В 2009 и 2010 годах мы исследовали более 400 случаев из США (88%) и Европы (12%), чтобы определить основные шаблоны того, как фирмы используют социальные медиа в интересах создания ценностей для бизнеса. Мы выбрали из этого числа более 200 случаев, когда сотрудничество на базе сообществ было главной целью (в отличие от маркетинговых коммуникаций, коммуникаций сотрудников, совместной работы команд и т. д.). Вот некоторые из сделанных нами выводов [4].

По отраслям. Мы нашли примеры адаптации сотрудничества на базе сообществ во многих отраслях, четко выделив три уровня активности.

Слой с самым высоким уровнем адаптации состоит из розничной торговли, правительственных органов, СМИ, информационных технологий

и производства потребительских товаров. Каждая из этих отраслей представлена долей в 12–13% от общего числа рассмотренных нами случаев. Это ранние адапторы, которые добились успеха.

Второй слой с заметным уровнем адаптации включает банковское дело и финансы, транспорт, здравоохранение, фармацевтику и производство. Каждая отрасль имеет долю величиной 5–6% случаев.

Третий слой, с низким уровнем адаптации, включает гостиничный бизнес и путешествия, образование, сферу общественного питания, химическую отрасль, строительство и инжиниринг, электронику, энергетику, страхование, добычу металлов и других природных ресурсов, профессиональные услуги, коммунальные услуги.

По целевой аудитории. Чуть более половины случаев были ориентированы на внешние сообщества клиентов, потенциальных клиентов, просто граждан и т. п. Более трети нацелены на сообщества участников производственного процесса, включая сотрудников, подрядчиков или партнеров. В оставшихся случаях, а это примерно 10%, целевой аудиторией были поставщики и партнеры в сфере предоставления услуг.

По источникам ценности для бизнеса [5]. Мы отнесли каждый случай к одной или нескольким из семи категорий бизнес-ценностей. Лидерами оказались эффективность продаж и операционная эффективность: та и другая была целью почти в 40% случаев. Реагирование на запросы потребителя, реагирование на запросы рынка, разработка товара/услуги были целями примерно в 20% случаев. Практически никогда целями не становились повышение эффективности работы поставщика или реагирование на регулятивную деятельность.

По использованию в бизнесе. Мы распределили все случаи в зависимости от разных бизнес-причин, по которым фирмы используют массовое сотрудничество, чтобы получить ценность для бизнеса. Наиболее распространенной причиной оказалась лояльность бренду (18%). Обслуживание клиентов, выполнение операций, доставка продуктов/услуг, использование продуктов/услуг, инжиниринг продуктов/услуг и работа с персоналом были представлены в 7–12% случаев. Социальное обучение, продвижение инноваций, управление проектами, работа по продажам показали меньшую активность — до 5% по каждой позиции. Заметно разнообразие бизнес-сценариев, побуждающих к использованию сотрудничества на базе сообществ. Оно показывает, что социальные медиа могут быть средством обеспечения позитивных изменений во многих областях хозяйственной деятельности.

По типу массового сотрудничества. В главе 2 мы описали виды массового сотрудничества, которые сообщества осуществляют с использованием

социальных медиа. Мы исследовали модели адаптации этих видов и обнаружили, что доминирующими являются формирование коллективного разума и поиск экспертизы (67% и 50% соответственно). Второй слой — это культивирование интереса (26%) и использование связей (15%). Реже встречаются массовое координирование и эмерджентные структуры — менее 5% в каждой из этих позиций.

Подключайте понимание целей и корпоративной культуры вашей организации

Для продвижения сотрудничества на базе сообществ от отдельных разовых успехов к устойчивой компетенции организация должна ориентировать такое сотрудничество на достижение своих основных целей и стратегий. Это ключевой способ получения от соответствующей деятельности существенных преимуществ для бизнеса.

Создание явных, прочных связей между сотрудничеством на базе сообществ и целями организации сразу преобразует социальные медиа из неудобного, технологически раздутого приложения в важный инструмент достижения успеха. Перечислим основные достоинства таких связей.

- Они позволяют задействовать *существующую организационную поддержку* ваших целей, в том числе — вашими потенциальными сторонниками на разных уровнях управления, а также *имеющуюся инфраструктуру* вокруг уже функционирующих в организации программ и проектов.
- Они помогают *привлечь внимание высшего руководства*, что может оказаться чрезвычайно важным для получения адекватного финансирования и других ресурсов.
- Они облегчают *преодоление ошибочных представлений* о том, что социальные медиа — это «технология», а не сфера бизнес-активности.

Даже если у вас нет официально принятого набора целей организации, нужно разработать общее понимание того, что важно для ее успеха. Ищите возможности для сотрудничества на базе сообществ в рамках этого общего понимания.

Также важно даже на этой ранней стадии принимать во внимание корпоративную культуру, культуру целевого сообщества и то, как одно и другое может сказаться при сотрудничестве на базе сообществ. *Корпоративная культура* относится к разделяемым убеждениям, нормам и ценностям участников группы, включая и участников коллаборативных сообществ. Она

является важным элементом контекста, в котором вы будете работать. Например, если обмен информацией и сотрудничество в целом не ценятся, вам необходимо принять дополнительные меры для поощрения участия в любых коллаборативных сообществах, которые вы создаете. Имеющаяся корпоративная культура должна влиять на то, где и как вы решили сосредоточить свои усилия. Будьте готовы находить баланс между вашим стремлением к сотрудничеству на базе сообществ и культурными реалиями. Корпоративная культура может сильно различаться в разных регионах, учебных группах, отраслях, на разных организационных уровнях, при разных должностных обязанностях и даже между разными структурными единицами. Вам необходимо обращать внимание на корпоративную культуру организации и целевого сообщества и оценивать риски адаптации.

Тем не менее мы нашли в нашей работе, что, хотя вопросы корпоративной культуры существенны, здесь не существует жестких правил — например, что вы должны избегать определенных стран, отраслей или типов людей. Мы обнаружили, что первостепенное значение имеет цель. Если вы можете определить, «что это значит для них», то можете и выстраивать успешное сообщество в рамках культурно неоднородных групп. Выбор правильной цели способен значительно снизить риск, связанный с культурными отношениями. И не будет преждевременным начать решение этой задачи на этапе формулировки видения.

«SixF» — модель отношения к социальным медиа

Наши исследования обнаружили спектр из шести основных типов организационных отношений к социальным медиа — неосознанное (folly), боязливое (fearful), легкомысленное (flippant), сформулированное (formulating), формирующее (forging) и встроенное (fusing) [6]. Знание этих шести F может оказаться важным для успешности ваших усилий по выстраиванию коллаборативного сотрудничества. В больших организациях они скорее всего будут варьироваться между разными организационными единицами. Старайтесь убедиться, что вы правильно определили и оценили эти отличия.

Неосознанное (Folly)

Люди с неосознанным отношением к социальным медиа в основном рассматривают их как источник развлечений, с незначительной или вовсе отсутствующей ценностью для бизнеса. В организациях лидеры с таким отношением обычно игнорируют социальные медиа. Но поскольку использование этого ресурса не запрещается, его ценность для бизнеса может исходить от иници-

ативных движений, которые обращаются к соответствующим технологиям, легко доступным в публичном пространстве. В этом случае от организации не исходят указания о том, как сотрудники или другие участники цепочки создания стоимости могут принимать участие в социальных медиа.

Если неосознанное отношение превалирует, ваше видение должно подчеркивать прямую, конкретную пользу от предлагаемых инноваций для бизнеса. Избегайте туманных заявлений по поводу укрепления сотрудничества и установления более тесных отношений. Вместо этого сосредоточьтесь на ощутимых бизнес-выгодах, явно соотносимых с хорошо известными и признанными целями или вызовами, важными для вашей организации.

Боязливое (Fearful)

Там где преобладает боязливое отношение к социальным медиа, они рассматриваются прежде всего как угроза для роста производительности, для интеллектуального капитала, приватности, административной власти или принятых нормативных требований. При таком отношении организация часто предпочитает занять определенную позицию: препятствует использованию социальных медиа или просто запрещает обращаться к ним. Этот подход в случае запрета снижает вероятность нежелательного поведения, но он также исключает возможность появления любой бизнес-ценности, которая могла бы быть получена посредством инициативного использования социальных медиа

Чтобы противостоять подобного рода опасениям, видение сотрудничества на базе сообществ должно быть сосредоточено на инициативах с относительно низким уровнем риска, оставляя в стороне другие возможности, с более высоким уровнем риска, даже если их ценность для бизнеса выше.

Легкомысленное (Flippant)

При легкомысленном отношении люди уже не опасаются социальных медиа, но и не принимают их всерьез. Компании с таким подходом делают технологии социальных медиа доступными, осуществляя ограниченное руководство в надежде, что продуктивные сообщества возникнут спонтанно и сами собой принесут пользу организации. Как мы уже отмечали, подобный подход редко приводит к успеху. Организации с преобладанием такой позиции рассматривают социальные медиа и сотрудничество на базе сообществ как имеющие тактическое, а не стратегическое значение.

Директор по информационным технологиям (CIO) в одной из крупных британских инвестиционных компаний однажды заявил, что недавно сформировал правила, касающиеся использования социальных медиа. Когда

его спросили, как планируется продвигать организацию от ситуативных и тактических усилий в сторону более активного и стратегического подхода к этим медиа, он ответил: «Социальные медиа — как электронные таблицы. Я понятия не имею, для чего наши сотрудники могут их использовать. А моя работа заключается в обеспечении технологии и некоторых правил их использования». К сожалению, подобные настроения сильно распространены в отделах информационных технологий. В результате организация движется от боязливого отношения к легкомысленному, порождающему худшую из возможных практик — «предоставь-и-молись».

Фирмы, подобные описываемым, склонны рассматривать социальные медиа как технологическую платформу, а не как движущую силу для получения оптимальных бизнес-решений. До тех пор, пока это отношение не изменится, им будет очень трудно поднять сотрудничество на базе сообществ до стратегического уровня. Хорошо сформированное и четко выраженное видение такого сотрудничества могло бы иметь большое значение для преодоления легкомысленного отношения к социальным медиа. Оно ясно показало бы, что руководители организации верят в плодотворность стратегического подхода к соответствующим технологиям для получения ощутимых бизнес-ценностей.

Сформулированное (Formulating)

При таком отношении руководство организации признает значение сотрудничества на базе сообществ, а также необходимость большей системности и стратегичности в его использовании. Почти во всех случаях, какие нам приходилось наблюдать, организации приходили к описываемой стадии через подход «предоставь-и-молись», приносящий, как мы знаем, лишь малый успех или вообще успеха не приносящий. Здесь же простое обеспечение доступа к технологиям социальных медиа уступает место активному планированию, ориентированному на четко определенные цели.

Для организации на данном этапе видение социальных медиа должно подчеркивать стратегическое значение сотрудничества на базе сообществ, признавать важность санкционированных инициативных действий и позиционировать эти действия как начало усилий по построению сильной организационной компетентности в сотрудничестве.

Формирующее (Forging)

В организациях с формирующим отношением к социальным медиа продуктивное сотрудничество на базе сообществ начинает превращаться в повседневную практику. Но это относится не только к отдельным людям — вся

организация в целом развивает компетенции в сфере становления, роста и эффективности деятельности сообществ, использующих для сотрудничества социальный компьютеринг. Такие структуры находятся на пути превращения в социальную организацию. Появляются успешные и повторяемые практики, трансформируемые в полномасштабную организационную компетенцию. Ценность для бизнеса уже доказана, и лидеры стремятся умножить эти усилия.

Если в организации сложилось формирующее отношение, видение должно включать признание предыдущих успехов и максимально акцентировать момент развития. Оно ориентирует на продолжение эволюции и подчеркивает пользу уже произведенных инвестиций, которые делаются для продвижения в направлении цели, которая заключается в том, чтобы стать социальной организацией.

Встроенное (Fusing)

Встроенное отношение — это самый продвинутый вариант, который встречался нам редко. Организации со встроенным отношением рассматривают сотрудничество на базе сообществ как неотъемлемую часть своей работы, Укоренившееся сотрудничество проявляется в том, как люди думают и ведут себя. Это уже социальная организация, и для нее необходимость в формулировании видения и выработке стратегии уменьшается. Бизнес-стратегия и выполнение поставленных задач здесь уже включают в себя сотрудничество на базе сообществ.

Одна из наших целей заключается в том, чтобы помочь вам избежать неосознанного, боязливого и легкомысленного отношения к социальным медиа или преодолеть его, а также облегчить переход к сформулированной и формирующей стадиям, где стратегическое значение сотрудничества на базе сообществ уже широко признается.

Сформулируйте организационное видение сотрудничества на базе сообществ

Очень важно привлечь нужных людей для формулирования видения. Это требует усилий, поддерживаемых бизнесом. Команда должна включать в себя бизнес-лидеров из основных бизнес-структур, особенно тех, кто уже верит в преимущества сотрудничества на базе сообществ. Эти лидеры будут стремиться к тому, чтобы центр внимания фокусировался на бизнес-преимуществах. Начинать с разговора о технологии — одна из основных и часто катастрофических ошибок. Конечно же, важно участие в прово-

димой работе руководителей отделов информационных технологий (CIO) и ключевых сотрудников этих отделов, но неправилен подход к управлению социальными медиа лишь как технологическими средствами. Скажем более определенно: *если ИТ самостоятельно продвигает эти средства, то вы уже сошли с пути к успеху*. Определяющую роль здесь должны играть лидеры бизнеса. В идеале они не просто участвуют в подготовке проекта, но кто-то из них действительно возглавляет разработку видения сотрудничества на базе сообществ

Когда ваша организация выстраивает видение, то при формировании его основы она делает акцент на ценности предлагаемых инноваций для бизнеса, исходя из анализа своих целей и стратегий. Напоминайте каждому, что сотрудничество на базе сообществ подходит только для некоторых целей. Ваша задача состоит в том, чтобы, во-первых, выявить те цели, где такое сотрудничество уместно, и, во-вторых, убедительно сформулировать, как оно может способствовать достижению более успешных, чем раньше, результатов. В дополнение к целям вы можете обозначить основные виды бизнес-деятельности и назвать известные вам серьезные проблемы обеспечения сотрудничества, чтобы тем самым стимулировать мозговой штурм.

Как только цели организации, основные направления ее деятельности и/или вызовы коллаборативного сотрудничества выявлены и представлены для всеобщего обозрения, задействуйте прием «Люди — Проблемы — Люди» для генерации идей. На *рисунке 5* представлен частный пример такого подхода, который был использован в NASA для структуры MSFC.

Рисунок 5

Инструмент мозгового штурма «Люди — Проблемы — Люди», использованный в MSFC (NASA)



Рассматривая организационные цели, перечислите связанные с ними проблемы. Эти проблемы бывают в основном трех типов: те или иные сложности для сотрудничества, текущие бизнес-цели, основные бизнес-процессы/виды деятельности (последнее отражено в примере с MSFC). Затем назовите группы людей, вовлеченных в эти проблемы с двух сторон — со стороны исполнителей и бенефициаров. Укажите внутренние группы, имеющие отношение к проблеме (на рисунке они перечислены в левом столбце), и внешние группы (перечислены справа). Далее следует задаться вопросом: каким образом сотрудничество в рамках сообщества среди этих групп может способствовать решению одной или нескольких из имеющихся проблем (на рисунке они указаны в среднем столбце). Обзор типов поведения для массового сотрудничества, представленный в главе 2 (коллективный разум, поиск экспертизы, эмерджентные структуры, массовое координирование, культивирование интереса, использование отношений), может помочь участвующим в обсуждении людям думать более конкретно и генерировать идеи и сопутствующую дискуссию.

В ходе обсуждения вопросов, относящихся к созданию коллаборативных сообществ для трех основных организационных видов деятельности, перечисленных на *рисунке 5*, руководители MSFC в NASA начали выявлять ключевые фигуры и проводить мозговые штурмы вокруг идей о том, как массовое сотрудничество могло бы помочь в решении стоящих перед организацией задач. Например, как инженеры и ученые в MSFC могли бы взаимодействовать с инженерами и учеными за пределами организации при проектировании транспортного средства, призванного заменить «космические челноки»? Как руководители MSFC, инженеры и ученые могли бы поддерживать контакты с частным бизнесом для продвижения научных открытий и увеличения в целом международного значения MSFC?

Цель описываемых действий заключалась в разработке набора *деклараций о перспективных областях сотрудничества на базе сообществ*, показывающего, где такое сотрудничество может способствовать успеху деятельности организации. Мы рекомендуем как можно строже придерживаться определенного формата для характеристики каждой перспективной области и включать в разрабатываемую декларацию следующую информацию: *кто, сотрудничая вокруг чего, принесет выгоды участникам и пользу организации, и в чем именно это будет заключаться? Кто те целевые участники сообщества, которые сотрудничают ради достижения некоторых осязаемых, конкретных целей, обеспечивающих очевидные выгоды как для них самих, так и для организации в целом?*

Вот примерный набор деклараций о перспективных областях, появившийся как итог мозгового штурма для включения в организационное видение MSFC [7]:

- «Предоставить возможность научным и инженерным командам MSFC сотрудничать с общественностью по вопросам дизайна инноваций. Это поможет закрыть временной разрыв между текущей программой «Шаттлов» и программой замещающего транспортного средства».
- «Предоставить возможность сотрудникам MSFC, руководству и кадровой службе взаимодействовать по вопросам передачи навыков и знаний, относящихся к программам «Шаттлов», для будущих программ/проектов или других потенциальных начинаний. Мы можем повторно использовать экспертизу программы «Шаттлов», облегчать сотрудникам смену видов деятельности, совершенствовать осуществление продолжающейся миссии организации».
- «Расширить права и возможности инженеров и менеджеров MSFC по постоянному сотрудничеству друг с другом и с партнерами при проектировании продуктов, которое охватывает несколько инжиниринговых стадий. Мы можем выполнять проекты более высокого качества, сокращать проектные сроки и снижать стоимость проекта».
- «Создать такие сообщества, где инженеры MSFC, ученые, отдел по связям с общественностью и широкая общественность (ученые и технологи) сотрудничают в области использования изобретений NASA. Цель состоит в том, чтобы способствовать распространению этих технологий/изобретений по всему миру и повышению общего вклада NASA в сферу науки и технологии».

Сессия мозгового штурма должна привести к формулированию нескольких заготовок деклараций о перспективных областях. Будьте стратегичны. Ищите области, которые, как вы чувствуете, окажут значительное влияние на решение ваших самых серьезных задач и проблем. Декларации о перспективных областях могут включать в себя одновременно описание сообществ, ориентированных на сотрудников, на клиентов, на поставщиков, на рынок и даже на публику — в зависимости от целей и направленности деятельности организации. В то же время всегда старайтесь убедиться в том, что сотрудничество на базе сообществ действительно является частью решения. Но ваши формулировки не стоит привязывать к конкретным каналам или технологиям социальных медиа. Оставьте детали решения на будущее. Эти проекты формулировок нужны как материал, позволяющий окончательно определить видение сотрудничества на базе сообществ.

Для того чтобы очистить то, что появилось в результате мозгового штурма, и выработать окончательное видение, просейте полученные формулировки и сведите их к согласованному и регулируемому набору. Исключите дублирование. Скомбинируйте то, что близко по смыслу. Мозговой штурм бывает

беспорядочным, а значит, некоторые формулировки могут на самом деле не относиться к сотрудничеству на базе сообществ. Другие могут оказаться нежелательными для использования по тем или иным причинам. Например, устраните то, что трудноосуществимо или несет серьезные риски. Определите приоритетность оставшихся формулировок и четко свяжите их с целями организации. Выберите некоторые для характеристики перспектив (краткосрочных, среднесрочных или долгосрочных), которые вы обозначаете в видении. Запишите все это, проведите окончательный просмотр всего оставшегося материала и распространите сформулированное видение.

Как мы уже отмечали ранее, видение не обязательно для полноценной социальной организации, потому что массовое сотрудничество стало там просто способом работы. Но на ранних стадиях формирования коллаборативных сообществ нужны как широкая поддержка самой идеи, так и ясное изложение специфики видения, о чем шла речь выше. Это необходимый шаг на пути становления социальной организации.

5

Разработка стратегического подхода к сотрудничеству на базе сообщества

Мировой лидер в области продаж, маркетинга и поставок продуктов питания в рестораны, больницы, школы и другие организации значительно вырос за счет приобретения более ста дистрибьюторов.

В 2010 году руководству компании было ясно, что социальные медиа используются в рамках организации как среди сотрудников, так и между сотрудниками и клиентами. Руководство знало о некоторых успехах и неудачах, которые бывают при этом, но по сути лидеры были мало осведомлены о том, как организация применяет социальные медиа и об их влиянии на бизнес. Они видели в этой практике и потенциальный риск, и большие возможности, стремясь, естественно, максимально использовать возможности и минимизировать риск. Понимая, что успех не придет сам по себе, они начали занимать все более активную позицию в этих вопросах и выстраивать стратегию.

Они видели перспективность инициативных сообществ и потому не старались затормозить инновации среди дистрибьюторов. Больше того, им хотелось быстрее использовать эти инновации в социальных медиа путем распространения среди других дистрибьюторов. Таким образом, важной частью стратегии компании стало поощрение соответствующих усилий, идущих снизу, с одновременным продвижением сверху вниз инициатив, направленных на сотрудничество в сообществах.

Такой двусторонний подход компании служит примером оптимальной практики социальной организации, и в этой главе мы рассмотрим, как добиться правильного сочетания обоих подходов разумно и стратегически.

Возможно, в вашей организации уже используют социальные медиа, и эта тенденция почти наверняка будет расти с вашей поддержкой или без нее. Независимо от того, как вы регламентируете работу своих сотрудников, они за пределами организации принимают участие в таких средах, как LinkedIn и Facebook, получают доступ к программному обеспечению, предоставляемому как услуга (SaaS) в облаке, где они создают свои собственные социальные медиа. Все это создает две проблемы: люди, о которых идет речь, приносят в работу организации потенциальный риск, а организация упускает возможность сделать сотрудничество в сообществе ценной корпоративной компетенцией.

Как разрешить эту ситуацию? Некоторые организации игнорируют такого рода вещи. Другие пытаются их пресечь. Кто-то пишет регламентирующие правила. Но социальные организации строят свою стратегию так, чтобы задействовать эту ситуацию для получения бизнес-выгоды.

Формирование видения сотрудничества в сообществах, о чем шла речь в главе 4, является первым шагом для получения некоторого контроля над рассматриваемой ситуацией. Видение говорит людям, что сотрудничество в сообществах ценится и будет активно осуществляться. Публикация видения, возможно, вызовет в организации поток идей относительно нового использования социальных медиа. И эти идеи будут затрагивать существующие коллаборативные среды для сообществ, повышая корпоративное одобрение деятельности таких сообществ.

Вам понадобится сочетать обозначенные в вашей формулировке видения усилия, направленные сверху вниз, с усилиями, идущими снизу. Поскольку нельзя и не стоит пытаться делать все, вы должны решить, какие действия по поддержке сотрудничества в сообществах необходимы, а какие нет. Реализация сделанного выбора — это стратегическая функция вашего подхода к сотрудничеству на базе сообществ.

Что такое стратегия сотрудничества на базе сообществ?

Организационная стратегия сотрудничества на базе сообществ явным образом выделяет сообщества, которые фирма готова санкционировать и поддерживать; намечает, когда и как она будет оказывать эту поддержку; определяет желательное коллаборативное поведение в поддерживаемых сообществах; оценивает преимущества, ожидаемые от них. Как мы поясним в этой главе, вы должны осуществлять управление портфолио при формировании стратегии и инвестиционных решений, стимулирующих развитие сотрудничества на базе сообществ.

Построение стратегии включает в себя две основные сферы. Первая — это критерии разумного выбора тех из множества возможностей сотрудничества на базе сообществ, которые вам следует продвигать. Вторая заключается в определении того, где и когда инвестировать или продолжать инвестирование в конкретные коллаборативные сообщества. Включите в эти две сферы все ваши усилия по сотрудничеству на базе сообществ. Независимо от целевой аудитории, географии, индустрии или других подмножеств, выбранных вами, описываемые здесь стратегические шаги остаются теми же самыми.

Стратегия всегда начинается с цели. Действительно, планирование ведется на основе цели, потому что цель обеспечивает получение информации, необходимой вам для разумного выбора. Цель движет всеми другими соображениями, связанными со стратегией. Социальные организации понимают центральную роль цели. Ничто не является более важным для успеха.

Важность цели

«Обратите внимание на это новое сообщество, чтобы работать в более тесном сотрудничестве, быстрее и с более высоким качеством».

Если вам пришло такое сообщение от вашего руководителя, воспользуетесь ли вы немедленно шансом участвовать в указанном сообществе? Вероятно, нет.

«Сотрудничайте с другими людьми [в вашем городе] по поводу наших продуктов, чтобы получить от нас лучший сервис».

Если вам пришло такое уведомление от представителей местного бизнеса, вы откликнетесь? Вряд ли.

Однако организации пытаются продвигать сотрудничество на базе сообществ, используя подобные слишком общие, нечеткие призывы, а затем разочаровываются, обнаруживая плохую, если она вообще имеется, адаптацию к их усилиям. Менеджеры, заинтересованные в социальных медиа, часто спрашивают: «Как повысить уровень сотрудничества персонала, занятого в интеллектуальной сфере (сфере знаний — knowledge workers), для достижения лучшего результата?». Тут мало предоставления новых технологий. И нужного результата не будет, если провозглашаемые цели невяжны. Чтобы добиться успеха, необходимо пойти дальше и определить, в чем вы конкретно видите предмет сотрудничества и почему.

Людям нужна убедительная мотивация. Их вклад должен иметь цель, и она должна быть значимой для них, иначе они не будут включаться в сотрудничество. Без конкретной, достижимой и привлекательной цели их участие в таком сотрудничестве маловероятно. Люди будут объединяться только в том случае, если сообщество нашло свою цель. Но и здесь может быть по-разному. Совпадет ли эта цель с корпоративными? Не всегда. Но без цели, убедительной для людей и дающей организации конкретные преимущества, ценность сообщества для бизнеса будет случайной или, что еще хуже, такое сообщество может даже принести организации вред.

Вот пример. Фирма, оказывающая профессиональные услуги, предоставила консультантам инструмент для социальной сети с целью укрепления сотрудничества и координации между ними. При этом руководство, чтобы не стеснять консультантов, не дало им никаких указаний о том, как и почему они должны сотрудничать. Замысел был в том, чтобы увидеть, какие выгоды от сотрудничества будут возникать спонтанно. То, что в результате получилось, по сути представляло собой корпоративный сайт знакомств. Женщины-консультанты стали жаловаться в отдел работы с персоналом на то, что мужчины-консультанты используют полученные технические средства как способ поиска потенциальных партнеров для свиданий. Дело закончилось тем, что фирма закрыла социальную сетевую среду. Как следствие, те в организации, кто выступал против социальных медиа, получили в свои руки аргументы для блокирования других усилий по сотрудничеству на базе сообществ, и это ухудшило положение компании по сравнению с ее конкурентами.

Предпринятые усилия провалились не из-за отсутствия цели. Цель возникла, но она не была соотнесена с общими задачами фирмы. Причиной неудачи стало отсутствие стратегии. Фирма не уточнила желаемую цель для сообщества и те преимущества, которые она от него ожидала.

В другом случае дело обстояло иначе. Глобальная фирма по предоставлению профессиональных услуг поняла, что упускает возможность существенного увеличения выгоды от своей работы с клиентами. Тысячи консультантов разрабатывали новые продукты и услуги, но не имели воз-

возможности определять по всему миру клиентов, которым необходимы эти продукты и услуги. В то же время тысячи других консультантов, зная потребности своих клиентов, не знали, что уже есть продукт или услуга для удовлетворения той или иной потребности. Фирма решила действовать путем фасилитации сообщества консультантов, которые вступили бы в контакт для координации потребностей клиентов с имеющимися возможностями. С этой целью лидеры организации попросили консультантов, отвечающих за управление большими проектами и поиск нового бизнеса, создать три профиля: один для их команды и ее предложений, один для работ, выполненных при обслуживании клиентов, и один для определения потребностей клиентов. Затем фирма использовала технологию анализа социальной сети и технологию ручного поиска, чтобы установить связи между консультантами. Она смогла отследить количество автоматических соединений, число соединений в ручном режиме, а также определить, сколько соединений привело к появлению предложений и в какой мере такие предложения привели к возникновению нового бизнеса. Поскольку цель была вполне конкретной, фирме удалось сфокусированно измерить ценность описанного нововведения для бизнеса.

Хорошо сформулированная цель выявляет четко осознаваемую проблему и является достаточно определенной, чтобы побудить целевую аудиторию к участию в решении этой проблемы. Она также отчетливо выявляет ожидаемые выгоды для членов сообщества и бизнес-ценность для организации. Укладываясь всего в один абзац, она отвечает на четыре основных вопроса :

- Кто входит в число целевых участников сообщества?
- Какова природа или направленность их сотрудничества?
- Что оно дает участникам?
- Какую пользу приносит организации?

Формулировки цели аналогичны по формату декларациям о перспективных областях, разрабатываемым при построении организационного видения для сотрудничества на базе сообществ. Основное отличие заключается в детализации. Декларации о перспективных областях носят более общий характер и описывают бизнес-возможности, тогда как формулировки целей более конкретны для сообщества (по сравнению с областью бизнеса) и рассчитаны на сильный резонанс с его участниками.

Вот три примера хорошо сформулированных целей, взятые из разных отраслей и географических регионов, причем тексты адресованы различным целевым группам (клиентам, сотрудникам и партнерам).

«Вовлечь клиентов нашего XXX-продукта для совместной работы над инновационным использованием продукта в целях повышения его ценности и удовлетворенности им, повышения устойчивости клиентов,

а также предоставления нам критически важной информации для развития продукта». (Американская компания, работающая в области потребительской электроники)

«Вовлечь наших инженеров-механиков во всем мире в сотрудничество для решения наших текущих проблем по автозапчастям, касающихся их эксплуатационных качеств в интенсивных средах (жара и песок), для повышения эффективности продукта, уменьшения числа дорогостоящих сбоев и роста уровня удовлетворенности клиентов». (Европейская автомобильная компания, обслуживающая в том числе оборонную отрасль)

«Привлечь менеджеров по управлению водосбором на всей территории Соединенных Штатов к обмену опытом взаимодействия с гражданами при осуществлении этой работы, чтобы улучшить качество воды и повысить на местах значимость управления водосбором» [1]. (Сообщество управления водосбором Агентства США по охране окружающей среды)

Вы можете определить значимость и потенциальную ценность цели, ориентируясь на следующие характеристики [2]:

- **Привлекательность.** Цель естественно должна привлекать людей к участию в ее достижении. Тут важен критерий «Что это дает мне?». Если нужны усилия, чтобы вызывать интерес, особенно через дорогостоящие средства поощрения, значит вы выбрали неправильную цель.
- **Бизнес-ориентированность.** Цель должна иметь ясную связь с бизнес-целями. Тут важен критерий «Что это дает для бизнеса?».
- **Низкий риск для сообщества.** Отдавайте предпочтение низкому риску перед высокими достижениями. Цель, особенно в начале использования организацией сотрудничества на базе сообществ, не должна противоречить корпоративной культуре, сложившейся в сообществе или компании. Не пытайтесь изменить эту культуру с помощью социальных программных технологий. Это негодная практика. Как бы заманчив ни был бизнес-выигрыш, всегда ориентируйтесь в первую очередь на привлечение к участию.
- **Измеримость.** Вы должны иметь возможность измерить успех хорошей цели. Выбирайте такие цели, ценность которых и для бизнеса, и для сообщества достаточно ясно ощутима, особенно начиная сотрудничество на базе сообществ, когда люди в вашей организации могут быть более скептически настроены по отношению к социальным медиа.

- *Стимулирование эволюции.* Выбирайте цели, на которые вы и сообщество можете опираться в будущем. Некоторые из целей больше способствуют дальнейшему развитию и порождают другие цели. (Мы вернемся к этому важному вопросу в главе 6.)

Качественно сформулированная цель должна содержать все перечисленные характеристики.

Выстраивайте сотрудничество на базе сообществ с помощью модели «Отказать. Разрешить. Взрастить»

Новые цели могут приходиться сверху, от лидеров, по мере продвижения организацией перспективных проектов, выявленных в изложении видения сотрудничества на базе сообществ. Цели также могут формироваться снизу — благодаря инициативе сотрудников или даже клиентов. Они возникают и в рамках существующих сообществ. Откуда бы ни приходили цели, нужен способ их сбора, оценки и принятия решений о том, от каких из них отказаться, какие продвигать, какие рассмотреть дополнительно. Вы должны определить, каким из целей дать зеленый свет. А вслед за этим требуется следующий шаг: если цель выбрана, вы должны решить, как действовать дальше. Может ли коллаборативное сообщество добиться успеха в осуществлении своей инициативы, идущей снизу? Если нет, то зачем расходовать на такую инициативу инвестиции, время и внимание руководства?

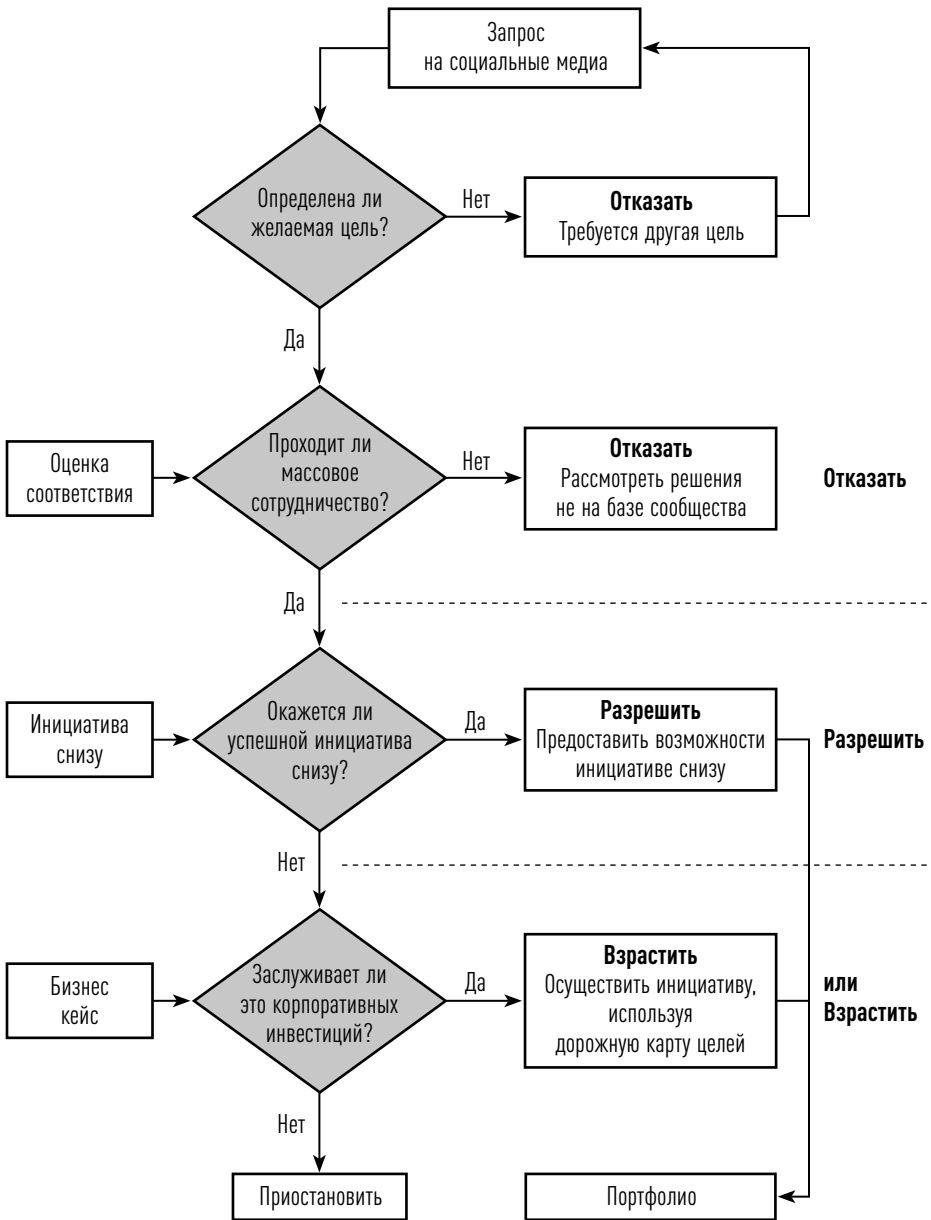
Для принятия соответствующих стратегических решений мы предлагаем модель «Отказать» (No), «Разрешить» (Go), «Взрастить» (Grow) (см. рис. 6), которая систематизирует варианты отношения к конкретным усилиям по сотрудничеству на базе сообществ [3]. Хотя модель построена в виде линейной блок-схемы, вы всегда можете вернуться по цепочке назад, если требуется больше информации для принятия решения.

Ступень «Отказать» (No)

Ступень «Отказать» — это первое препятствие, которое должно преодолеть каждое коллаборативное сообщество независимо от того, было ли оно определено в оригинальном изложении видения или предложено людьми и группами в организации. Ключевыми вопросами на этой ступени являются: «Существует ли четкая и желательная цель для сообщества?» и «Подходит ли массовое сотрудничество для осуществления этой цели и для этого сообщества?».

Рисунок 6

Модель «Отказать. Разрешить. Взрастить» для принятия решений по сотрудничеству на базе сообщества



Активность на основе социальных медиа очень часто начинается с запроса на технологию. Когда кто-то говорит, что ему нужна вики, задайте вопрос: «Зачем вам вики? Какая у вас цель?». Если ясно сформулированной цели нет, то не спешите соглашаться и помогите определить, для чего в этом случае требуется вики (или любая другая социальная технология).

Если сообщество на базе социальных медиа уже существует, проанализируйте лежащие в его основе цели, вокруг которых оно сформировалось. При некоторой корпоративной поддержке оно может оказаться весьма полезным для фирмы. Но независимо от этого, если предлагаемая цель оказывается неясной или нежелательной, то есть все основания для ответа «Отказать», причем сообщество, возможно, придется расформировать или порекомендовать ему изменить свою цель.

При наличии четкой и желательной цели вы можете решить, насколько здесь правильно было бы сотрудничество на базе сообщества. Чтобы облегчить себе оценку, используйте модель, показанную в *таблице 1*. Если выбирается вариант «Отказать», то организация может рассмотреть другие решения, не основанные на массовом сотрудничестве. Если такое сотрудничество уместно, переходите к ступени «Разрешить».

Ступень «Разрешить» (Go)

Позиция «Разрешить» зависит от того, имеет ли потенциальное коллаборативное сообщество шансы на успех — либо само по себе, как инициативное усилие снизу, либо с некоторой организационной поддержкой. Если эти шансы вероятны, то организация обеспечивает или продолжает обеспечивать его доступ к технологии социальных медиа. Если сообщество уже функционирует, то оно является признанным, утвержденным и отслеживаемым. В любом случае оно включается в портфолио коллаборативных сообществ данной организации.

Оценка и поддержка инициативных коллаборативных сообществ имеют решающее значение для становления социальной организации. Почему? Потому что такие сообщества существенно увеличивают темпы преобразований и создают корпоративную культуру, в которой ценится коллаборативное сотрудничество. Очевидно, что организация может осуществлять лишь ограниченное число инвестиций в соответствующие проекты. Кроме того, при наличии только инициатив сверху возникает «культура ожидания указаний для действий», а она идет вразрез с духом коллаборативного движения.

В полностью развитой социальной организации количество одобренных и контролируемых сообществ, инициированных снизу, может быть многократно больше, чем количество инициатив, идущих сверху вниз. Но

усилия сверху имеют решающее значение для обозначения пути и выбора подходящего момента. К тому же они часто обладают наибольшим влиянием на бизнес, поскольку теснее связаны с конкретными целями предприятия. Социальная организация сочетает усилия, направленные сверху вниз, и инициативы снизу в своем портфолио сотрудничества на базе сообществ.

Отметим существенное различие между позицией «Разрешить» и практикой «предоставь-и-молись», против которой мы предостерегали в главе 3. В случае подхода «предоставь-и-молись» организация открывает доступ к технологиям социальных медиа без понимания того, как они будут использоваться. Переход же к ступени «Разрешить» осуществляется только после того, как выясняется, что:

- существует хорошо сформулированная, желаемая цель;
- цель подходит для использования социальных медиа и для массового сотрудничества;
- характеристики цели таковы, что инициативное усилие снизу с большой степенью вероятности может быть успешным само по себе.

Какие же критерии помогают понять, что коллаборативное сообщество может добиться успеха, оставаясь инициативой снизу? Перечислим их [4]:

- Сформированность сообщества;
- привлекательность участия в нем;
- потребность в инвестициях;
- вовлеченность руководства;
- правила поведения и безопасность

Важность каждого критерия будет меняться в зависимости от предложенной цели сообщества и от приоритетов организации. Обратим внимание на несколько моментов.

Сформированность сообщества. Насколько трудно будет сформировать сообщество? Здесь возникают следующие вопросы:

- Легко ли идентифицируемо сообщество?
- Существует ли уже оно в оффлайне?
- Существует ли уже оно в онлайн?
- Есть ли уже у него опыт коллаборативного сотрудничества?
- Подходит ли сложившаяся культура целевого сообщества для сотрудничества на базе сообществ и социальных медиа?

Инициативное сообщество имеет больше шансов на успех, если оно уже сложилось и сотрудничает, но просто нуждается в лучшем наборе технологических инструментов.

Если сообщество еще не существует, то нужно постараться оценить его возможный потенциал и определить, насколько органичным может быть для его участников сотрудничество:

- Насколько велика вероятность того, что участники готовы объединиться вокруг предложенной цели?
- Разделяют ли они интерес к этой цели, пусть даже по-разному смотрят на нее?

Четко определенное сообщество с участниками, которые ориентированы на то, чтобы разделить общие интересы, увеличивает шансы на успех инициативы снизу.

Наличие сложившейся культуры сотрудничества увеличивает вероятность успешности усилий на основе инициативы снизу.

Даже если цель хорошо определена, отсутствие культуры сотрудничества и опыта взаимодействия может привести к трудностям адаптации для сообщества. Шансы на успешность инициативы снизу возрастают, если у членов формируемого сообщества есть склонность или по крайней мере отсутствует недоверие к расширению сотрудничества и к социальным медиа. Люди, обладающие опытом работы в условиях ограниченного доступа к информации или предпочитающие работать обособленно, не являются хорошими кандидатами на объединение для развертывания инициативы снизу. Если требуются энергичные меры, чтобы преодолеть культурное сопротивление, то сообщество вряд ли сможет выдвигать такие инициативы. Чтобы разобраться с этим важным аспектом, стоит задаться конкретными вопросами:

- Будут ли участники сами по себе достаточно мотивированы или же они нуждаются в каких-то стимулах для объединения?
- Окажутся ли здесь достаточными внутренние социальные факторы, например статус внутри сообщества, или нужны стимулы, идущие извне?

Необходимость таких внешних стимулов, как награды, призы, премии, признание, оценка деятельности и маркетинговых усилий, не согласуется с активностью на базе инициативы снизу. Сообщества, которым необходимы подобные стимулы, потребуют также участия руководства, организационных инвестиций и управления изменениями, которые относятся уже к ступени «Взрастить».

Совместимость с существующими организационными практиками и системами способствует вероятности успеха усилий сообщества, направленных на проявление инициативы снизу.

Здесь важно, насколько формируемое сообщество знакомо с опытом социального взаимодействия, необходимого для достижения поставленной цели, и адаптировано к такому опыту. Иногда требующееся для этого поведение вступает в противоречие с существующими практиками и системами. В результате потенциальные члены целевого сообщества могут не захотеть участвовать в нем из-за антипатии к предстоящим изменениям, непонимания того, как теперь следует действовать, опасения нарушить новые правила, предпочтения, отдаваемого прежним практикам, желания избежать кажущегося дублирования усилий и множества других причин.

Сравните поведение, необходимое для достижения выдвинутой вами цели, с существующими практиками и системами. Чем больше совпадений, тем выше шансы на успех, потому что без массовой и ощутимой неудовлетворенности сложившимся положением изменить образ действий людей трудно. Кроме того, чем больше намечается отклонений от ставших привычными практик, тем больше требуется инвестиций для обновления существующих систем. Но такие инвестиции в большей степени соответствуют принятию решения «Взрастить», основанного на подходе сверху вниз.

Привлекательность участия. Привлекательность — это естественная расположенность к осуществлению цели коллаборативного сообщества для его потенциальных участников. Сильно привлекающая цель увеличивает шансы на успех любого сообщества, но для усилий, связанных с инициативой снизу, она обязательна. Потенциальные участники должны ясно понимать, что значит для них сообщество и чувствовать тягу к сотрудничеству в нем. Тогда уменьшается потребность во внешних стимулах или в разного рода инвестициях, больше ассоциируемых с инициативами, идущими сверху вниз.

Здесь возникают следующие вопросы:

- Насколько цель адекватна аудитории, которой ее достижение адресовано?
- Осознают ли члены этой аудитории, что участие в сообществе будет отвечать их интересам?
- Достаточно ли привлекательна цель для того, чтобы естественным образом сплотить сообщество вокруг ее реализации?
- Достаточно ли она привлекательна для того, чтобы расширить круг участников?

«Эффект заражения» появляется тогда, когда цель настолько убедительна, что участники сообщества привлекают к участию других людей, — это результат своего рода «магнетизма». Привлекательная цель социальных медиа, даже если она не обладает потенциалом для создания такого эффекта, все

же может привести к успеху. Но это потребует маркетинговых инвестиций в рекламу, проведения соответствующих мероприятий, создания стимулов и тому подобного, что до некоторой степени приближает ее к варианту поддержки сверху вниз. Для сообществ с инициативой снизу цель должна стимулировать «эффект заражения».

Например, большая американская издательская компания, чьи информационные системы работали на мэйнфреймах, столкнулась с ситуацией, когда многие из ее сотрудников отдела информационных систем приблизились к пенсионному возрасту. Ситуация оказалась потенциально проблемной, потому что приложения на мэйнфреймах были в основном не документированы, и это означало, что работа компании во многом зависела от знаний, которые сохранялись только в головах сотрудников. Компания установила вики и попросила своих работников документировать детали приложений. Однако те не усмотрели в этом предложении пользы для себя и потому не проявили активности. Некоторые даже предполагали, что, уйдя на пенсию, смогут затем заключить трудовой договор с компанией в качестве лиц, располагающих необходимой информацией. Цель, связанная с использованием вики, оказалась недостаточно привлекательной, чтобы генерировать участие снизу. Для достижения результата компания должна была бы предложить выходной бонус тем, кто вносил нужные данные на хорошем количественном и качественном уровне. Это требовало усилий, направленных сверху вниз; и после неудачи с подходом по принципу «предоставь-и-молись» компания стала пересматривать свои действия.

Потребность в инвестициях. Оценивая потенциал сообщества, возникающего по инициативе снизу, внимательно отнеситесь к тому, сколько инвестиций с привлечением денег, организационных усилий и других ресурсов оно потребует. Ожидается, что инициативы снизу по своей природе должны быть успешными с минимальными корпоративными инвестициями или вовсе обходиться без них.

Необходимость капитальных вложений в IT-инфраструктуру будет уменьшать шансы осуществления инициативы снизу.

Социальные сайты, такие как Facebook, YouTube и Twitter, а также продукты социального программного обеспечения на базе модели SaaS, являются основными инструментами при реализации сообществ с инициативой снизу. Они обеспечивают простой и часто недорогой доступ к среде и технологиям социальных медиа. Отдельные внутренние инициативы также стартуют со скромными средствами. Например, Blue Shirt Natio компании Best Buy, устойчивое сообщество сотрудников Best Buy, которые регулярно объединяются для обмена знаниями, передовым опытом, разочарованиями,

стремлениями и шутками, оказалось удачным, будучи организовано всего двумя сотрудниками с одним сервером под столом одного из них [5].

Однако если строительство и запуск сообщества потребуют капитальных вложений для придания ему масштаба, надежной и гибкой инфраструктуры, то это не отвечает принципу инициативы снизу. Инвестиции организации в инфраструктуру больше соответствуют нисходящему подходу.

Необходимость существенной системной интеграции снижает шансы на успех сообществ с инициативой снизу.

Если инициативе снизу требуется пусть даже скромная интеграция с существующими организационными системами, такими, как управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), управление контентом и потоком работ, то ее шансы на успех уменьшаются. Хотя последние технические достижения делают такого рода интеграцию менее сложной, все же участникам сообщества в этом случае обычно не хватает воли, доступа к технологиям, ресурсов или навыков, чтобы провести необходимую работу самостоятельно. Потребность в интеграции с существующими системами предполагает техническую поддержку и мобилизацию организационных инвестиций, что больше подходит для нисходящих усилий.

Высокая потребность в засеве контентом (создании первоначального контента — Content seeding) снижает шансы на успех инициативы снизу.

Среда сообщества должна обеспечивать очевидное удобство для участников. Это значит, что материал для работы и взаимодействие должны быть доступны еще до того, как произойдет существенная адаптация к коллаборативному сотрудничеству. В успешных инициативах снизу подмножество ранних участников само будет наполнять среду содержанием и активностью, которые нужны для привлечения новых членов. Иными словами, сообщество с самого начала само обеспечивает условия, приводящие к массовой адаптации.

Если же от организации требуется заполнение среды формируемого сообщества большим количеством первоначального контента, то легко предположить, что инициатива снизу в этом случае не удастся. Например, в случае с <http://www.regulations.gov/exchange/> правительству США пришлось размещать на сайте регулятивную информацию, прежде чем участники получили возможность вносить свои отклики на эти правила. Сообщество не могло действовать без получения извне этого содержания. Но при необходимости подобного первоначального усилия ситуация перестает быть инициативой снизу.

Вовлеченность руководства. Для того чтобы инициатива снизу принесла успех, важно лидерство изнутри.

Необходимость внешнего руководства уменьшает вероятность успешности инициативы снизу.

Понимание того, где и в какой степени требуется и возможно локальное лидерство, помогает правильно оценить перспективы долгосрочного успеха инициативы снизу. Чтобы разобраться в этом, поставим несколько вопросов.

- Какова необходимость в лидерстве?
- Откуда будет исходить лидерство при формировании и росте сообщества?
- Есть ли инициативные лидеры, которые могут сплотить других людей, направлять их поведение, обосновывать цель или содействовать ее осуществлению и достижению результата?
- Есть ли необходимость в том, чтобы лидерами были менеджеры организации и чтобы они участвовали в достижении успеха программы?

Если формируемое сообщество требует не минимального, а основательного лидерства со стороны внешнего окружения, то оно по определению не является инициированным снизу.

Прямое соответствие между бизнес-целями и пользой для участников увеличивает шансы на успех инициативы снизу.

Всегда есть вероятность того, что коллаборативное сообщество, в особенности создаваемое по инициативе снизу, хотя и сформируется, и будет действовать, но при этом не принесет ценности бизнесу. Для того чтобы добиться подлинного успеха, такое сообщество должно представлять ценность как для его участников, так и для организации. И здесь возникает вопрос: будет ли оно продуктивным для предприятия при небольшом организационном участии или даже без него?

Ответ, скорее всего, окажется положительным, если выгоды для сообщества сочетаются с выгодами для организации. Например, среда, в которой инженеры сотрудничают для решения проблем дизайна, благоприятна как для них лично, так и для фирмы. Такое прямое совпадение значительно упрощает измерение бизнес-ценности. Если же выгоды для участников и для организации не скоординированы, то такие инициативы снизу могут оказаться проблематичными. Например, Procter & Gamble поддерживает сообщество, где молодые женщины делятся опытом своего «взросления» [6]. Выгода для участников — во взаимной личной поддержке, а для P&G — в брендинге и маркетинговых преимуществах. В этом случае интересы фирмы и сообщества увязаны косвенно, опосредованно. Поэтому маркетинг P&G должен быть построен так, чтобы получить выгоды для организации через взаимодействие внутри сообщества.

Правила поведения и безопасность. Каждое объединение людей, онлайн-овое или нет, может столкнуться с нежелательным поведением участников. Последствия этого бывают двойными: риск дисфункционального поведения, которое разрушает или ограничивает способность членов сообщества к сотрудничеству, и риск того, что действия участников приведут к судебному иску, потере конфиденциальной информации или ущербу для репутации организации.

При дисфункциональном, антисоциальном поведении участников или нарушении безопасности высокий уровень риска снизит вероятность того, что инициатива снизу увенчается успехом.

Чем более негативны возможные последствия — например, потеря информации, связанной с конкурентным преимуществом, — тем больше потребность в управлении сообществом. Вы должны оценить цель и само сообщество, инициированное инициативой снизу, чтобы определить потенциал возможного негативного поведения и связанный с этим уровень риска (см. главу 10, где более подробно рассматриваются вопросы управления).

Высокий потенциальный риск — это серьезная проблема. Сообщество, основанное на инициативе снизу, скорее всего, негативно отреагирует на идущие сверху ограничения, поскольку предпочитает быть самоуправляемым. Если потенциал негативного поведения изначально велик, то сообщество будет нуждаться в помощи, а именно — в поощрении правильного поведения и воспрепятствовании поведению неправильному. Эта работа часто включает в себя инструменты для модерирования взаимодействий при коллаборативном сотрудничестве. Но если требуется такой уровень управления, то опять-таки вряд ли мы имеем дело с сообществом, выстроенным через инициативу снизу.

У вас может возникнуть желание вообще избегать любых инициатив снизу, если они связаны с созданием и обменом конфиденциальной информацией. Информационная безопасность, гарантии, защита конфиденциальности данных и другие нормативные требования предполагают нисходящий подход. Не многие организации готовы предоставить управление безопасностью самим участникам сообщества, даже при умеренных рисках в этой области.

Если риски высоки, то цель может быть признана непригодной для любых форм сотрудничества на базе сообщества. Некоторые организации, используя соображения охраны безопасности, обосновывают ими установление норм, которые ведут к запрету или сдерживанию сотрудничества на базе сообществ; они не прикладывают или прикладывают слишком мало усилий для оценки соотношения между риском и выгодой. Другие считают, что если они избегнут риска, то это даст им конкурентные преимущества.

Но те, кто принимает вызов, не предоставляют управление безопасностью инициативе, идущей снизу.

Одним из наиболее заметных и успешных коллаборативных усилий, предпринятых государством, стал проект Intellipedia, разработанный разведывательным сообществом США. Intellipedia позволяет тысячам аналитиков из шестнадцати организаций обмениваться информацией, относящейся к области разведки. Начатая в 2005 году, Intellipedia уже через четыре года содержала более 900 тысяч страниц текста, которые редактировали 100 тысяч пользователей [7]. Если бы разведывательное сообщество США было сосредоточено только на проблеме рисков, то это эффективное средство координации важной информации никогда бы не появилось.

Когда вы оцениваете формирование инициативы снизу, вы редко встретитесь с однозначными ситуациями, и вам необходимо будет принимать решения по каждой отдельной позиции. После оценки по пяти критериям выберите вариант «Разрешить» или «Взрастить». Цели, которые могут успешно реализоваться как результат инициативы снизу с минимальными управленческими или организационными инвестициями (кроме предоставления технологий социальных медиа), получают «зеленый свет» и добавляются в портфолио сотрудничества на базе соответствующих сообществ. С этого момента санкционированные инициативы снизу сразу попадают на стартовый этап цикла культивирования сообщества. Мероприятия по его запуску, как правило, минимальны, потому что все, в чем нуждаются такие инициативы, — это, по определению, доступ к определенным технологиям социальных медиа. Но вам все равно нужно решить, в какой степени вы хотите или должны направлять эти группы после запуска.

Ступень «Взрастить» (Grow)

Крупная строительная компания в Азии, которая специализируется на офисных зданиях и жилых комплексах, теряла каждый год миллионы из-за порчи материалов. Излишки материалов долгое время оставались на открытом месте, пока под воздействием атмосферных явлений не становились непригодными для использования. Компания создала коллаборативное сообщество, позволившее руководителям проектов продавать излишки друг другу и обмениваться опытом в борьбе с порчей материалов. Покупающий руководитель проекта получал материалы дешевле, чем на рынке, а продающему не нужно было оплачивать стоимость порчи. Это была ясная цель, реализация которой могла бы приносить пользу как участникам сообщества, так и компании. Тем не менее руководителям проектов не хватало культуры сотрудничества, и многие из них проявляли недоверие к IT и социальным

медиа. В этой ситуации участие руководства высокого уровня было необходимо для того, чтобы сообщество выполнило свои цели, когда инициативы снизу оказались недостаточно для получения нужного результата. Таким образом, используя нисходящий подход, компания определила целевое подмножество руководителей проектов, которые с большей вероятностью стали бы участвовать в коллаборативном сообществе и при этом пользовались публичным признанием, и даже предложила некоторые бонусы тем, чье участие оказалось бы успешным. Это привлекло внимание скептиков из числа руководителей проектов, которые тоже включились в деятельность сообщества. Инвестиции компании в сообщество окупались в течение первого года, а к концу второго года стало ожидать снижение потерь от порчи материалов вдвое.

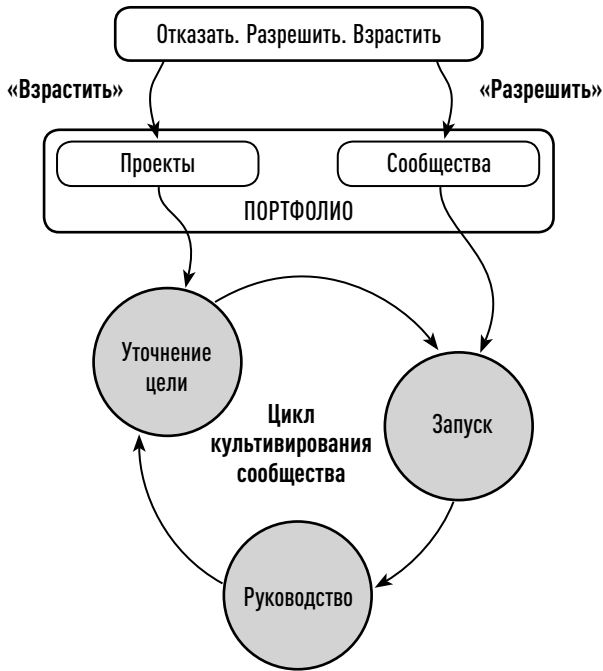
Этот пример хорошо иллюстрирует необходимость создания стимулов для формируемого сообщества, если инициатива снизу с большой степенью вероятности может оказаться неуспешной. Те предложения сотрудничества, которые не получают «зеленый свет» как инициатива снизу, переходят на стадию «Взрастить». Цель сообщества на этой стадии может отвечать интересам как самого сообщества, так и организации, но только при оказании большей поддержки. Здесь вы должны решить, является ли цель на самом деле заслуживающей инвестиций и усилий по построению сообщества сверху вниз. Поскольку организация способна инвестировать лишь в ограниченное число сообществ, это решение требует веских оснований на основе целей и потребностей бизнеса. Некоторые цели могут быть сохodu отвергнуты как не стоящие инвестиций.

Продвигаемые инициативы, относящиеся к ступени «Взрастить», попадают в портфолио сотрудничества на базе сообществ в качестве проектов. Оценка «Взрастить» означает всего лишь решение выстраивать потенциальные усилия по сотрудничеству на базе сообществ как проект, ориентированный сверху вниз. Конкретизацию этих усилий, направленных на культивирование сообщества, мы рассмотрим в главе 6. Аналогично позициям «Отказать» и «Разрешить» позиция «Взрастить» также является частью процесса, используемого для принятия решения относительно формирования сообществ (см. рис. 7).

Управление портфолио сотрудничества на база сообществ

Описываемый здесь процесс включает в себя метод анализа и коллективное управление группой текущих или предлагаемых усилий по сотрудничеству на базе сообществ. Он опирается на ряд ключевых характеристик.

Рисунок 7

Продвижение от решения, включенного в портфолио, к реальности

Фундаментальной целью управления портфолио (портфельный подход) является определение оптимального набора и последовательности усилий по сотрудничеству на базе сообществ для достижения общих целей организации (обычно выражаемых через жесткие экономические метрики и характеристики бизнес-результатов) в рамках ограничений, налагаемых руководством или внешними факторами.

Большинство средних и крупных компаний уже имеют некоторое количество коллаборативных сообществ, но они не документированы и поэтому не видны и не управляются как единое целое. Если вы серьезно относитесь к идее социальной организации с сотрудничеством на базе сообществ как ключевой компетенции, то вам необходимо формализовать свои усилия в социальных медиа, выстроив управление общим портфолио таких сообществ. *Портфолио является главным результатом организационной стратегии по сотрудничеству на базе сообществ.*

Принятие портфельного подхода, означающего, что вы управляете усилиями по сотрудничеству на базе сообществ как целой группы, а не разроз-

ненно, поможет вам справиться с разнообразными проблемами. Где ваша организация должна сосредоточить свои усилия? Есть ли пересечения? Вам, возможно, придется просить инженеров принять участие в двух или трех различных сообществах, которые преследуют две или три разные цели. Хорошо ли это? Может ли это перегрузить их? Если да, то на чем они должны сосредоточиться? Только использование портфолио обеспечит действенность, экономическую и организационную целесообразность перспективы, необходимой для построения сотрудничества на базе сообществ.

Управление портфолио включает в себя отслеживание усилий по сотрудничеству на базе сообществ в рамках всей организации, с тем чтобы принимать важные инвестиционные решения, связанные, в частности, со следующими вопросами:

- Какие нисходящие усилия по сотрудничеству на базе сообществ будут выполнены и когда?
- Какие коллаборативные сообщества с инициативой снизу получают ресурсы и сколько?
- Какие текущие усилия будут поддержаны дополнительными ресурсами для расширения достигнутого успеха?
- Каковы взаимозависимости между различными усилиями по сотрудничеству на базе сообществ?
- Какие усилия неуспешны и, следовательно, не должны поддерживаться?
- Какие направления бизнеса мало зависят от сотрудничества на базе сообществ и требуют выяснения того, может ли такое сотрудничество принести им пользу?
- Где предлагаемое новое сообщество пересекается с другими и могут ли они быть использованы в его интересах?
- Не является ли целевая аудитория чрезмерно насыщенной сотрудничеством на базе сообществ, что может привести к усталости от социальных медиа?
- Оказывает ли сотрудничество на базе сообществ значительное влияние на успех организации?

Для ответа на эти вопросы и принятия важных решений концентрируйтесь в вашем портфолио по крайней мере следующую информацию для каждого коллаборативного сообщества:

- Краткое описание сообщества (в том числе целей сообщества).
- Целевая аудитория.
- Основано ли сообщество на инициативе снизу или сверху.
- Как давно оно существует.

- Цель или задача организации, решаемая сообществом.
- Основные зависимости от внешних факторов.
- Текущие инвестиции (финансирование проекта или проводимые операции).
- Достигнутый успех (с точки зрения бизнес-метрик, используемых для обоснования формирования этого сообщества).
- Дополнительные запрошенные инвестиции.
- Дополнительное обоснование инвестиций.

Как мы уже отмечали, портфолио коллаборативных сообществ является основным продуктом ваших усилий по разработке стратегии массового сотрудничества. Портфельный подход позволяет управлять инвестициями, вкладываемыми в сотрудничество на базе сообществ, и влиять на выбор предпринимаемых усилий, на темпы изменений, а также оказывать воздействие на другие бизнес-системы и операции. Из-за возможности братья только за ограниченное количество инициатив сразу открытие многих шлюзов для сотрудничества на базе сообществ может привести к нежелательному и даже разрушительному темпу изменений. Клиенты и сотрудники, как правило, имеют гораздо больше инновационных идей, чем организация может переварить. Кроме того, некоторые из этих идей могут противоречить операционной модели организации и ее цели. Не всякое изменение полезно.

Управление портфолио позволяет организации оказывать влияние там, где действительно происходят значимые изменения, причем с учетом их глубины. Это основной механизм для поддержания баланса между эмерджентностью и инвестициями. Портфолио будет развиваться непрерывно. Социальные организации рассматривают управление портфолио как одну из основных своих компетенций. Модель принятия решений, включающая позиции «Отказать. Разрешить. Взрастить», поможет вам разумно увеличивать это портфолио. Позиция «Разрешить» стимулирует существование сообществ с инициативой снизу, которые, будучи утвержденными, не требуют дальше больших усилий, помимо общего руководства. Решение «Взрастить» означает предоставление стратегических инвестиций для нисходящих инициатив, которые требуют более целенаправленных и энергичных усилий по определению того, стоит ли и как действовать в том же направлении дальше. Эта работа включает в себя для каждого сообщества составление дорожной карты целей и более формальное бизнес-обоснование. То и другое будет рассмотрено в главе 6.

6

Уточнение цели через построение дорожных карт целей

Несколько лет назад глобальная религиозная организация решила использовать технологии социальных медиа, чтобы привлечь внимание своих членов к различным вопросам, представляющим интерес для активных христиан. Поскольку членами этой организации были главным образом учащиеся колледжей и школ, то есть идеальная аудитория для социальных медиа, то шансы на успех казались большими.

По мере планирования сообщества лидеры организации определили цели, которые могли бы привлечь людей к участию в этой инициативе, такие как:

- *Изучение Библии.* Участники делятся опытом приобщения к Библии и значением ее для них.
- *Общение на тему миссионерской работы.* Участники сотрудничают, чтобы найти глобальные возможности для миссионерской работы, и делятся своим опытом в качестве миссионеров.
- *Обмен опытом добрых дел.* Участники сотрудничают, чтобы найти местные волонтерские ресурсы и поделиться своим опытом работы в качестве волонтеров.

- *Христианские знакомства.* Участники ищут единомышленников для выстраивания личных контактов.
- *Интеграция в общину.* Участники помогают другим членам сообщества, которые переехали куда-то, найти христианскую общину на новом месте их жительства.
- *Подготовка к браку.* Семейные участники помогают другим подготовиться к браку.
- *Поддержка брака.* Участники обмениваются опытом, позволяющим лучше ориентироваться в проблемах брака.
- *Поддержка в горе.* Участники делятся своим горем и получают поддержку, помогающую им пережить несчастья.
- *Общение на тему работы.* Участники сотрудничают в поисках работы.
- *Христианское совершенствование.* Участники делятся опытом и советами, как стать лучшими христианами.

Разработчиков проекта воодушевляло обилие возможностей оказания помощи членам сообщества. Они думали, что чем больше целей включают в свой проект, тем привлекательнее будет сообщество. Поэтому планировалось реализовать все эти цели уже в первой версии среды социальных медиа, которую они создавали.

Однако разнообразие целей, реализуемых одновременно, создает огромные сложности. Чтобы включить столько целей на начальном этапе, необходимо разработать множество интерфейсов, требующих использования самых разнообразных технических функций, доступных социальным медиа на данный момент. Кроме того, необходимо наполнить среду общения контентом и экспертизой во многих областях. Нужен также маркетинг упомянутых целей с точки зрения мотивированности участия в сообществе. На запуск такого большого социального проекта требуются годы и большие инвестиции.

Но в этом случае стоимость и время — не единственные и даже не самые большие проблемы. Наибольшей проблемой является адаптация пользователей. Сложность среды общения может дезориентировать потенциальных участников: «Я здесь для того, чтобы изучать Библию? Или чтобы найти спутника жизни? Или чтобы получить помощь в скорби?». Такая сложность требует приобретения навыков путем практической деятельности в течение некоторого периода времени (кривая обучения — *learning curve*), что не годится для сотрудничества на базе сообществ. Продвижение многих целей одновременно нарушает закон Галла: «Каждая успешная сложная система начинается как успешная простая система». Никогда не следует нарушать закон

Галла. Иначе вы легко можете повредить адаптации к сотрудничеству в сообществе.

В своем энтузиазме организация, о которой идет речь, решила сразу создать многоцелевой проект. Планировщикам потребовалось два года, чтобы запустить его, но после этого адаптация далеко не соответствовала ожиданиям: в большинстве тематических областей привлеченными оказались менее 10% целевой аудитории.

После выработки организационного видения и стратегии организации вы обладаете портфелем сообществ, которые можно развивать или по крайней мере продолжать следить за ними. На этапе формулирования видения были определены некоторые области благоприятных возможностей для вашей организации, позволяющих производить ценности посредством массового сотрудничества. Другие сообщества в вашем портфолио — это результат запросов, инициированных снизу. На этапе выработки стратегии проверяются оба типа потенциальных сообществ, и при этом используется модель принятия решения «Отказать. Разрешить. Взрастить». Теперь в вашем портфолио остаются лишь те сообщества, по отношению к которым был применен критерий не «Отказать», а либо «Разрешить» (инициатива снизу, требующая небольшой поддержки или незначительного руководства), либо «Взрастить» (сотрудничество должно быть сформировано, но для этого необходимы дополнительное изучение, подготовка и инвестиции).

Теперь наступает период проектирования и выращивания отдельных коллаборативных сообществ из числа представленных в вашем портфолио.

В *главе 3* мы обозначили цикл культивирования сообщества — его подготовки, запуска и поддержания (этот цикл воспроизводится здесь на *рис. 8*).

Учитывая важность цели для формирования сотрудничества, вы не будете удивлены тем обстоятельством, что культивирование сообщества начинается с целеполагания и основано на стремлении к достижению поставленной цели. Здесь мы рассмотрим два основных вида активности, которые относятся к тому элементу приведенного рисунка, который называется «Уточнение цели». Они таковы:

- Во-первых, трансформация изначально запланированной цели сообщества в *дорожную карту целей* для их продвижения.
- Во-вторых, разработка *бизнес-обоснования*, которое определяет осязаемые выгоды для бизнеса и затраты сообщества.

В том и другом случае вы будете сосредоточены почти исключительно на сообществах, которые решили «взрастить». Поскольку такие сообщества нуждаются в корпоративных инвестициях, они требуют разработки дорожной карты целей перед тем, как быть запущенными. «Разрешае-

Рисунок 8

Цикл культивирования сообщества

мые» сообщества также должны иметь сильную первоначальную цель, но не требуют дорожной карты до запуска. Это объясняется тем, что они по определению могут вполне преуспеть как движение по инициативе снизу, добиться определенных успехов в рамках первоначально поставленной цели, а уже с течением времени формировать новые цели. Можно подготовить дорожную карту целей, чтобы помочь эволюции «разрешаемых» сообществ, но это не является необходимым условием их стимулирования. Также нет необходимости готовить для них бизнес-обоснование, поскольку они не требуют практически никаких инвестиций, кроме, возможно, некоторой технической поддержки в фазе запуска (об этом мы поговорим в главе 7). «Разрешаемые» сообщества обычно быстро проходят начальную фазу, поскольку при их запуске потребности в руководстве и постоянных инвестициях, как правило, минимальны.

Зачем создавать дорожную карту целей?

Цель является конкретной и значимой мотивировкой для сотрудничества, она побуждает участников сообщества к взаимодействию и внесению вклада в общий результат. Первоначальная цель «взращаемого» сообщества может служить отправной точкой для дальнейших действий, но ее одной еще недостаточно для его поддержания. Для этого нужна еще дорожная карта целей.

Как мы уже отмечали в главе 3, такая дорожная карта представляет собой набор связанных и последовательных целей, которые определяют, каким образом сотрудничество в сообществе может начаться, расти и развиваться [1]. Это инструмент планирования, основное средство вашего влияния на будущее сообщества. Определяя возможные ключевые точки дальнейшего сотрудничества, дорожная карта может служить руководством для развития и роста возникшей структуры. Это особенно важно при запуске, поскольку дорожная карта обрисовывает возможности сообщества, не перегружая его избытком целей в самом начале. Именно такая перегрузка помешала быстрому достижению позитивного результата, когда упомянутая в начале этой главы христианская организация разрабатывала свой проект коллаборативного сотрудничества.

Дорожная карта целей представляет собой план, но не в неизменной, жестко фиксированной форме. Она определяет то, что может или могло бы быть, а не то, что обязательно будет. Она предполагает возможности — иногда сильные, но всегда именно возможности. В успешном сообществе одновременно с первоначальными целями, которые нередко адаптируются к новым условиям или же утрачивают актуальность, будут возникать и новые цели. По мере появления одних и исчезновения других эти изменения складываются в оригинальную дорожную карту, которая превращается в постоянно развивающуюся картину возможного будущего для сообщества.

Как гибкий план эволюции такая карта целей обладает рядом достоинств.

Дорожная карта целей определяет целевое сообщество, а также то, как оно может меняться с течением времени. Она создает контекст для понимания того, кем являются участники сообщества, что привлекает их к сотрудничеству и как они взаимодействуют. Все это принципиально важно для определения того, как получить отдачу от взаимодействия между участниками.

Выращивать сообщества трудно. Вам будет легче, если вы сможете использовать существующие онлайн или реальные сообщества. Дорожная карта целей поможет определить, следует ли присоединиться к уже существующему интернет-сообществу, перевести офлайн-сообщество в онлайн или сформировать новое. Вы можете начать с четко определенных дорожной картой позиций, чтобы создавать сообщество или изучить то, которое уже есть, для определения подходящих текущих и перспективных целей. Цель имеет решающее значение в любом случае.

Дорожная карта целей представляет собой план того, как сообщество может приносить пользу в течение долгого времени, и дает основу для оценки необходимых инвестиций. У единственной цели есть только краткосрочная перспектива. А дорожная карта целей обеспечивает намного более далекий горизонт планирования.

Люди часто спрашивают: «Как я могу превратить свою компанию в компанию с высокой культурой сотрудничества?». Мы отвечаем встречным вопросом: «Как можно съесть слона?». Вы едите его по кусочкам, один кусочек за один раз. То же относится и к сотрудничеству на базе сообществ. Вы меняете корпоративную культуру цель за целью, пошагово. Вы не должны выбирать цели, идущие вразрез со сложившейся культурой, но можете использовать дорожную карту, чтобы с течением времени трансформировать эту культуру.

Без дорожной карты вы можете обсуждать бизнес-ценность только в общем виде, говоря, например, что сотрудничество «сделает нас более продуктивными», или «повысит эффективность коммуникации», или «активизирует обмен знаниями». Без дорожной карты и конкретно сформулированных в ней целей лидерам сложно будет измерить успех. И она дает такие цели, выполнимость которых может быть измерена: например, «использовать сеть консультантов, чтобы наметить больше новых деловых предложений» или «привлечь высокодоходных клиентов к разработке новых финансовых продуктов и услуг, чтобы увеличить объем их потребления».

Дорожная карта целей позволяет с течением времени выращивать среду и «экосистему» социальных медиа для достижения новых целей. Такие карты дают основу для создания условий, приводящих к постепенному росту и расширению среды социальных медиа. Они содержат информацию и планы для конструирования этой среды, включая необходимые предпосылки, структуру, пользовательский опыт, освоение рабочих процессов и системную интеграцию. Кроме того, они увязывают это с организационными последствиями, включая возникающие правовые вопросы, кадровые изменения, влияние культурных связей и культурных ограничений, совместимость с существующими корпоративными нормами.

Дорожная карта целей может помочь вам понять, каких людей необходимо привлечь при запуске и развитии сообщества, а также то, какой и когда необходим контент, чтобы правильно «засеять» систему. Когда люди присоединяются к сообществу, они должны увидеть уже ведущуюся работу и иметь возможность получить быструю отдачу от участия в коллаборативном сотрудничестве. Если у вас нет ясной цели для сообщества, то вам не на что опереться при определении того, какой контент подходит для «посева» или кого привлекать к участию в сотрудничестве на раннем этапе.

Дорожная карта целей помогает определиться с подходящим образом действий для членов сообщества. Она делает понятным, что будет предложено участникам сообщества и почему им есть смысл продолжать в нем участвовать. Четкая цель во многом способствует тому, чтобы предотвратить неправильное и непродуктивное поведение людей, вовлеченных в сотруд-

ничество. Она способна сфокусировать внимание участников на желаемом поведении и снизить потребность в длинном списке «нельзя», который может приглушить готовность к продолжению совместных усилий. Вместе с тем такая цель не исключает полностью формулирования дополнительных правил поведения в онлайн. Дорожная карта поможет вам спланировать то, как нормы, управление и требования к модерации должны постепенно меняться в соответствии с новыми целями.

Предписывающая дорожная карта целей — это план, и она очень важна для старта сообщества. Но, будучи запущенным и работающим, оно само начинает влиять на изменения в дорожной карте. Успешное и продуктивное сообщество само формирует собственные цели, и они становятся частью подвижной дорожной карты. В главе 9 мы расскажем, как оказать помощь сообществу в принятии ответственности за свою судьбу.

Подход к построению дорожных карт целей

Компания BlueCross ® BlueShield ® Tennessee (BCBST) [2] построила дорожную карту целей в рамках декларации об одной из перспективных областей для сообщества — имелось в виду сообщество по эффективному использованию медицинских льгот. Карта возникла в ходе разработки организационного видения компании. Прочитируем декларацию [3]:

«Вовлечь участников (клиентов), поставщиков и работников компании BCBST в активное сотрудничество, направленное на лучшее понимание и использование имеющихся льгот, чтобы повысить качество оказываемых услуг, уровень удовлетворенности ими и способствовать удержанию клиентов, снижению необходимых для этого затрат компании, а также поддерживать привлечение клиентами внимания их работодателей/групп к предложениям компании».

Используя метод мозгового штурма и бизнес-анализ, планировщики компании определили десять целей, указывающих на то, как сообщество может действовать в дальнейшем, чтобы приносить больше пользы:

- *Сократить кривую обучения (learning curve) по использованию льгот.* Действующие и новые участники помогают друг другу лучше понять систему льгот и использовать ее, в том числе для укрепления сообщества и лучшего удержания его участников.
- *Адаптироваться к реформе здравоохранения.* Участники сообщества и сотрудники компании делятся информацией и опасениями по поводу реформы здравоохранения (проводится в США по инициативе президента Барака Обамы. — Прим. пер.), того, как она повлияет на их

медицинское обслуживание и медицинское страхование, и обсуждают действия, которые можно предпринять, чтобы адаптироваться к новой ситуации в здравоохранении. Это позволит повысить готовность и участников, и компании к новой реформе.

- *Больше информировать о правах и скидках.* Участники помогают друг другу лучше узнать существующие права, бесплатные услуги и скидки, что отвечает их интересам и стимулирует включенность в сообщество.
- *Делиться опытом профилактической медицинской помощи.* Участники и компания взаимодействуют в выявлении достоинств профилактики и таких профилактических мероприятий, как детские прививки, периодическая маммография и ежегодное тестирование диабета, которые позволяют людям больше следить за своим здоровьем.
- *Находить оптимального провайдера.* Участники помогают друг другу находить таких медицинских провайдеров (врачей, терапевтов и т. д.), которые обладают высокой квалификацией и доступны в сети. Они также могут делиться опытом предоставления провайдерами льгот. Это повышает и удовлетворенность участников работой провайдеров, и экономическую эффективность деятельности компании, и уровень знаний о предоставляемых услугах.
- *Готовиться к ключевым жизненным моментам.* Участники готовятся к предстоящим серьезным жизненным событиям (выход на пенсию, брак, рождение детей и т. д.), помогая друг другу в выборе для таких ситуаций подходящего плана страховки. Это облегчает адаптацию к новой ситуации и обеспечение надлежащего страхового покрытия.
- *Определять, когда и куда обращаться за медицинской помощью.* Участники помогают друг другу ответить на важнейшие вопросы: «Когда мне нужно обращаться к врачу? Куда мне нужно идти? Насколько остра возникшая проблема? Если да, то где нужно ее разрешать?». Это сказывается и на качестве оказываемой медицинской помощи, и на эффективности затрат компании.
- *Уменьшать степень бюрократии в здравоохранении.* Участники делятся опытом преодоления волокиты в медицинских учреждениях, и тем самым — совершенствования получения услуг. В результате возрастает их удовлетворенность оказываемой медицинской помощью и снижается объем той поддержки, которую компании приходится им оказывать.
- *Разбираться с поправками, ограничениями и исключениями.* Участники помогают друг другу понять, как интерпретировать существующие ограничения и исключения в сфере предоставляемого им страхового покрытия (например, в отношении противозачаточных таблеток, гор-

монов роста). Цель состоит в том, чтобы они на основе полученной информации, используя страховой полис, могли шире использовать свои льготы. Это отвечает интересам клиентов и одновременно способствует снижению уровня необходимой поддержки со стороны компании.

- *Контролировать расходы на здравоохранение.* Участники делятся советами о способах контроля за медицинскими расходами, обмениваются зарекомендовавшим себя опытом использования схем страхования при получении медицинской помощи и помогают друг другу в применении инструментов компании, относящихся к льготам.

Как заявил Тревин Бернардин (Trevin Bernarding), директор по развитию электронного бизнеса рассматриваемой здесь компании VCBST, «построение дорожных карт целей действительно помогло нам изменить наш мыслительный процесс и от размышлений о технологии социальных медиа перейти к вопросам о том, как мы должны использовать технологию для получения большей отдачи для участников нашего сообщества, наших сотрудников и нашего бизнеса» [4]. Что делала эта компания и что надо делать вам, создавая дорожную карту целей? Разработайте ее для каждого сообщества с помощью следующих действий:

- подготовка;
- определение сообщества;
- мозговой штурм целей;
- оценка и определение целей;
- документирование дорожной карты целей.

Подготовка

Для начала выберите из проектов «Взрастить» в вашем портфолио сотрудничества на базе сообществ конкретное сообщество и назначьте спонсора, того, кто будет лидером проекта.

Спонсор собирает людей, которым предстоит разработать проект дорожной карты для намеченного сообщества. Поиск нужных людей имеет решающее значение. В группу должны входить представители целевого сообщества, другие представители вовлеченных в проект бизнес-подразделений и люди из соответствующих сфер и организаций поддержки, таких, как маркетинг, корпоративные коммуникации, информационные технологии, юридическая, информационная безопасность и поддержание соответствия нормативным требованиям.

До того как группа соберется, необходимо выполнить логистические приготовления и убедиться в том, что все в должной мере проинформированы о стоящей перед ними задаче.

Определение сообщества

В декларации о перспективной области коллаборативного сотрудничества компания VCBST, на которую мы ссылались выше, назвала в структуре сообщества целевую аудиторию (клиенты страхования), провайдеров медицинских услуг и заинтересованных сотрудников самой компании. Для разработки дорожной карты целей эта структура была уточнена путем выявления шести ключевых подгрупп участников:

- клиенты из малых групп и индивидуальные клиенты компании;
- клиенты из больших групп/работодателей;
- клиенты из государственных органов;
- консультанты фирмы из подразделений по обслуживанию клиентов;
- менеджеры фирмы по вопросам медицинских услуг;
- практикующие врачи.

По мере формирования сообщества объединяйте подгруппы, если их потребности сходны или их польза для сообщества примерно одинакова. Например, если бы клиенты из государственных органов и из больших групп в приведенном списке руководствовались одними и теми же соображениями, побуждающими их к сотрудничеству, и могли бы предложить сообществу аналогичные ценности, то не было бы никакой необходимости перечислять их отдельно.

Постарайтесь ограничить список не более чем шестью основными подгруппами, чтобы иметь возможность поддерживать управление и сосредоточить внимание на ключевых участниках и взаимодействиях. Например, компания VCBST разделила клиентов на представителей малых групп (индивидуалов), больших групп (работодателей), и государственных органов. Она также определила, что сотрудники подразделений по обслуживанию клиентов, по их консультированию и менеджеры по вопросам медицинских услуг являлись ключевыми участниками из персонала компании. При этом между сотрудниками сервисной и консультационной служб было много общего, и потому их объединили в одну подгруппу. Наконец, практикующие врачи рассматривались как релевантная подгруппа провайдеров.

Мозговой штурм целей

Цель мозгового штурма целей состоит в определении того, как участники сообщества могли бы сотрудничать, чтобы это было значимым для них самих и ценным для организации. Формулировка цели в дорожной карте строится примерно так же, как более общие декларации о перспективных областях, разработанные ранее на стадии выработки видения. Следует

указать, кто, сотрудничая вокруг чего принесет пользу себе и организации и каким образом?

Но формулировка цели по сравнению с описанием видения должна быть более конкретной и лично ориентированной. Декларация о перспективных областях сфокусирована на бизнесе, в то время как аудитория, которой адресовано описание цели, — это участники сообщества. Разницу легко увидеть, посмотрев на таблицу 2, где сравниваются декларация о перспективной области коллаборативного сотрудничества для компании VCBST и одна из удачных формулировок соответствующих целей, полученных в результате мозгового штурма, посвященного этой теме.

Таблица 2

Сравнение декларации о перспективной области и одной из формулировок целей коллаборативного сообщества

Декларация о перспективной области для сообщества по эффективному использованию медицинских льгот

«Вовлечь участников (клиентов), поставщиков и работников компании VCBST в активное сотрудничество, направленное на лучшее понимание и использование имеющихся льгот, чтобы повысить качество оказываемых услуг, уровень удовлетворенности ими и способствовать удержанию клиентов, снижению необходимых для этого затрат компании, а также поддерживать привлечение клиентами внимания их работодателей/групп к предложениям компании».

Формулировка цели «Подготовка к ключевым жизненным моментам»

«Участники готовятся к предстоящим серьезным жизненным событиям (выход на пенсию, брак, рождение детей и т. д.), помогая друг другу в выборе для таких ситуаций подходящего плана страховки. Это облегчает адаптацию к новой ситуации и обеспечение надлежащего страхового покрытия».

Декларация о перспективной области, предлагая хорошее, но обобщенное бизнес-описание того, зачем создавать сообщество, как правило, не является достаточно конкретной и адресной для того, чтобы привлечь тех, кого нужно привлечь. Искусство мозгового штурма целей заключается в нахождении той степени конкретизации, которая подтолкнет людей к участию в работе сообщества. Это творческий процесс, поскольку те, кто вовлечен в него, должны предложить новые способы взаимодействия, помогающие улучшить их личную жизнь и создать ценность для организации.

Два метода могут помочь стимулировать поток идей в ходе мозгового штурма целей.

- Во-первых, посмотрите на выделенные вами подгруппы (например, такие, какие были перечислены выше) и для каждой поставьте следующие вопросы:

- Каковы их цели в рамках декларации о перспективной области сотрудничества?
 - Что наиболее важно и значимо для них?
 - Какие проблемы связаны у них с декларацией о перспективной области?
 - Как участники подгруппы предполагают взаимодействовать друг с другом? Чему они могли бы взаимно учить или учиться?
- Во-вторых, постарайтесь определить, какую выгоду каждая подгруппа могла бы извлечь из взаимодействия и обмена информацией с другими. Например, как участники из государственных организаций могли бы сотрудничать с менеджерами компании VCBST? Как практикующие врачи могли бы обмениваться информацией с представителями малых групп? Какие цели и задачи являются общими для этих групп? Как компания могла бы наладить между ними сотрудничество?

Эта работа должна быть системной, чтобы охватить все подгруппы.

Предложите примерно 15–20 формулировок целей, чтобы в итоге отобрать для дорожной карты 11–12. Сосредоточьтесь на наиболее привлекательных целях, представляющих наибольшую ценность для организации и сообщества.

Оценка и определение целей

После завершения мозгового штурма у вас есть возможность проанализировать предложенные цели и, установив приоритеты, выбрать те из них, которые войдут в дорожную карту. Проверьте и валидируйте цели, убедившись, что каждая из них хорошо определена, сфокусирована и отвечает декларации о перспективной области для всего коллаборативного сообщества. Если цель не подходит для сообщества, измените ее или отложите. Если она сформулирована слишком общо, чтобы найти отклик у потенциальных участников, или слишком локальна для того, чтобы ее сочли достаточно значимой, то откажитесь от нее или переделайте.

Далее, рассмотрите и оцените оставшиеся цели на предмет соответствия следующим пяти характеристикам, которыми должна отвечать каждая из них, чтобы быть эффективной (они были подробно описаны в главе 5): *притягательность* (magnetic), *согласованность с бизнесом* (business aligned), *низкий риск для сообщества* (low community risk), *измеримость* (measurable), и *способствование развитию* (facilitates evolution)

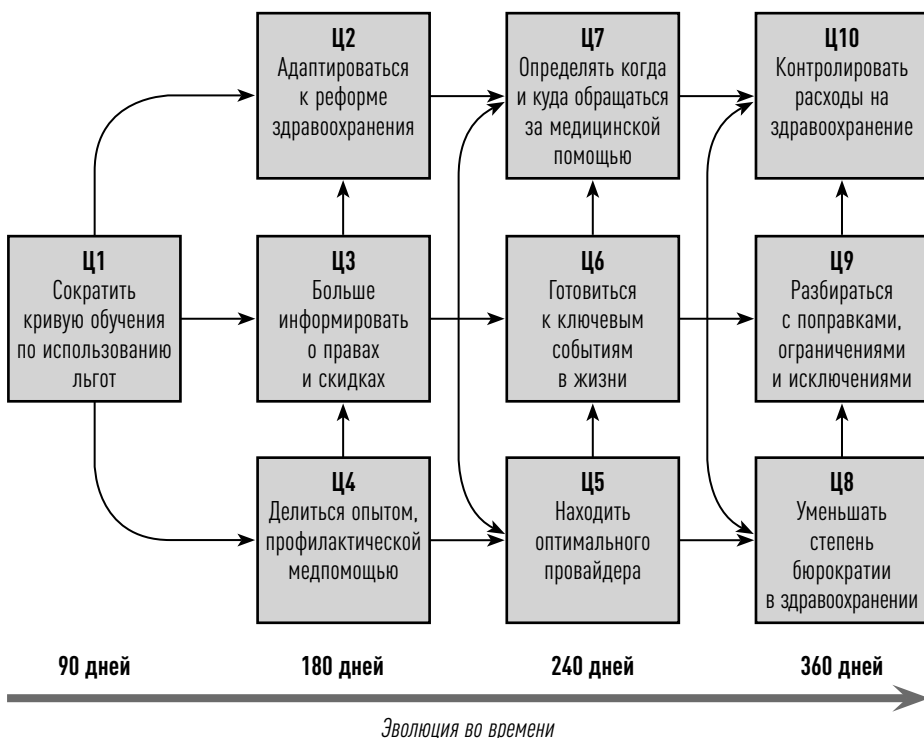
Команды, участвующие в мозговом штурме, часто присваивают целям числовые оценки по каждой из пяти характеристик и записывают обоснование для этих оценок. Затем они суммируют пять значений для

каждой цели и производят сортировку по убыванию суммы. Используя такую систему приоритетов и обоснований, они строят проект дорожной карты для становления коллаборативного сообщества или создания других социальных приложений и сообществ. Тем самым достигается дополнительный полезный результат этого шага работы: сопровождаемые объяснениями рейтинги дают чрезвычайно полезную информацию как для бизнес-обоснования, так и для запуска среды, обеспечивающей сотрудничество на базе сообществ.

Рисунок 9 показывает дорожную карту целей проекта, разработанную компанией VCBST для сообщества по эффективному использованию льгот. На рисунке изображен план постепенного развития сообщества для достижения все большего количества целей, каждая из которых вытекает из первоначальной формулировки возможностей, заложенных в проекте.

Рисунок 9

Дорожная карта целей компании VCBST для сообщества по эффективному использованию льгот



Документирование дорожной карты целей

Ваш проект дорожной карты целей потребует дальнейшей работы. Покажите его людям из целевого сообщества и другим заинтересованным сторонам (stakeholders), чтобы установить обратную связь. С учетом всех полученных замечаний подготовьте окончательный вариант и наметьте сроки, когда различные цели в рамках дорожной карты должны быть осуществлены. (Не исключено, что следующим шагом — подготовка бизнес-обоснования для сообщества — потребует дальнейших модификаций намеченного вами.) Полная дорожная карта должна включать в себя следующее:

- Перечень целей с указанием предполагаемого перехода от одной к другой и с привязкой ко времени. Хотя линия времени носит только оценочный характер, особенно для среднесрочной и долгосрочной перспективы, но все же ее наличие может помочь с планированием ресурсов и усилий.
- Описание целевого сообщества и его подгрупп.
- Описание каждой цели.
- Детальный анализ каждой цели, который полезен для создания бизнес-обоснования и для руководства сообществом после запуска.

Хотя перед запуском предстоит еще многое сделать, дорожная карта является основным документом, определяющим вероятную деятельность сообщества и цели, которое оно будет преследовать. Помните, что это план возможностей, а не традиционный проект, который бывает жестким и носит предписывающий характер. В успешном сообществе отклики участников и эмерджентность в значительной степени будут влиять на то направление, которое примет деятельность сообщества.

Построение бизнес-обоснования коллаборативного сообщества

Ранее мы объяснили важную роль, которую дорожные карты целей играют в создании бизнес-обоснования для коллаборативных усилий на базе сообществ. Действительно, вы не можете построить такое обоснование для сотрудничества вообще, но можете и должны связать его с конкретными целями бизнеса.

В прессе и в социальном интернете ведутся споры о том, подходит ли бизнес-обоснование для социальных медиа. Они контрпродуктивны, поскольку без бизнес-обоснования обойтись невозможно. Но его построение — трудная работа, и если теоретики поставят ее необходимость под

сомнение, то многие люди с большой степенью вероятности предпочтут отказаться от этого занятия.

Вам не нужно готовить обширное экономическое обоснование или создавать формальный бизнес-план для каждого сообщества. Но вы должны исследовать и документировать фундаментальные вопросы стоимости, выгоды, рисков и прежде всего ценности проекта для бизнеса. Для инициатив снизу, получивших «зеленый свет», вы уже знаете расходы и риски и уже оценили их как минимальные. Поэтому умеренных усилий для определения их бизнес-значимости может оказаться вполне достаточно. Но во многих случаях экономически обосновать усилия по организации сотрудничества на базе сообществ будет не так просто. Поэтому вопрос не в том, нужно ли вам бизнес-обоснование, а в том, насколько убедительным оно будет.

Продвижение социальных медиа без бизнес-обоснования — это ошибка, которая одновременно и пагубна, и широко распространена. Отсутствие такого рода обоснований характерно для практики «предоставь-и-молись», на которую приходится значительная доля неудачных инициатив в области социальных медиа. Неспособность думать о социальных медиа с точки зрения конкретных бизнес-расходов и бизнес-выгод часто приводит руководство к разочарованию и сомнениям относительно ценности использования этих технологий. Следовательно, руководители должны быть заинтересованы в нахождении соответствующих параметров и подготовке экономического обоснования для социальных медиа.

Организации проявляют интерес к универсальным бенчмаркам, характеризующим возврат вложенных в социальные медиа инвестиций (ROI). К сожалению, пока их нет. Цели и результаты сильно различаются от задачи к задаче и от организации к организации. Различия часто возникают из неспособности организаций оценить значимость социальных медиа. Акцент на бизнес-ценности начинается с цели, потому что для определения ценности цель — это основа. Многие организации ищут и находят определенные выгоды от своих инвестиций в создание коллаборативных сообществ. Но если явные возвраты инвестиций нередко бывает трудно установить, то анализ бизнес-ценности может и должен быть сделан.

Помните ссылку на аналитическую компанию FICO в главе 1? Количество зарегистрированных участников форумов myFICO достигает 400 тысяч и более, и они делают свыше 10 тысяч сообщений в месяц. Барри Паперно (Barry Paperno), менеджер по делам потребителей для myFICO.com, говорит: «С нашими форумами myFICO мы определили четкие цели бизнеса, но намеренно избежали указания жестких целей по возврату инвестиций. Мы смогли развить успешное сообщество, но когда пришло время измерения успеха, это было, честно говоря, немного страшно. Мы опасались обнаружить, что это очень активное сообщество не представляет реальной

ценности для бизнеса». Как оказалось, это не так. Выяснилось, что люди, которые принимали участие в форумах, тратят на услуги компании на 41% больше средств, чем посетители myFICO.com, не участвующие в форумах. 39% трафика myFICO шло на форумы, и они давали 8% конверсии (совершаемых в итоге покупок). Это существенная величина, учитывая, что компания намеренно не занимается продвижением продуктов, продажами и маркетинговой деятельностью в форумах. Коэффициент конверсии является результатом деятельности сообщества. Кроме того, в FICO на 8% уменьшилось количество звонков, связанных с обслуживанием клиентов, что напрямую связано с форумами. На большинство постов отвечали другие члены сообщества, причем в среднем меньше, чем через 7 минут. Все это в совокупности дало компании возврат от вложенных инвестиций, превысивший 300%. Таких результатов удалось достигнуть потому, что у FICO была четкая цель для форумов и явные цели по увеличению бизнес-ценности [5].

Если цели, выбранные вами для сообщества, не указывают ясного пути к получению ценности, то выбирайте другие цели, пока не обнаружите этот путь. Может ли существенная бизнес-ценность быть достигнута несмотря на отсутствие формального анализа и обоснования? Да, но это будет случайно и редко.

Часто можно услышать: «Просто сделайте это. Инструменты социальных медиа стоят так дешево, что вам не нужно выстраивать бизнес-обоснование затрат и выгод». Это правда (хотя и не всегда), что доступ к социальным медиа дешев. Действительно, создание корпоративного аккаунта в Twitter или странице в Facebook бесплатно. Но как часто корпоративная страница Facebook будет делать ту работу, которую бы вы хотели сделать?

Не попадайтесь в эту ловушку — «Дешево». Запуск успешных проектов с социальными медиа часто требует значительных расходов, не связанных с технологией: это стоимость вычислительной инфраструктуры, информационной безопасности, администрирования и модерирования сообществ, посевов, маркетинга для потенциальных участников, интеграции среды общения с практиками и системами, на которые опираются рабочие процессы, управления изменениями и производительностью. И не забывайте о стоимости участия в сообществе. Время людей тоже не бесплатно. Значительные успехи редко приходят дешево и легко, если такое вообще бывает. Социальные медиа не являются здесь исключением.

В августе 2009 года Корпус морской пехоты США временно запретил морским пехотинцам доступ к социальному интернету, пока не будут оценены затраты и выгоды и сформулирована политика, которая минимизировала бы возможные риски. Корпус вновь открыл доступ к социальной сети в апреле 2010 года после некоторых расходов на разработку, социализацию

и внедрение соответствующей политики. После этого использование сети морскими пехотинцами возросло настолько, что понадобилось увеличить ее пропускную способность, а это было не дешево. Затем, рассматривая как основной источник угроз информационной безопасности Facebook, командование корпуса было вынуждено ввести и поддерживать более жесткие защитные меры. Все это суммируется в значительные затраты — только для доступа к социальной сети. В настоящее время морская пехота стремится более стратегически применять социальные медиа для своих задач. Корпус предполагает даже увеличить инвестирование, но при четком видении реальных затрат и выгод.

Если у вас есть продуманная дорожная карта целей, то вы достаточно хорошо подготовлены для построения бизнес-обоснования. Определение цели в терминах поведения участников сообщества и измеряемых бизнес-показателей обеспечит основу для оценки реальной выгоды и связанных с ней затрат. Чем больше усилий вы вкладываете в определение дорожной карты целей, тем легче будет бизнес-обоснование.

Построение обосновывающего сюжета

Для того чтобы сформировать бизнес-кейс проекта по созданию коллаборативного сообщества, нужно правильно выделить и зафиксировать отдельные части информации (будем называть их элементами) и соединить вместе в завершенный *сюжет*, от начала до конца (end-to-end story) (см. табл. 3).

Элементы, используемые для построения единого сюжета, распределяются по шести категориям:

- социальные принципы (о них сказано в главе 2);
- социальная прибыль (преимущества) (глава 2);
- социальные затраты;
- бизнес-прибыль (преимущества);
- бизнес-затраты;
- бизнес-воздействие.

Организации выбирают элементы, релевантные определенному сообществу, и соединяют их друг с другом для того, чтобы создать логически последовательный, прослеживаемый сюжет, рассказывающий о том, как создается ценность.

Хотя аналитическая компания FICO, о которой говорилось выше, не использовала этот метод для выработки своего бизнес-обоснования, давайте попробуем применить его к myFIGO-форумам для иллюстрации того, как рассматриваемая конструкция работает.

Таблица 3

Информационные элементы, необходимые для обоснования применения социальных медиа



- **Социальная прибыль (преимущества).** Цель форумов — «вырастить сообщество, где люди могут помогать друг другу улучшать их кредитный рейтинг». Желание улучшить и защитить кредитный рейтинг — это один из важнейших стимулов для сообщества. Таким образом, мы понимаем, что *культивирование интереса* может рассматриваться как социальная прибыль. А поскольку люди нуждаются в помощи других людей, то *поиск экспертизы* — это также элемент социальной прибыли.
- **Бизнес-прибыль.** Согласно сформулированной FICO цели, компания надеется, что форумы окажутся формой предоставления дополнительного сервиса людям, которые в нем нуждаются, и будут способствовать

тому, чтобы пользователи взаимно побуждали друг друга к приобретению продуктов этой компании. Таким образом, целевыми бизнес-преимуществами являются *оперативность по отношению к рынку* и *эффективность продаж*.

- *Бизнес-воздействие*. Принимая во внимание зафиксированные бизнес-преимущества — *эффективность продаж* и *оперативность по отношению к рынку*, — сферами бизнес-воздействия, которые отмечает FICO, являются *рост оборота* и *рост доли рынка*.
- *Социальные принципы*. Обратимся к первой категории. Мы определились с социальной прибылью, и теперь становится понятнее, что главные работающие социальные принципы здесь — это *участие*, *коллективность*, *прозрачность* и *эмерджентность*. Люди объединяются вокруг схожих интересов, и через прозрачность их отношений возникает экспертиза. Мы можем изобразить это так, как показано на *рисунке 9*. Трассируемость (возможность отслеживания) не означает, что нужно вести учет всех связей между элементами. Нужно принимать во внимание только наиболее сильные элементы и отношения, потому что именно они лягут в основу бизнес-обоснования проекта.
- *Социальные и бизнес-затраты*. Что можно сказать о двух оставшихся категориях социальных затрат и затрат бизнеса? Они также критически важны для исследования расходов, связанных с социальными преимуществами (*культивация интереса* и *поиск экспертизы*) и бизнес-преимуществами (*эффективность продаж* и *оперативность по отношению к рынку*). Например, для того чтобы стимулировать интерес, FICO может насытить сообщество информацией о кредитном рейтинге и привлечь людей, которые значительно улучшили свои кредитные баллы, как ранних последователей (*early adopters*). Также для того чтобы достичь дополнительных преимуществ от повышения оперативности по отношению к рынку при предоставлении новых или улучшении существующих продуктов, FICO может прибегнуть к инвестированию в технологии социальной аналитики и по возможности активизировать анализ деятельности сообщества.

На приведенном примере (см. *рис. 10*) мы попытались показать, как социальные медиа позволяют обеспечить бизнес-преимущества путем фокусирования внимания сообщества на повышении кредитного рейтинга. Можно было бы конкретизировать сказанное, подробнее описав, как перечисленные элементы связаны между собой и какую роль играет каждый из них. Но подчеркнем, что без сформулированной цели не было бы самого этого сюжета и, следовательно, никакого проработанного бизнес-обоснования.

Рисунок 10

Трассируемая цепочка бизнес-обоснования форумов FICO

В данной главе мы сосредоточились на двух главных аспектах уточнения целей сообщества — дорожной карте, показывающей, как сообщество может развиваться для долгосрочного получения ценностей, и обосновании конкретных источников этих ожидаемых ценностей. Такая комбинация обеспечивает прочную основу для успешных действий на этапе запуска, когда проектируемое сообщество становится реальностью.

7

Запуск сообщества

Gartner Inc — это крупнейшая в мире исследовательская и консультационная компания, которая специализируется в области информационных технологий и имеет свыше 60 тысяч клиентов в 11 тысячах организаций по всему миру. Gartner осознала, что социальные медиа открывают большие возможности в обслуживании клиентов при поощрении объединения вокруг общих задач, связанных с информационными технологиями. Gartner поверила, что коллаборативная среда, вызывающая доверие, наполненная содержанием и фасилируемая аналитиками, была бы привлекательна для пользователей. Как результат, компания создала такую среду для совместной работы, назвав ее Peer Connect. Здесь клиенты могут оказывать помощь друг другу, выясняя неясное им и объединяясь для решения текущих задач.

На этапе подготовки проекта Gartner создала дорожную карту целей для планируемой коллаборативной среды. При создании этой карты возник ряд вопросов, на которые необходимо было ответить, прежде чем компания запустит Peer Connect:

- Какими клиентскими проблемами должна Gartner наполнить контент Peer Connect для привлечения клиентов к участию в сообществе? Какие начальные группы должны быть сформированы и вокруг каких проблем?

- Как сотрудники должны взаимодействовать в коллаборативной среде? Должна ли каждая клиентская группа иметь назначенного фасилитатора? Если да, то в чем состоят его функции?
- Как Gartner следует управлять клиентскими группами в Peer Connect для сведения к минимуму дублирования, пассивности, хаотичности в деятельности сообщества?
- Какие технологии социальных медиа лучше всего будут поддерживать дорожную карту целей и где их взять?
- Как связать Peer Connect с существующими информационными системами компании?
- Как Gartner должна продвигать Peer Connect среди своих клиентов и добиваться их активного вовлечения в сообщество?

Приведем слова Нира Полонского (Nir Polonsky), вице-президента группы разработки новых продуктов: «Когда мы рассмотрели цели и опыт участников, стало ясно, что осуществление проекта Peer Connect будет включать в себя гораздо больше, чем просто «предоставление некоторых технологий». Поэтому от нас потребовался очень вдумчивый и целенаправленный подход в рамках наших усилий по запуску» [1].

Компания осуществила формирование стратегии и дорожной карты целей, чтобы подойти к четкому пониманию того, чего она хотела бы хотела от Peer Connect и какие ценности формируемая коллаборативная среда может предоставить участникам. Но по-прежнему нужно было решить, как эффективно выстроить такую среду, действительно способную привлечь к участию и дать ожидаемые ценности.

Дорожная карта целей отвечает на многие вопросы о том, почему люди будут присоединяться и сотрудничать. Но при этом пример Peer Connect показывает, что остается много вопросов, как именно они будут сотрудничать. Речь идет о деталях, о механике, используемой для организации сообщества и фасилитации целенаправленной совместной работы. Этап запуска — как раз тот период, когда вы столкнетесь с этими вопросами и должны будете дать на них ответ.

Имеется в виду этап перехода к реализации решения и превращение созданной дорожной карты целей в реальность. Это создание правильной среды социальных медиа и последующее привлечение в нее участников.

Есть три ключевых этапа при запуске сообщества [2]:

- Изучение и описание опыта участников.
- Создание правильной среды. Эта задача делится на три подэтапа:

- создание среды,
- формирование экосистемы коллаборативной среды (подробнее о ней будет сказано ниже),
- использование правильных технологий.
- Вовлечение в сообщество. Вовлечение предполагает формирование целевой критической массы участников и их быстрое продвижение к переломному моменту.

Эти виды деятельности лучше осуществлять в определенном порядке. Рисунок 11 показывает эффективную последовательность необходимых действий.

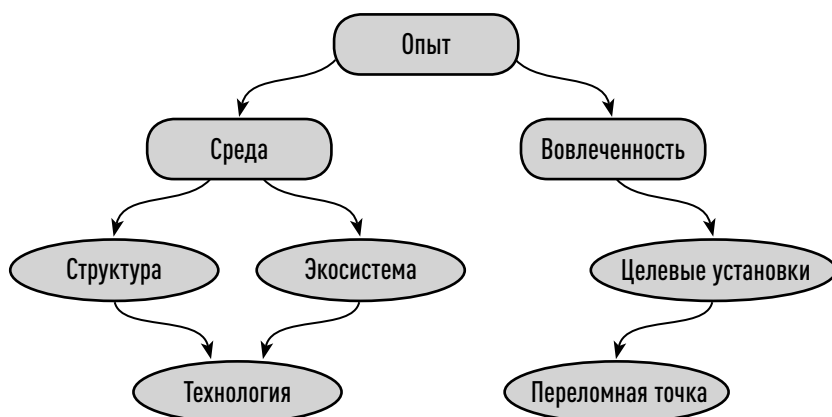
Если вы подготовились должным образом и запуск пройдет хорошо, то в результате появится много людей, которые объединились в сообщество и сотрудничают вокруг общей цели.

Изучайте опыт участников

Дорожная карта целей разъясняет, почему люди будут мотивированы для принятия участия в сотрудничестве на базе сообщества. Когда мы говорим об опыте *сотрудничества* участников, то имеем в виду его человеческую составляющую, а не технологию или интерфейс. Исследование этого опыта включает изучение и документирование конкретных действий, предпри-

Рисунок. 11

Совокупность задач по запуску сообщества



нимаемых участниками сообщества в процессе совместной работы, а также способы поддержки таких действий.

Ключ к корректному осмыслению опыта участников лежит в определении того, что они хотят и ценят. Важно знать, являются ли для них значимыми следующие позиции:

- экономия времени;
- чувство, что они не одиноки;
- возможность лучше работать;
- достижение лучшего результата;
- возможность добиться хорошего результата быстрее;
- поддержка и совет в сложной ситуации;
- чувство собственной нужности.

По каждой цели укажите, что именно при ее достижении является важным для участников с точки зрения мотивации, и, основываясь на этом, определите ключевые действия членов сообщества, необходимые для превращения в жизнь соответствующих установок.

Acosta, ведущая североамериканская фирма по продажам, маркетингу и обслуживанию клиентов, признала, что интернет, социальные медиа и мобильные технологии изменили опыт совершения покупок. Пол Прайс (Paul Price), исполнительный вице-президент по маркетинговым услугам Acosta, сказал на эту тему следующее: «Мы знаем, что социальные медиа меняют опыт покупателя. Для того чтобы убедиться в этом, многим из нас не нужно выходить за пределы собственного дома. Когда моя дочь собирается купить одежду, она часто фотографируется в примеряемой одежде, размещает снимок на Facebook и интересуется мнением подруги, прежде чем принять решение о покупке» [3].

В самом деле прежде, чем покупать, многие клиенты хотят:

- привлечь сообщество пользователей и потенциальных клиентов к поиску нужного им товара;
- определить, насколько подходит цена;
- приобщиться к чужому опыту покупки соответствующего товара и поделиться с сообществом своим опытом;
- выяснить, насколько социально ответственна производящая товар компания.

Это важно для них, и если они не могут получить нужную информацию в магазине, то не будут искать там требуемые вещи и делать покупки. Согласно представлениям, сложившимся в Acosta, «магазин будущего» должен осознавать и учитывать такого рода запросы покупателя. Ориентируясь

на это, фирма может сделать достоянием коллаборативного опыта товары, интересующие покупателей, и определить их вероятный образ действий. Таким образом, как полагают в Acosta, «магазин будущего» должен позволить клиентам:

- прежде чем идти в расположенный поблизости магазин, выяснить, есть ли там нужный товар;
- легко найти товар, оказавшись в магазине;
- взаимодействовать, находясь в магазине, с сообществом пользователей и потенциальных покупателей при принятии решения о покупке;
- получить от сообщества мнение о товаре в дополнение к информации, представленной в магазине;
- быстро и легко получить более подробную информацию о товаре на прилавке;
- выяснить, находясь в магазине, относительно персональных и групповых скидок или купонов на товар, представленный на прилавке;
- поделиться своим мнением и принятым решением о покупке с другими посетителями магазина.

Такого рода информация имеет решающее значение для разработки среды социальных медиа. Тут предполагается подключение онлайн- и оффлайн-опыта к нескольким контактным зонам, включая магазин, отдельный киоск в торговом центре, прилавок, веб и мобильные устройства. Может также потребоваться комбинирование социальных медиа с другими инструментами, такими, как осведомленность о контексте и бизнес-аналитика. Как заметил Пол Прайс, «изучение возможных воздействий социальных медиа на опыт покупателей побудило нас сделать шаг назад и пересмотреть весь путь покупателя к покупке» [4].

Изучение опыта участников (в данном случае — покупателей в магазине) может обеспечить более целостное представление о покупательских потребностях и практике совершаемых покупок. Попробуйте, суммируя ваши наблюдения, посмотреть на иницилируемый вами опыт сотрудничества (коллаборативный опыт) сквозь призму потребностей и ценностей участников. Постройте его таким образом, чтобы он с этой точки зрения удовлетворил их. В противном случае вы уменьшите шансы на успешную адаптацию.

В дополнение к изучению целеориентированной практики участников есть ряд более общих методов и подходов к пользовательскому опыту, которые становятся популярными при проектировании среды социальных медиа. Особого внимания заслуживают дизайнерское мышление (design thinking), карты сопереживания (empathy maps) и геймификация (gamification). Пер-

вые два метода направлены на подключение пользователей к формированию значимого для них опыта. Геймификация — это применение теории и механики игр к неигровой деятельности. В социальных медиа геймификация часто принимает форму получения очков или виртуальной валюты за ценный вклад. По мере накопления баллов или валюты люди повышают свой социальный статус в сообществе. Этот статус, как правило, отражается в специфических титулах, значках и фиксируется на доске лидеров, позволяющей проследить уровень статусного продвижения (level progression). Уровень продвижения может определяться и дополнительными по отношению к упомянутым выше параметрами в среде социальных медиа.

Создайте среду сотрудничества на база сообществ

При осуществлении проекта Peer Connect компании Gartner обнаружили некоторые серьезные проблемы проектирования коллаборативной среды для совместной работы. Дорожная карта целей плюс усилия Gartner, направленные на осмысление опыта работы участников, привели к появлению конкретных требований, относящихся к коллаборативной среде. Другими словами, возник вопрос: какие структуры должна предложить среда для облегчения и фасилитации участия? Сотрудничество в свободной форме не есть ситуация «чистого листа». Среда должна направлять активность участников и способствовать упрощению того, что необходимо для привнесения ими вклада в общую деятельность.

Коллаборативной онлайн-среде нужны не только содержание, но и способы доступа к этому содержанию, а также способы создания нового контента, нужны механизмы организации и оценки как содержания, так и самих участников, общие принципы участия и некоторый уровень администрирования сообщества. Для успешной разработки и активизации такой среды необходимо выполнение определенных фундаментальных требований:

- Среда должна быть достаточно *структурированной* для облегчения такого участия в ней, при котором не было бы сдерживания творческих усилий.
- Среда должна быть *простой*, с циклом обучения, занимающим не более двух минут.
- Среда должна быть *интегрирована в более широкие экосистемы*, частью которых являются участники, существовать не изолированно от пространства, в котором люди обычно работают, играют, покупают и т. д.

- Участники должны иметь возможность *быстро и легко найти* в полном объеме вкладов сообщества то, что им нужно.
- Участники должны сразу при своем включении в среду четко видеть *ценность для себя* от этого.
- Технология общения должна быть выбрана так, чтобы она облегчала участие в сообществе и в то же время оставалась *прозрачной, незаметной*.

Предоставьте достаточную структурную основу

Коллаборативная среда требует некоторой структуры, в которой можно выделить: *функциональность, дизайн пользовательского интерфейса, шаблоны для создания контента, структуры тэггирования, конфигурацию мест* (например виртуальных миров) и *рабочий процесс*. Часто говорится о таких социальных медиа, которые рассчитаны на неструктурированное, существующее в свободной форме сотрудничество. Но отсутствие структуры может оказаться рискованным и вызвать проблемы, которые препятствуют адаптации к коллаборативному сообществу.

Недостаточная структурированность способна приводить к таким же трудностям, как и излишняя структурированность. Без разработанной структуры участники лишены того объема рекомендаций, какой помог бы им действовать продуктивно. В то же время при избыточной структурированности требуется за ограниченное время или ограниченное число попыток освоить чрезмерно большой объем новой информации. Кривая обучения оказывается слишком крутой, что препятствует эмерджентности, выявлению нового качества, формируемого сообществом. Нужно найти правильный баланс между тем и другим, то есть стремиться к созданию достаточной структуры.

Например, одна фирма хотела, чтобы ее сотрудники, имеющие дело непосредственно с клиентами, рассказывали о своей работе с ними. Она просила сообщать такую информацию, как величина компании-клиента, ее местонахождение, тип продвигаемого продукта и т. д. Понятно, что разные сотрудники сочли бы актуальными разные характеристики. И фирма рассчитывала, что они сами выберут то, что покажется им наиболее важным. Каждая такая характеристика должна была стать новым элементом в базе данных, а другие сотрудники имели бы доступ к этой базе и возможность либо использовать имеющуюся информацию, либо добавлять новую. Таким образом, вместо того чтобы директивно задать структуру информации, приоритет был отдан действиям самого сообщества.

Однако цель проекта заключалась в сохранении клиентских историй, а не в создании расширяющейся базы данных с полями, которые опреде-

лялись бы сообществом. Усилия, затрачиваемые на поиск уже заданных или выявление новых характеристик, отвлекали от главной цели — сбора клиентских историй. Кроме того, создание потенциально объемной и неупорядоченной базы данных, которая содержит информацию, распределенную между полями, предложенными сотрудниками, было бы прямо противоположно исходной цели сбора информации. В конце концов организация определила небольшое число полей базы данных общего назначения, куда участники могли добавить любой текст, который сочли бы релевантным. В этой ситуации было бы контрпродуктивно оставлять базу данных неструктурированной и допустить, чтобы ее структура «выявлялась» в результате социального взаимодействия. То, что были предложены некоторые рекомендации, позволило не уклониться от цели и обеспечить продуктивность деятельности участников.

Но не следует поддаваться искушению чрезмерного структурирования коллаборативной среды. Обеспечьте минимальную структуру, необходимую для того, чтобы участие в сообществе стало успешным. В любом случае намеченная вами структура должна:

- содействовать достижению цели;
- минимизировать кривую обучения участника;
- организовывать продуктивное поведение;
- обеспечивать ожидаемые ценности;
- поощрять эмерджентность, имеющую непосредственное отношение к цели.

Избыточность структуры обычно приводит к усложнению и среды, и кривой обучения. Если вы должны выбирать между большей структурированностью и простотой использования, выбирайте простоту использования.

Простота использования — ключевой принцип

Простота использования важна для всех IT-приложений, но для социальных медиа, где вклад всегда полностью добровольный, это жизненно важное условие. Иначе вы просто не сможете побудить людей успешно сотрудничать. Тем не менее многие организации упускают из виду этот факт и вместо упрощения добавляют в используемые социальные медиа все новые элементы в надежде привлечь больше участников. И достигают противоположного результата, поскольку здесь «меньше значит больше»: людей привлекает к сотрудничеству цель, но не функциональная усложненность организации сотрудничества.

Наиболее успешные коллаборативные сообщества начинаются как малые по содержательному объему и большие по масштабу участия. У них есть

безусловно привлекательная, строго определенная цель (поддерживаемая дорожной картой), которая апеллирует ко многим людям. Одна сильно привлекательная цель всегда лучше, чем три, но менее привлекательные. Чем больше целей при запуске, тем больше содержательный объем. А с его увеличением расширяется и требуемая функциональность. Чем шире функциональность, тем круче кривая обучения. Чем круче кривая обучения, тем больше возникает препятствий для адаптации к сообществу. Таким образом, широкий спектр привлекательных целей в какой-то момент может стать фактическим препятствием для приобщения людей к коллаборативному сообществу. Поскольку успешность сотрудничества в таком сообществе зависит от его роста до некоторой критической массы, обеспечение комфортной адаптации — цель номер один.

Google, конечно же, не был первым интернет-поисковиком, но он оказался самым простым в использовании. Google быстро опередил конкурентов благодаря тому, что применил одно текстовое поле ввода в середине практически пустой страницы. Проще ничего не могло быть.

Подход Google, отвечающий нашей формуле «меньше значит больше» и заключающийся в том, что значительные ресурсы сочетаются с простым интерфейсом, может считаться образцовым при проектировании социальных медиа. Если среда социальных медиа требует специального обучения, то они не работают. Сколько людей в Facebook получили специальные сертификаты? Кому пришлось идти в класс обучения Википедии или принять участие в семинарах по освоению Craigslist? Этим средам удалось привлечь сотни миллионов участников без всякого обучения. Для крупных успехов социального веба не требуется специальная подготовка пользователей, ее не должно быть и внутри организаций.

Если вы смогли создать нужную структуру без ущерба для простоты использования, то сформированная среда сама будет стимулировать вклад в содержание. В результате может начаться массовый приток контента, что хорошо, если вы готовы к этому. Если же нет, то эта «хорошая вещь» будет только засорять вашу коллаборативную среду, превращая ее в трудноиспользуемую.

Формирование экосистемы

Социальные медиа являются феноменом консьюмеризации. Они стартовали и выросли из поведения потребителей массового, общедоступного интернета и теперь влияют на организации. Как результат, многие сотрудники за пределами своих организаций обращаются к интернету и облачным вычислительным системам для удовлетворения тех или иных потребностей в социальном программном обеспечении.

Это приводит к появлению многочисленных *социальных островов* — коллаборативных пространств в массовом интернете, которые отвечают, часто эффективно, запросам относительно небольших групп, таких, как какие-то команды или бизнес-подразделения внутри организации. Но эти пространства изолированы от остальных частей организации, что ограничивает их значимость для нее. Возникает проблема дублирования и защиты данных, управления, параллелизма прилагаемых усилий, ручной обработки информации и разъединенности рабочих процессов.

Кроме того, изолированность социальных островов уменьшает их ценность как сред подлинно массового сотрудничества, поскольку охват участников искусственно ограничен рамками исходных суборганизаций. Тот же недостаток проявляется и в случае изолированных и разрозненных усилий в области рыночно ориентированных социальных медиа. Это не вопрос противопоставления сред, разработанных и/или внедренных внутри организации, средам, предоставляемым какой-то внешней стороной или публичным социальным интернетом. Это вопрос соотнесенности разных сред. Вместо того чтобы по умолчанию ориентировать сотрудников на социальный интернет, вы должны найти оптимальное место для вашей коллаборативной среды, независимо от того, в каком контексте она находится, и по мере необходимости связывать ее с существующими и уже скоординированными системами и практиками, экосистемой.

Вы включаете коллаборативную среду в экосистему вашей организации, соотнося ее с другими действующими каналами коммуникации, сотрудничества, организации поиска, управления знаниями и управления контентом. Например, в случае с Peer Connect компания Gartner хотела использовать богатые ресурсы контента, полученного в рамках исследований, начало которым положили поиски ответов на вопросы клиентов в среде. Это означало, что Peer Connect нужно было до некоторой степени связать с системой публикации контента компании Gartner.

Если говорить о таких действиях в области социальных медиа, которые ориентированы на рынок, то они предполагают увязку коллаборативной среды с системами и процессами по продажам, маркетингу и регулированию поведения клиентов. При ориентации социальных медиа на сотрудников актуальной становится связь среды с операционными системами и процессами. Активность участия может резко упасть, если пользователям придется вручную перемещать информацию, находящуюся в среде социальных медиа и в системах, обслуживающих рабочие места.

Таким образом, интеграция социальных медиа в существующие системы может сделать организационные среды, предусматривающие коллаборативное сотрудничество, гораздо более привлекательными для сотрудников, чем самостоятельно выбранные ими социальные острова в открытом интернете.

Информация должна быть легко находимой

В социальных медиа каждый может быть творцом содержания. Вот почему количество контента в массовом интернете растет взрывным образом. Теперь то же самое стало происходить в организациях. В результате происходит перегрузка контентом, которая требует новых и более всеобъемлющих способов поиска информации. Никто не хочет иметь дело с массой нерелевантных информационных вкладов.

Легкость отыскания нужной информации — это ключевой критерий получения качественного пользовательского опыта. Такие схемы, как навигация по папкам и каталогам, не очень хорошо работают при огромных объемах информации и не дают возможности успешного формирования пользовательского опыта.

Надежные поисковые возможности на уровне предприятия — условие обязательное, но не достаточное. Google убедил всех, что навигация — это плохо, а поиск — хорошо. Однако плохой результат поиска может стать причиной неявной навигации (переключения) между поисковым движком и полученными ссылками.

Здесь нужен более целостный подход, который можно свести к *пяти S* отыскания информации.

- *Поиск (Search)*. Поиск уровня предприятия, где большой объем контента индексируется для быстрого доступа к информации и позволяет участникам получать результаты, которые могут удовлетворить их информационные потребности или дать опорные точки для дальнейшего поиска.
- *Сужение (Subset)*. Сужение — это возможность упорядочить или уменьшить объемные результаты поиска, используя сортировку, рекомендации и фильтрацию.
- *Навигация (Surf)*. Навигация, или серфинг, — это отыскание информации путем просмотра значимых контентных ссылок. Хорошим примером серфинга является Википедия. Люди используют поисковую систему, чтобы найти точку входа, а затем осуществляют навигацию (серфинг), из статьи в статью используя встроенные в них ссылки.
- *Социализация (Social)*. Возможность нахождения нужной информации может облегчить обратная связь внутри сообщества (социума). Здесь важны такие технологии социальной обратной связи, как рейтинг, ранжирование, голосование, инвестирование, комментарии, идентификационные знаки и тэги. Сообщество решает, какая информация наиболее полезна, в чем заключается ее польза и как она

соотносится с другим контентом. Таким образом, с помощью сообщества удастся обнаружить наиболее ценную информацию.

- *Подписка (Subscribe)*. Технология подписки, такая, как RSS (Really Simple Syndication), помогает участникам выделить ту конкретную информацию, которая интересует их больше всего, а затем автоматически получать уведомления о доступности нового материала или сам этот материал.

Без такого целостного подхода к валидированию информации и ее отысканию самая энергичная деятельность вашего сообщества может не дать нужных результатов.

Наполнение системы начальным контентом (seeding) для стимулирования заинтересованности участников

Среда социальных медиа с самого начала должна быть заполненной, чтобы участники нашли в ней смысл для себя. И большинство из них не проявят терпения в ожидании информации, даже если это совершенно новая среда. Так что вы должны сразу же дать пользователям стимул для ее посещения и внесения в нее своего вклада. Включите в систему начальный контент и определяющих участников в соответствии с целью сообщества и намеченными бизнес-целями. Выигрыш от такого предварительного посева заключается еще и в том, что он способствует любым усилиям по интеграции сообщества с существующими системами, а это в свою очередь ведет к увеличению потока контента. Однако такая процедура может оказаться дорогостоящей и трудоемкой. Поэтому тщательно продумайте процесс наполнения системы первоначальным контентом и примите во внимание следующие вопросы:

- Какой контент необходим, чтобы продемонстрировать новым участникам прямую ценность для них сообщества?
- Что представляет собой важный для поддержания поставленной цели контент, который можно легко перенести или интегрировать в социальные медиа?
- Каковы определяющие люди или роли, которые должны присутствовать в создаваемой системе с самого начала, чтобы повысить доверие к среде и ее ценность для участников?
- Какой интеграции с существующими системами участники ожидают изначально?
- Какой контент поможет участникам привнести в сообщество свой вклад?

- Как усилия, связанные с наполнением начальным контентом, повлияют на затраты по внедрению системы и график этого внедрения?

В коллаборативной среде должно быть достаточно базового контента и начальных участников, чтобы сделать очевидной для новых членов ценность этой среды, побудить их активно вносить в нее свой вклад и вовлекать своих коллег, друзей и т. д. Например, компания Gartner понимала, что пополнение числа активных и продуктивных участников — это проблема, требующая решения. И в компании четко наметили желаемое коллаборативное поведение, чтобы были ясны конкретная функциональность, содержание и другие механизмы, которые будут побуждать людей к участию в обсуждениях.

Выберите подходящую технологию социальных медиа

Выбор правильной технологии для социальных медиа может быть проблемой, потому что здесь существует большое разнообразие. Ключевыми опциями при выборе являются *функциональность, варианты происхождения и кастомизация*.

Функциональность. Технологии социальных медиа предлагают широкий спектр возможностей. Даже традиционные социальные медиа, такие, как социальные сети, вики и блоги, существенно различаются и работают лучше всего при определенных вариантах использования. В *таблице 4* перечислены основные возможности социальных медиа, доступных в настоящее время.

Таблица 4

Возможности социальных технологий

Общие	Специализированные	Вспомогательные
Социальные сети	Инструментарий работы с идеями (idea engines)	Оповещение
Вики	Рынок предсказаний (prediction market)	Тэгирование
Блоги	Краудсорсинг	Социальная аналитика
Микроблоги	Рынок ответов (answer marketplace)	Подписки
Потоковые обсуждения	Веб-репутация	Социальный статус
Социальная обратная связь (social feedback)	«Вирусная» кампания (viral campaign)	Мобильность
Социальная публикация (social publication)	Социальное обучение (social learning)	Осведомленность о контексте (context awareness)

Неправильный выбор сделать очень легко. Даже покупка пакета социальных технологий общего назначения (интегрированный набор социальных функций) не всегда даст вам то, что действительно нужно. Каждый пакет имеет свои сильные и слабые стороны.

Применение неподходящей технологии может помешать успеху. Например, использование вики для сбора, обсуждения и проверки информации обречено на неудачу даже в скромном по масштабу проекте. Вики не обеспечивает сообществу возможность выполнения такого рода деятельности систематическим образом, так, чтобы лучшие идеи оказывались в центре внимания, а сырые, дублирующие, непригодные или непривлекательные уходили на периферию. На момент написания этой книги компании Starbucks (<http://mystarbucksidea.force.com>) было предложено более ста тысяч идей. Представьте себе, что делать с таким объемом информации в среде, похожей на Википедия. Вики может произвести огромный контент, но при этом ценность одной его единицы никак не отличается от ценности другой. Это не критика технологии вики. Просто Википедия предназначена для динамичного, неограниченного, мультиавторского документирования, но не для управления идеями. А масштабируемое управление идеями требует специализированной социальной технологии.

Варианты происхождения. Как и в случае с выбором самой социальной технологии, есть много источников, из которых вы можете выбирать. Думая об источнике, задайте себе три важных вопроса:

- *Будете ли вы создавать собственное социальное сообщество или присоединитесь к какому-нибудь уже существующему социальному интернет-сообществу, например, Facebook, LinkedIn или PatientsLikeMe.com?* К традиционному выбору стратегии при создании собственной системы («Купить или построить?») социальные медиа добавляют третий вариант: «Присоединиться». В интернете существуют сотни социальных сообществ, начиная от общих сайтов, таких, как Facebook, YouTube или Википедия, и до специализированных, таких, как PatientsLikeMe.com (для людей с заболеваниями), Fliesandfins.com (для рыболовов) или Livemocha.com (для желающих изучить новый язык). Зачем строить собственное социальное сообщество, если вы можете достичь своих целей в чужом?
- *Хотите ли вы использовать технологию, имеющуюся в организации, или предложение облачного сервиса?* Многие организации, которые рассматривают возможность использования социальных медиа, не обладают достаточной компетенцией в создании инфраструктуры таких медиа на уровне мировых стандартов и с высокой степенью масштабируемости. Имеет ли смысл самим осваивать внутри организации

соответствующие возможности или лучше найти поставщика программного обеспечения для социальных медиа как сервиса на базе облачных технологий (SaaS)?

- *Вам нужно программное обеспечение или конкретное решение?* Если решение, то насколько полносервисным оно должно быть? Вам требуется программное обеспечение или нечто большее? У различных поставщиков можно найти разные возможности для поддержки их программного обеспечения. Некоторые предоставляют базовую техническую поддержку, другие предлагают полный спектр услуг, от стратегии и проектирования до реализации, формирования сообщества, администрирования, управления контентом и модерирования.

Кастомизация. Какой объем кастомизации для вас приемлем? Различные подходы к разработке необходимых технических возможностей имеют и свои преимущества, и свои недостатки, причем предполагают разный объем затрат. Однако следует выделить три основные стратегии при выборе технологий социальных медиа:

- Самая радикальная стратегия, как правило, используемая серьезно продвинутыми организациями, которые надеются получить конкурентное преимущество за счет социальных медиа, — это подход «лучшие в своем классе», предполагающий выбор наиболее совершенных технологий в каждой категории инструментов социальных медиа. Такие организации готовы потратить время и ресурсы, необходимые для интеграции разрозненных оптимальных средств в единый пользовательский набор технологий. Обычно эти организации уже обладают сильными возможностями в области ИТ.
- Менее амбициозный подход принят в других продвинутых фирмах, которые чувствуют, что могут добиться значительных выгод от социальных медиа, или считают это конкурентной необходимостью. Они выбирают коммерческое социальное программное обеспечение общего назначения (commercial off-the-shelf — COTS), такое, как Jive Software, SocialText или Drupal. При этом они готовы расширить COTS-пакет за счет отдельных инструментов для специализированных социальных функций — таких, как социальное обучение или рынок ответов.
- Более консервативные организации действуют путем добавления к имеющимся у них системам управления контентом (enterprise content management — ECM) точечных социальных инструментов. Они готовы ждать, пока их поставщик ECM продвинется в этой области, и только после этого добавляют новые социальные возможности для своих платформ.

Как же выбрать? Задача выбора технологии социальных медиа может быть сложной. Если вы не определили свою цель, ваши шансы на выбор правильной социальной технологии остаются именно шансами и не более. Но при ясном понимании цели выбор технологии становится относительно простым. Знание цели позволяет глубже изучить опыт участников, требования к посеву, системной интеграции, отысканию контента и т.д., и все это вместе способствует получению критически важной информации для корректного выбора необходимой социальной технологии. Вы можете начать с принятия решения о технологии, а потом вписать в эти рамки сотрудничество на базе сообществ. Но вы можете поступить иначе: сначала осмыслить, что требуется от сотрудничества на базе сообществ, а потом уже выбрать подходящую технологию. Надо ли пояснять, какой подход окажется лучшим для адаптации? И другой вопрос: какой подход является более распространенным? К сожалению, хотя предварительное осмысление цели коллаборативного сотрудничества несравненно лучше для выбора технологии, первоначальный выбор технологии встречается намного чаще.

Вовлечение в сообщество

После того как вы выбрали правильную технологию социальных медиа и создали подходящую среду для взаимодействия участников, которых привлекает убедительная цель, остается только один вопрос: придут ли они? Может быть, и нет. Люди могут не знать, что сообщество существует, или не испытывать потребности разобраться в том, что оно собой представляет, или не увидеть в нем ничего для себя интересного. Вы должны побудить их к участию.

Одно время MySpace была доминирующей социальной сетью в мире. Она стала первой в новом пространстве массового сотрудничества и привлекала миллионы участников. Многие считают ее успех спонтанным, достигнутым просто потому, что появилась новая технология в интернете и люди стали к ней обращаться толпами.

На самом деле это не так. MySpace предприняла ряд принципиально важных маркетинговых шагов, специально предназначенных для увеличения количества участников. Все началось с конкурса среди сотрудников собственной материнской компании, которая называлась в то время InterMix. Тому, кто привлечет наибольшее количество своих друзей, предлагалось денежное вознаграждение. Компания также использовала более 100 миллионов имен из своей базы данных электронной почты. Это принесло некоторый успех, но оказалось недостаточным. Тогда MySpace предприняла следующий шаг. Было замечено, что сайт привлекает любителей

музыки. И MySpace начала уделять особое внимание группам, промоутерам и клубам в Лос-Анджелесе, ориентированным на более традиционные (то есть оффлайновые) методы маркетинговой деятельности. Членство стало расти более быстрыми темпами. Наконец, людей привлекли тем, что использовали уже сложившиеся маркетинговые отношения с некоторыми наиболее влиятельными интернет-компаниями [5]. Только тогда удалось достичь критической точки, начиная с которой рост числа участников приобрел характер своего рода «эпидемии». Для успеха, как и в подавляющем большинстве случаев использования социальных медиа, понадобилась трудная, активная работа, направленная на привлечение людей к участию в сообществе, вплоть до достижения переломного момента.

Неудачными усилия по использованию социальных медиа оказываются чаще всего из-за отсутствия адаптации — люди не приходят вообще, приходят, но не возвращаются, приходят, но не проявляют активности. Убедительная цель здесь решающе важна, но она не заменяет работу по вовлечению. Для достижения «критической массы» участников вы должны сначала определить эту цель. А затем вам нужно привлечь людей к сообществу и наращивать количество участников до наступления переломного момента.

Определение величины целевой «критической массы»

Успех коллаборативного сообщества зависит от интенсивности привлечения участников и от их вклада в совместную деятельность. В наиболее успешных средах социальных медиа подавляющий объем контента производится сообществом, а не организацией. Каждый в целевом сообществе является потенциальным автором. Поэтому организации и карты в руки, чтобы побудить участников внести свой вклад.

Очевидно, что не каждый участник коллаборативного сообщества будет активным автором. Сколько таких людей вам нужно? Какое соотношение авторов, «спорщиков» (тех, кто каким-либо образом откликается на предлагаемые идеи), и просто посетителей сделает сообщество продуктивным и эффективным? Соотношение 1:9:90 (или «правило одного процента») говорит, что на каждые 100 участников, приходится 1 автор, 9 «спорщиков» и 90 посетителей [6].

«Правило одного процента» пришло из опыта социальных сетей. Поскольку целевым сообществом в них являются пользователи интернета в целом, то это правило применимо не ко всем сообществам. Например, то, которое ориентировано на взаимодействие сотрудников-инженеров,

может потребовать совершенно других пропорций участия. У родственников, которые информируют друг друга с помощью социального интернета о новостях и обмениваются фотографиями, текстами и видео, также может обнаружиться другое соотношение.

Вам необходимо определить уровень участия, требуемый для достижения коллаборативным сообществом «критической массы». Установочная величина по критерию участия, которая будет разной для каждого сообщества, может служить обобщенной целью и давать возможность оценки успешности адаптации.

Рассмотрим, например, организацию, которая хочет создать свое сообщество, где продавцы могут сотрудничать по вопросам, связанным с претензиями покупателей. Примем, что оно нуждается в соотношении 10:40:50 в течение месяца, необходимого для достижения «критической массы» и самоподдерживающегося сообщества. Если отнести это соотношение к целевой аудитории в тысячу продавцов, легко увидеть, что требуется примерно сто человек, которые каждый месяц создают контент (скажем на тему того, как работать со специфическими претензиями), и четыреста человек, которые предлагают ответы на поставленные вопросы. Остальные пятьсот просто знакомятся с тем, что было опубликовано. Конечно, соотношение тех, кто делает вклады в деятельность коллаборативного сообщества, тех, кто аргументирует свою позицию, и тех, кто лишь знакомится с информацией, будет изменяться от месяца к месяцу, так что со временем все или большинство продавцов станут проявлять активность.

Вклад в выдвижение и обсуждение идей безусловно важен, но и участие в работе сообщества тех, кто только знакомится с предлагаемым контентом, также важно и не должно быть недооценено. Информированность сама по себе представляет ценность для существования коллаборативных сообществ. Участники сообщества продавцов могут узнать, например, как реагировать на претензии, просто знакомясь с мнениями, высказанными в процессе обсуждения. Здесь проявляется сила сообщества. Оно расширяет представления каждого конкретного члена — дает знание того, как следует поступать в случае той или иной претензии, делая это знание доступным для всех. Решение проблемы, инновационная идея, пронизательное наблюдение, которые иначе были бы потерянны, приобретают особое значение, когда многие могут освоить соответствующий способ действия и применить его.

Цели, которые вы ставите для достижения «критической массы» охвата, вырастают из представления о сообществе и оценки уровня его деятельности с точки зрения критериев полноценного сотрудничества. Эти цели важны, поскольку побуждают к участию, и потому ваши маркетинговые усилия должны быть направлены на их достижение. Они будут влиять на то, насколько энергично и какими способами вы продвигаете сообщество. Они

помогут установить нужную степень подключения маркетинговых усилий, в том числе — определить ресурсы и время, обеспечивающие такой уровень участия, при котором сообщество окажется жизнеспособным.

Подведение сообщества к переломной точке

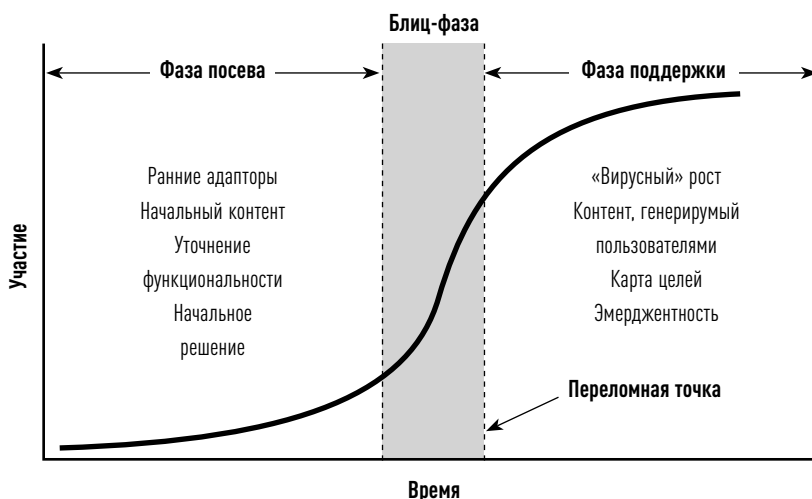
Среды социальных медиа не растут медленно. Они могут медленно отмирать, но это уже другой процесс. Наше исследование показало, что участники, которые находят сообщество интересным, внимательно знакомятся с ним для лучшего понимания, если оно предлагает им некоторую ценность. Если в нем нет никакой активной деятельности, они не продолжают свое участие. Около 30% опрошенных в ответ на вопрос, готовы ли они после первого посещения вернуться на сайт сообщества в поисках того, что их привлекает, сказали, что да. Однако менее 1% процента готовы обратиться к сайту в третий раз, если во время второго посещения они не нашли там ничего ценного для себя. Потенциальные участники, как правило, нетерпеливы и решительны в оценке коллаборативных сообществ. В случае сотрудничества на базе сообщества важен их начальный импульс.

Рост количества участников сообщества предполагает достижение переломной точки (см. рис. 12). Вы должны разработать и осуществить план скорейшего приближения к этой точке, за которой формируется «критическая масса» участников. Хороший план достижения переломной точки включает в себя три фазы: назовем их *посев*, *блиц* и *поддержка*.

- *Фаза посева.* На этой фазе вы размещаете начальное содержание в медийной среде и привлекаете первопроходцев, иногда персонально. Фаза посева предоставляет организациям возможность получить первоначальные отклики и сделать уточнения. Избегайте прототипических, пилотных вариантов или тестирования сообщества. Как мы уже говорили, потенциальные участники не прощают промахов, и у вас есть только один выстрел при создании коллаборативного сообщества. Проводите столько, сколько вам нужно, лабораторную пробу инструментов, но не создавайте сообщества до тех пор, пока не придете к выводу, что можете достичь успеха. Пилотные и прототипические модели могут уменьшить вероятность неудачи и допускают доработку, но того же вы можете добиться, если у вас есть четко определенная цель создания коллаборативного сообщества и надлежащим образом выполненная фаза посева.
- *Блиц-фаза.* Как видно из названия, это короткая, но динамичная фаза. До и во время посева вы должны начать подготовку к маркетинговой

Рисунок 12

Переломная точка сообщества



кампании, которая осуществляется в блиц-фазе. Когда фаза посева достигнет нужного уровня, начинайте маркетинговую блиц-кампанию, которая направлена на скорейшее увеличение потока запросов к сообществу, способствует «вирусному» росту членства и достижению «критической массы». Критерии, ранее установленные вами для критической массы участников, будут служить и в качестве цели, направленной на достижение переломной точки.

- **Фаза поддержки.** По мере приближения численности сообщества к «критической массе» и увеличения его трафика благодаря «вирусному» росту количества участников можно уменьшить маркетинговые усилия. Теперь первостепенную важность приобретают достижение самоподдерживающегося роста и эмерджентности. Хотя организации следует ориентироваться на дорожную карту целей, чтобы способствовать росту сообщества, на данном этапе активное сообщество само может направлять свое развитие. Важно лишь, чтобы это развитие не пошло в неправильном с точки зрения интересов организации направлении.

Оптимальная практика роста сообществ заключается в том, чтобы привязывать достижение переломной точки к какому-то существенному внешнему событию. Компания Electronic Arts (EA) использовала запуск новых

игр для увеличения трафика в тех своих сообществах, которые сложились вокруг конкретных продуктов. Если подходящего внешнего события нет, то в этом качестве можно использовать мероприятие в рамках маркетинговой кампании, относящейся к блиц-фазе. Цели такого мероприятия — привлечение внимания к возможности стать членом сообщества и стимулирование обсуждений и взаимодействия внутри него. Та же компания Electronic Arts для запуска определенных сообществ сотрудников проводила оффлайн-встречи в стиле конференций. На них обсуждались цели сообществ и возможности среды коллаборативного сотрудничества для дальнейшего успеха компании.

План достижения переломной точки направлен на то, чтобы у посетителей был стимул вернуться, чтобы у них возникла готовность вносить свой вклад, а также на привлечение новых участников. Этот стимул определяется деятельностью сообщества. В своей книге «Переломная точка» Малкольм Гладуэлл (Malcolm Gladwell) описывает различные типы людей, которые подходят для продвижения инициатив к этому рубежу. Среди них есть «коннекторы» («те, кто знает всех») и «знатоки» («те, кто знает все») [7]. Заранее ориентируйтесь на привлечение людей того и другого типа, чтобы другие, приходя в среду сотрудничества, видели, как в ней проявляется значимое участие. «Пустая» технологическая среда не будет побуждать вносить в нее свой вклад.

Как только вы достигните в сообществе переломной точки, а само оно достигнет «критической массы», в нем начнется своя жизнь. Когда это произойдет, вы и ваша организация должны принципиально изменить характер отношений с сообществом. Если раньше требовались целенаправленные усилия и контроль, то теперь организация должна предоставить сообщество самому себе и лишь в общем и целом направлять его деятельность.

8

Руководство изнутри

Компания Electronic Arts (EA) запустила внутренние коллаборативные сообщества для своих сотрудников, работающих по всему миру, в 2008 году. Целью компании было добиться повышения эффективности без ущерба для автономии или творчества местных команд. Для описания концепции преобразования EA с помощью коммуникативных средств в социальную организацию генеральный директор компании Джон Ричителло (John Riccitiello) использовал сравнение соревнования по плаванию и матча по водному поло. В соревновании по плаванию команды соревнуются между собой таким образом, что каждый пловец плывет самостоятельно по своей линии. В водном поло соперничают две команды, в каждой из которых, как в коллаборативных сообществах, все игроки взаимодействуют между собой: они передают друг другу мяч с целью забросить его в ворота противника [1].

Первоначальный интерес в EA к предпринятой руководством инициативе был сильным, поскольку многие сотрудники хотели посмотреть, как новая организационная концепция может помочь им связываться и взаимодействовать друг с другом. Но компания быстро запустила слишком много сообществ. Многочисленность сообществ размывала участие в них, люди стали приходить к выводу, что новый подход неэффективен, и их готовность к коллаборативному сотрудничеству пошла на убыль. Как сказал Майкл Катрелл (Michael Cuthrell), директор департамента информационных технологий, «мы запустили

пятнадцать сообществ, но скоро обнаружили, что для их жизнеспособности необходимо, чтобы в каждом насчитывалось как минимум 30–50 активных участников. Поэтому нам нужно было ориентироваться на четыре-шесть сообществ вместо пятнадцати. Тогда мы могли бы вначале поработать с пилотными проектами, чтобы увидеть, какие методы и стимулы в наибольшей мере побуждают к участию, а потом уже перенести эти методы и стимулы на будущие сообщества».

Поскольку сообщества при запуске рассматривались как часть организационной структуры предприятия, ЕА ввела модель «легкого» (минимального) управления ими. Громоздкая структура управления противоречила бы цели достижения органического взаимодействия и сотрудничества, а при недостаточно проработанной структуре сообщества превращались бы в подобие таких объединений, куда люди с близкими интересами собираются просто для того, чтобы поговорить. ЕА остановилась на трехуровневой структуре, включавшей в себя общий координационный комитет сообществ, центр компетенции (competency center) и сами сообщества, и определила процессы и инструменты для поддержки коллаборативного сотрудничества. Но мало было разработать организационную структуру: потребовалось еще и активное управление, чтобы обеспечить продуктивность совместной деятельности. С помощью такого руководства сообщества превратились в целевой набор групп, которые на время написания этой книги вовлекали 75% сотрудников организации (включая 20% высокоактивных групп) для контактов в рамках предприятия, обмена идеями, а также взаимодействия при принятии решений. Сообщества достигли того, чего хотела компания, — преимуществ широкого охвата, причем без ущерба для независимости и творчества, которые придают этой компании уникальность.

Опыт ЕА делает очевидной необходимость управления, направленного на поддержку массового сотрудничества, — но управления не в смысле жесткого контроля. Речь идет о такой включенности в контекст деятельности сообщества, которая помогала бы его членам уточнить свои цели, а также осмыслить свои действия, генерировать поток идей и фасилитировать принятие решений в случаях, когда возникают затруднения. Центр компетенции работает с сообществами, чтобы расширить участие в них и улучшить их инструменты и шаблоны. Спонсоры сообществ представляют каждое сообщество и его решения в рамках более широкой организации. История ЕА наглядно демонстрирует существенный фактор становления социальной организации — необходимость сочетать управляющие действия с массовым сотрудничеством.

После того как вы запустили сообщество, полагая, что все было продумано хорошо, его участники объединяются вокруг ясной цели и свободно делятся своим опытом, знаниями и идеями. Без формальной иерархии или лидерства, предложенного спонсорами и несколькими ранними адептами, сообщество находит собственный способ работы и принимает решения на основе конкретных целей, коллективных потребностей и желаний своих участников.

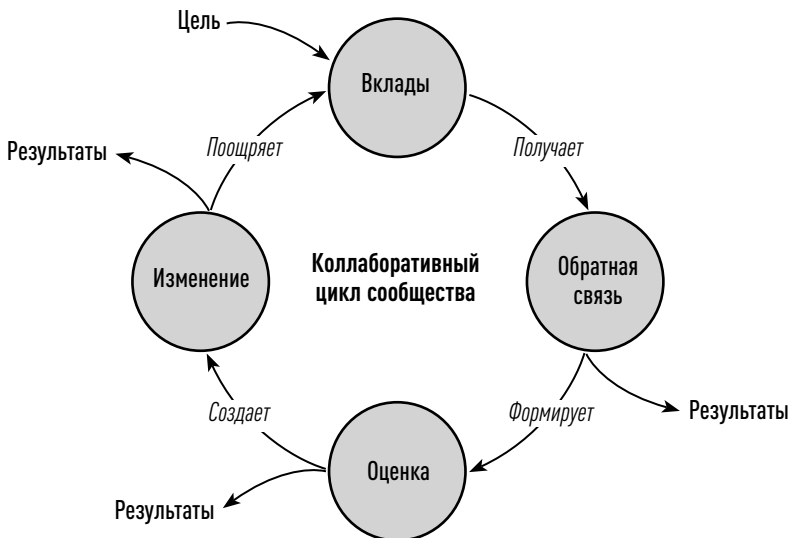
Такой способ работы фиксируется в коллаборативном цикле, которому следуют сообщества и который мы впервые описали в главе 2 (см. рис. 13).

Цикл, изображенный на рисунке, показывает, как цель сообщества инициирует вклады участников, которые получают отклики (обратную связь) от других участников в форме комментариев, мнений, вопросов, выражения несогласия и т. д. Из откликов возникают некие суждения сообщества о ценности или проработанности различных идей и предложений, выдвинутых и обсужденных ранее. По мере того как появляются и начинают выделяться те или иные идеи, направления или решения, создаются новые модели поведения и изменения сообщества.

Теперь возникает вопрос: какова роль менеджмента в этом процессе?

Рисунок 13

Как коллаборативные сообщества выполняют свою работу



Многие сторонники социальных медиа, вероятно, скажут, что роль менеджеров проста — ничего не делать. Они полагают, что менеджеры — это только препятствие на пути сотрудничества, творчества и вкладов в общую деятельность. По их мнению, без свободного следования своим целям общество не может стать по-настоящему коллаборативным. А если оно не коллаборативное, то его участники не добьются оптимальных результатов в мышлении, идеях, усилиях и готовности делиться друг с другом.

Мы не согласны с такой точкой зрения. Наши наблюдения над практикой успешных сообществ убеждают в обратном. Действительно, существует опасность слишком жесткого или неправильного управления. Но, по нашему мнению, вопрос состоит не в том, следует ли менеджерам участвовать в работе сообществ или нет, а в том, как сделать это правильно. Менеджеры должны быть вовлечены в эту работу, во-первых, потому, что они несут ответственность за ее результаты, и, во-вторых, потому, что любой группе, чтобы быть продуктивной, необходимы структура и правила. В каждом объединении людей, будь то нация или пара теннисистов, есть то, что притягивает его участников, — например, общая цель, — а есть то, что их отталкивает в силу сложности и парадоксальности самой человеческой природы. Таким образом, если задаться вопросом, в чем состоит роль управления при формировании коллаборативных сообществ, то ответ «ни в чем» не может быть признан правильным. Но это не та привычная роль, которая была у менеджеров раньше.

Некоторые структуры и правила сообществам, безусловно, необходимы. Но сколько? Определенный их объем поможет создать среду, в которой индивиды участвуют, становятся сообществом и сотрудничают, чтобы создать новую ценность. Однако слишком сильная регламентация будет сдерживать или гасить сотрудничество из-за одного простого и непреложного факта: вы не можете никого заставить участвовать в этом взаимодействии и делиться знаниями, опытом и идеями. Коллаборативные сообщества по определению являются добровольными. Если это не так, то они не коллаборативные.

Исходя из этого, ответственный менеджер не будет полагаться на свои официальные полномочия и руководствоваться разного рода опасениями относительно получения позитивных результатов. В коллаборативных сообществах административная власть играет лишь небольшую роль, а страх перед негативными последствиями практически отсутствует.

Если исходить из этих общих соображений и того, что мы наблюдали в успешных коллаборативных сообществах, то у менеджеров в описываемой ситуации есть три основные функции.

- *Во-первых*, вы должны убедиться, что коллаборативный цикл работает продуктивно, что сообщество может найти свой путь, пройдя через

все этапы становления без помех и ненужных тренировок. И здесь ваша задача — руководить (направлять), но не указывая или инспектируя, и лишь в той мере, в какой этого требует цель, а именно:

- в создаваемом сверху сообществе достижение цели может потребовать непосредственного включения менеджера в качестве участника для усиления коллаборации;
- менеджеры инициативных сообществ должны все-таки наблюдать за сотрудничеством и в случае необходимости реагировать так, чтобы оно шло в правильном направлении;
- сообществам, направленным вовне организации, нужны менеджеры, которые поддерживают и совершенствуют правила и функции, способствующие продуктивному поведению участников и налаживанию полноценного цикла их сотрудничества.

Поскольку главное для вас здесь — содействие активности отдельных членов сообщества, мы назовем эту вашу роль *участием*.

- *Во-вторых*, ваша задача — удерживать сообщество в рамках продуктивного движения к своей цели. Это предполагает активный мониторинг прогресса в достижении цели и в создании сообществом ценностей для организации. И тут при определенных обстоятельствах может потребоваться даже ваше вмешательство для переориентации или реструктуризации сообщества.

Эту роль мы обозначим как *целеполагание*.

- *В-третьих*, вы должны выступать как представители коллаборативного сообщества в контексте организации в целом. Здесь у вас две задачи: во-первых, убедиться, что ее структуры, функции и процессы поддерживают, а не подавляют деятельность сообщества. Во-вторых — формировать и поддерживать те связи между вашим сообществом и его контекстом, которые позволяют решениям и инновациям, вырабатываемым в процессе коллаборативного сотрудничества, становиться доступными для всей организации и повышать общую производительность. Иначе результаты такого сотрудничества будут ограниченными и останутся замкнутыми внутри сообщества.

Эту третью роль назовем *выполнением*.

Итак, *участие*, *целеполагание* и *выполнение* — таковы функции осуществляемого менеджерами руководства в их работе с отдельными лицами, сообществами и организацией в целом при налаживании коллаборативного сотрудничества. Дальше мы более подробно рассмотрим каждую из перечисленных ролей.

Что означает «руководство изнутри»?

Если размышлять о роли менеджера в коллаборативном сообществе, то здесь уместна аналогия с проводником, ведущим группу. Проводник — это и своего рода наставник, который хорошо знает территорию и помогает разобраться в направлении, расстоянии, условиях продвижения и альтернативных маршрутах. Он распределяет ресурсы и предпринимает необходимые меры, если группа попадает на незнакомую территорию. На нем лежит выбор решения, когда его просят об этом или когда группа оказывается в затруднительном положении. Здесь есть элементы и лидерства, осуществляемого «сверху», и поддержки, оказываемой «снизу». При этом используется целый спектр методов — от прямого участия в происходящем до осторожных рекомендаций.

Руководство, о котором идет речь, начинается на этапе перехода к запуску сообщества. Неспособность менеджеров корректировать приемы, с помощью которых они привлекают людей к сотрудничеству и выращивают сообщество, оказывается одной из основных причин неудач в этой сфере. Наше исследование сотен инициатив в социальных медиа, принятых самыми разными компаниями, позволило выявить следующие проблемные ситуации, с которыми должны справляться менеджеры при переходе от подготовительного периода к «свободному плаванию» создаваемых сообществ:

- передача прав и ответственности самому сообществу;
- поощрение эмерджентной природы сообщества;
- поддержание связи сообщества с создающей его организацией;
- обеспечение прозрачности в деятельности сообщества путем предоставления необходимой информации ему и о нем.

Наш анализ позволил проследить, как менеджеры, решая эти проблемы, вовлекаются в массовое сотрудничество посредством способов, которые приносят позитивный результат без ущемления потенциала этого сотрудничества, направленного на создание новых ценностей.

Передача прав и ответственности самому сообществу

Спонсоры и менеджеры осуществляют активный контроль за ситуацией на этапах планирования и создания сообщества. Они продвигают его идею, определяют его возможности, создают карту целей и отстаивают

его интересы в организации. Но как только сообщество по своей величине достигает «критической массы», что означает конец стадии запуска и начало стадии руководства его деятельностью, роль менеджеров должна измениться.

Ответственность за функционирование сообщества — за принятие решений, за то, что и как делать, — должна принадлежать ему самому. До тех пор, пока группа людей с общими интересами не начнет действовать автономно, она не сможет осуществлять настоящее коллаборативное сотрудничество и быть самодостаточной. Отсюда два требования к менеджерам: они должны (1) предоставить дальнейший контроль самому сообществу и (2) создать поддерживающие организационные рамки, в которых оно сможет определять и выполнять свою работу.

Передача ответственности — это важный первый шаг, потому что отсутствие сковывающего внешнего воздействия позволяет участникам сообщества формировать его по мере того, как в соответствии с планом достижения «критической массы» происходит привлечение новых людей к коллаборативному сайту. На деле руководители стимулируют этот процесс, но ограничивают свое непосредственное участие в ранних обсуждениях, происходящих в рамках сообщества. Сказанное не означает, что им следует игнорировать такого рода обсуждения, однако они должны просто слушать, чтобы понять, как участники представляют себе цель сообщества, его ценность и те вопросы, которые ему предстоит решать. Иногда на этом этапе спонсорам и руководителям, возможно, придется вмешаться с рекомендациями, но только в тех случаях, когда возникают затруднения с формированием сообщества или недостаточно ясна его цель.

Прямое участие менеджеров во внешне ориентированных сообществах часто не представляется возможным. В таких случаях руководство со стороны менеджмента осуществляется путем инициирования новых взаимодействий и целей, поощрения активного поведения и корректировки политики сообщества, а также ее реализации. Но это резерв, мобилизуемый лишь при неблагоприятном развитии ситуации. Вообще же следует избегать радикальных мер, помня, что для формирования внешне ориентированных сообществ требуется время.

Проявлять сдержанность в руководстве особенно трудно, когда цель сообщества касается конкретных оперативных или технических вопросов. Менеджеры, ответственные за результаты, будут стремиться к тому, чтобы участники как можно скорее «приступили к работе». Но нужно дать сообществу возможность сформироваться и найти себя. Так, например, менеджеры компании SEMEX отмечали, что для того чтобы их сообщества сложились, потребовался определенный период, а когда это произошло, то набравшие

силу сообщества, как правило, могли разрабатывать масштабные и глубокие подходы к решению тех или иных проблем.

Дайте возможность сообществу развиваться для достижения его цели

Сообщество должно чувствовать ответственность за достижение своей цели. В отличие от традиционного способа работы организаций, здесь эта ответственность не может быть предписана сверху, потому что участники принимают ее на себя только в том случае, когда они свободны в своем выборе. Это означает, что сообщество может менять цель, пересматривать дорожную карту, переопределять последовательность приоритетов, пересматривать ключевые вопросы, которыми оно занимается, запрашивать новые инструменты, — и все это потребует большой терпимости от менеджмента. Альтернатива состоит в том, чтобы указывать людям, что они должны делать, препятствуя любым отклонениям от плана, но это приведет к утрате энергии и творческого потенциала коллаборативного сообщества, а в конечном счете — к уходу участников.

Для менеджера здесь возникает сложная задача. Предоставить сообществу возможность самоопределения и самостоятельного развития трудно, если вы сами обосновывали необходимость его создания и руководили подготовкой его запуска. Скорее всего, вы будете чувствовать свою ответственность за ход событий, но на самом деле вы можете нести личную ответственность лишь за результаты деятельности сообщества. Это как при работе с сотрудником, обладающим высоким творческим потенциалом: вы должны предоставить каждому сообществу поддержку и ресурсы, необходимые для его функционирования, руководство для его защиты, но без того, чтобы директивно управлять его действиями.

Если это производственное сообщество, вы можете начинать корректно участвовать в нем по мере его развития, нейтрально задавая такие вопросы, которые касаются важных тем и фокусируют на них внимание, но не предполагают однозначных ответов. Например, «Как это содействует реализации цели сообщества?», «Каковы последствия этого для того-то и того-то?», «Чем в данный момент этот способ лучше с точки зрения поставленной цели?», «Что будет в том или ином случае?». Вы также можете одобрить текущую практику и характер развития сообщества. Участие менеджмента должно быть направлено на помощь его развитию, лучшему осознанию теми, кто в него входит, его целей и предназначения. Оно также должно выявлять интерес менеджеров к сообществу и, будучи правильно построенным, может мотивировать включение в его работу.

Участвуйте в коллаборативном цикле

При руководстве изнутри спонсоры и руководители должны взять на себя ответственность за содействие продуктивному участию входящих в сообщество людей. Предоставить самостоятельность — не значит отказаться от внимания к сообществу, оставляя его на произвол судьбы. Как раз наоборот — правильно действующие спонсоры и менеджеры принимают активное участие в обеспечении полноценного коллаборативного цикла. Это значит, что они знакомы с внутренней культурой сообщества и могут неявным образом повлиять на соблюдение правил в коллаборативной среде для поощрения желаемого поведения участников.

В некоторых случаях спонсоры и менеджеры принимают непосредственное участие в работе сообщества, становясь его членами. Но они должны включаться в обмен мнениями на равных, а не доминировать. Как мы обнаружили, своим поведением в сообществе они могут задавать поведенческую модель для всех участников. Другие будут это наблюдать, и если увидят, что вы цените их и поставленные ими цели, то их склонность к участию в сообществе возрастет. В качестве спонсора или менеджера участвуйте в деятельности сообщества наравне с остальными, предлагая свои комментарии, поддерживая логические связи между отдельными содержательными компонентами, голосуя, — и тем самым способствуя концентрации внимания на центральной теме. Расширяйте круг участников, приглашая заинтересованных в целях сообщества людей извне присоединиться к обсуждению. Побуждайте молчаливых поделиться своими мыслями. Следите за обсуждением, чтобы знать, когда необходимо помочь сообществу в его продвижении вперед. Скажем, вы можете для этого сводить разные точки зрения к конкретным решениям и постановке конкретных целей.

При этом надо помнить об очевидных опасностях, которые вас подстерегают. На ваше участие накладывают отпечаток ваши официальные полномочия. Выдвигаемые вами гипотезы могут восприниматься некоторыми, а, возможно, и многими, как распоряжения, ваши предпочтения — как директивы, намеки — как команды, мнения — как заключительное слово. Не желая того, вы можете пригасить дискуссию и генерацию идей всего лишь высказыванием личной точки зрения. Если вы выражаете свои чувства, постарайтесь отделить их от официального мнения, носителем которого вы являетесь. Вопрос о том, принимать ли непосредственное участие в том или ином сообществе, и если да, то каким должно быть это участие, — один из наиболее важных для заинтересованных спонсоров и менеджеров.

Привнесите в сообщество точку зрения организации

Сообщества функционируют в более широком контексте всей организации. Их цели и задачи представляют собой одно из подмножеств проблем, решаемых этой организацией. Но сообщество может стать специфической группой интересов и выстраивать свое поведение по принципу противостояния — «мы и они». Когда это происходит, оно приобретает тенденциозную окраску, утрачивает объективность и теряет способность действовать инновационно. Чтобы избежать этого, нужно постоянно расширять перспективы сообщества, увеличивать его возможность достижения результатов в более широком контексте. Здесь полезными оказываются блоги руководителей и менеджеров.

Марк Брюер (Mark Brewer), один из руководителей компании Seagate Technology, начал вести свой блог в 2008 году как средство обмена информацией о прогрессе и эффективности в контексте деятельности всей компании [2]. Там он обсуждает темы, касающиеся IT-стратегии, выявляет пробелы в работе организации и представляет ее точку зрения на повседневные вопросы. Его блог ставит, но не решает проблемы и инициирует дискуссии и комментарии, которые помогают находить решения и намечать необходимые действия. Он делает это, используя следующие механизмы:

- *задает вопросы о более широких последствиях* конкретных решений и действий сообщества (в данном случае включающего всех сотрудников компании) для всего предприятия, для его стратегии и целей;
- *добавляет внешнюю по отношению к сообществу информацию*, чтобы расширить его перспективу для клиентов, компании и индустрии, к которой принадлежит компания Seagate;
- *излагает собственные мысли* о потенциальных опасностях, проблемах и последствиях тех или иных решений и предпринимаемых действий.

Таким образом, Брюэр очерчивает для сообщества более широкую перспективу на уровне предприятия, не диктуя и не направляя при этом его действия. Тем самым удается вписывать цели сообщества в контекст деятельности всей организации.

Обеспечьте поддержку действий сообщества

Если ход дискуссии не приводит к определенным результатам, менеджеры должны предпринять дополнительные шаги для поощрения действий, отвечающих поставленной цели. Иногда здесь нужно убедиться, что участники,

вовлеченные в дискуссию, адекватно воспринимают и поддерживают требуемые действия. В отдельных случаях уместны прямые запросы относительно хода обсуждения. При отсутствии необходимых действий важно внести в ситуацию коррективы, потому что, не достигая цели, сообщество не создает ценностей для своих членов и для организации. Если оно не реагирует на ваши попытки, то стоит попытаться пересмотреть цель. Если и «перенацеливание» не дает результатов, то, возможно, имеет смысл рассмотреть вопрос о прекращении инвестиций в сообщество и просто контролировать его деятельность до появления имеющей ценность цели. В некоторых случаях уместно даже распустить сообщество. Однако тут надо быть осторожным, потому что столь радикальная мера может быть негативно воспринята внутри компании или на рынке.

Поощрение эмерджентной природы сообщества

Эмерджентность — один из шести принципов коллаборативного сотрудничества и одно из наиболее фундаментальных свойств сообщества. Это качество произрастает из коллективного взаимодействия. Когда члены сообщества добровольно участвуют в нем, сотрудничают, принимают решения, достигают целей начального уровня, то ход приближения к их основной цели *будет выявляться по мере развития ситуации*. В качестве спонсора или менеджера учитывайте, что некоторые методы управления и формы поведения будут способствовать росту эмерджентности, а другие будут уменьшать ее.

Нацеливайтесь на результат, а не на средства его достижения

Массовое сотрудничество отличается от других способов работы. Фундаментальный характер его таков, что никто не может предсказать или назначить средства, которые сообщество выберет для достижения своей цели. Таким образом, никто не может управлять средствами реализации цели — например, детальным планом действий или набором правил и процедур, — потому что средства выявляются в процессе деятельности сообщества. Управлять можно только результатами.

Менеджерам важно отказаться от контроля над творческим потенциалом сообщества и в конечном счете — над тем, как оно находит путь к результатам. Большинство менеджеров склонны утверждать, что они озабочены скорее результатами, конечным выходом, чем согласованием деятельности с predetermined процессом или планом. Тем не менее в условиях неопределенности многие руководители не могут сопротив-

ляться желанию директивно направлять повседневную деятельность сообщества.. Это могло бы быть эффективным в рамках традиционного управления, хотя проблематично и там, но для коллаборативного сотрудничества это смертельно.

Членам сообщества нужна свобода выбора того, как они достигают желаемого результата, а также свобода адаптации и пересмотра используемых средств по мере своего продвижения и обучения. Эффективное сообщество, которое верит в свои цели, будет чувствовать необходимость получения результатов, но при этом работать на основе собственного временного графика, самостоятельно определяя промежуточные результаты и то, как идет сотрудничество. Это все задается некоторым уровнем эмерджентности. Отдельные сообщества работают с неявной эмерджентностью, другие отчетливее устанавливают собственные цели. Мы видели, как явная постановка целей происходила в нескольких производственных структурах, включая сообщества по альтернативному топливу CEMEX и работу Electronic Arts. В этих организациях сообществами были созданы рабочие группы, названные советами, для фокусировки на конкретных действиях и решениях. Такого рода самоопределяемые планы становятся для спонсоров и менеджеров критерием оценки деятельности сообществ.

Другой пример — это компания Xilinx, где была создана архитектура «индивид — индивиду», которая позволила инженерам самим использовать свои инструменты и разрабатывать собственные приложения для совместной работы с коллегами и клиентами. В процессе создания этой схемы компания отказалась от прежней системы управления взаимоотношениями с клиентами. Предоставление инженерам контроля над своими инструментами привело к увеличению производительности на 25%. Такой результат был бы невозможен, если бы руководство настаивало на контроле за тем, как инженеры выполняют свою работу [3].

Обеспечьте благоприятный режим сотрудничества внутри сообщества

Конфликты внутри сообщества неизбежны и даже необходимы в ходе соперничества идей за одобрение и из-за того, что точка зрения каждого ясна всем остальным участникам, в том числе и тем, кто совершенно не согласен с ней и прямо говорит об этом. В большинстве случаев участники будут самостоятельно регулировать взаимное поведение. В конце концов именно они несут полную ответственность за внутреннюю культуру своего сообщества. Но такие отрицательные явления, как пристрастность, стремление любой ценой утвердить свою точку зрения, негативизм, личные выпады и т. п., являются частью человеческой природы и будут больше или меньше

обнаруживаться даже в сообществах, члены которых придерживаются самых лучших намерений.

Управление в этих случаях играет важную роль, поскольку сотрудничество лучше всего работает, когда люди чувствуют себя комфортно, делясь своими мыслями. Без этого чувства спокойствия и уверенности широкий и свободный обмен идеями не произойдет, и конкурирующие точки зрения не будут всесторонне проанализированы. Следовательно, если ситуация складывается так, что самоконтроль сообщества нарушается, а критика становится личностной, то вы должны принимать какие-то меры. Задача заключается не в том, чтобы вообще исключить конфликты, поскольку сами по себе они могут иметь важное значение для поиска лучшего решения. Она состоит в том, чтобы избегать таких конфликтов, которые подавляют личность и потому непродуктивны или даже разрушительны, имеют тенденцию ослаблять сотрудничество, а не содействовать ему.

С этой позиции работа менеджера состоит в том, чтобы не допускать разрывания взаимодействия внутри сообщества в сторону деструктивного конфликта и ориентировать участников на продуктивное и целенаправленное поведение. Сообщество задает тон разговора, но чтобы сохранить этот тон, возможно, потребуются такие действия руководства, как:

- *напоминание участникам об организационных принципах поведения в сообществе;*
- *настоятельное требование данных и фактов для подтверждения деструктивных позиций или спорных утверждений;*
- *стимулирование разъяснений посредством постановки соответствующих вопросов («Почему вы думаете, что... ?») и противодействие жесткому навязыванию какой-либо точки зрения, когда участники со все более настойчиво повторяют уже сказанное ими ранее;*
- *защита голосов меньшинства, которое может быть заглушено позицией большинства;*
- *поддержка прозрачности обсуждения (когда ясно, кто, что и кому говорит) и привлечение внимания к случаям деструктивного поведения или отклонения в сторону посторонних тем.*

Сделать сообщество комфортным для открытого сотрудничества — обязанность каждого участника. Иногда во время жарких дебатов менеджерам, возможно, придется напоминать о приемлемых способах взаимодействия или переориентировать обсуждение, если оно уходит в сторону. Существует тонкая грань между таким руководством, о котором идет здесь речь, и директивным управлением. Один из симптомов потребности в «проводничестве» — это ситуация, когда обсуждение замедлилось или даже притормозилось, потому что участники ждут кого-то, кто вновь задаст правильный тон,

или застряли на каком-то вопросе. Но как только вы вступили в дискуссию и вернули ее на правильный путь, не забудьте выйти — дайте процессу идти своим ходом.

Обеспечьте продуктивное участие внешних сообществ

Внешние сообщества, в которые вовлечены клиенты, потенциальные покупатели, поставщики и другие заинтересованные стороны, требуют дополнительных усилий от спонсоров для сохранения внутри сложившегося коллаборативного сотрудничества атмосферы продуктивной вовлеченности и активного обсуждения. У спонсоров и менеджеров ограничены возможности непосредственного воздействия на внешние сообщества, и поэтому им приходится уделять больше внимания влиянию через фасилитацию, а не только через направление хода обсуждения. Чаще всего это означает отслеживание того, насколько сообщество способно к самоуправлению, насколько его участники понимают цель, знают определяющие правила поведения, могут оценивать вносимый в совместную деятельность вклад, а также замечать неправильные действия или нежелательный контент. Если имеются эти возможности самоуправления, то менеджмент может успешно модерировать сообщество и вносить коррективы в презентацию целей, руководство и правила.

В некоторых случаях вы можете направлять обсуждение, непосредственного включаясь в процесс. Например, это участие во внешних сообществах и использование собственного вклада в контент для акцентировки внимания на интересных идеях, создание новых комбинаций контента через связки между его элементами или вовлечение каких-то групп в дискуссию. Такого рода действия часто наблюдаются в случае с Twitter, например, когда лидеры «ретвитят» сообщения, чтобы сделать их доступнее для более широкого круга людей. Такое бывает и в индивидуальных блогах, когда лидеры объединяют различные мнения по какому-то вопросу. Подобное выстраивание связей может существенно влиять на репутацию участников сообщества и менеджера, и все это без указаний отдельным людям, что они должны делать. Одобрив чье-то участие, вы можете уже одним этим стимулировать желаемое поведение и препятствовать нежелательному. Кроме того, вы можете влиять на внешние сообщества, выполняя свои обязанности в отношении операционных элементов подобных структур, в том числе инвестиций в платформы социальных медиа и создание руководящих звеньев по мере необходимости. В целом стимулируйте продуктивное поведение и сдерживайте непродуктивное.

Поддержание связи сообщества с создающей его организацией

Менеджмент должен играть решающую роль в вопросах, связанных с эффективным функционированием сообщества в более широком контексте — в контексте предприятия. Сообществу необходимы организационные ресурсы, помощь в устранении формальных препятствий, лица, через которых возможен контакт с руководством, наличие каналов передачи принимаемых решений в административные, управленческие структуры и включения их в бизнес-процессы.

В SEMEX, например, генеральный директор проводит официальный просмотр каждого коллаборативного сообщества раз в квартал, а лидеры сообществ представляют свои структуры при обсуждении на исполнительном уровне компании [4]. Electronic Arts (EA) создала гибкую управленческую основу для своей обширной сети сообществ. Эта структура допускает естественное формирование сообществ, но гарантирует, что каждое из них в случае необходимости получит поддержку. Управленческая основа EA — это хороший пример того, что нужно [5].

В EA есть неформальный лидер сообществ, который фасилитирует общие усилия компании в области сотрудничества коллаборативных групп и способствует их продвижению. Был также сформирован координационный комитет для наблюдения за инвестициями и достижениями сообществ в масштабе всей компании. Члены координационного комитета входят в верхние уровни управления, и их роль состоит в том, чтобы гарантировать максимальную эффективность работы сообществ (например, путем предоставления им более совершенных инструментов и качественных ресурсов).

Кроме того, EA в работе с сообществами придерживается следующих позиций:

- *Спонсор каждого сообщества представляет его руководству EA.* Спонсоры входят в руководящую команду и обеспечивают доступ ко всему руководству EA для поддержки решений, принятых в рамках этого сообщества.
- *Руководитель команды сообщества изначально номинируется координационным комитетом EA,* но когда сообщество созревает, следующий его руководитель избирается самими участниками. Зачастую, будучи менеджером в организации, руководитель команды фасилитирует ход обсуждений и направляет сообщество к достижению целей, сформулированных в его уставе.

Если сообщество очень многочисленно, то оно имеет возможность сформировать внутри себя совет. Эти советы могут создаваться для достижения

конкретных результатов. Они обеспечивают целенаправленное использование ресурсов, концентрируясь на достижении определенной цели или выполнении каких-то задач в установленные сроки. Формирование советов — свидетельство того, что сообщества в силу своих больших размеров иногда начинают терять эффективность.

Подход EA — лишь один из многих возможных. Но он показывает, какие структуры могут быть использованы для обеспечения эффективности в текущей работе коллаборативных сообществ.

Обеспечение прозрачности в деятельности сообщества

Прозрачность — фундаментальный принцип коллаборативных сообществ: в них все знают вас и видят ваш вклад в общую работу. Избегайте анонимности до тех пор, пока цель сообщества не требует этого. Прозрачность повышает качество вносимых вкладов, поскольку инструменты социальных медиа позволяют всем просматривать, использовать, повторно использовать, проверять, оценивать, критиковать посты друг друга или поддерживать и развивать то, что было в них сказано. Прозрачность — неотъемлемое условие улучшения контента, объединения информации, самоуправления, самокоррекции и эволюции сообщества. Она также необходима для укрепления доверия в процессе коллаборативного сотрудничества.

Спонсоры и менеджеры поддерживают прозрачность двумя способами: обеспечивая сообщество наилучшей для его целей информацией и делая очевидными и наглядными вклады в совместную работу, широко знакомя с обсуждениями и принимаемыми решениями.

Сообществам нужна точная информация об их деятельности, достигаемом прогрессе и полученных результатах. Они также должны убеждаться, что вовне знают о том, что они делают и чего добились. Это ваша работа как менеджера — обеспечить качественный приток такой информации внутри и вне сообщества. Она начинается с наполнения формирующегося сообщества начальным содержанием, что является частью запуска. Затем вы гарантируете качество информации, уделяя особое внимание ее источникам и корректности, а также выявляя ситуации, которые требуют предоставления лучших или более систематичных данных для стимулирования коллаборативного сотрудничества. Наконец, вы способствуете прозрачности, поощряя участие людей в среде социальных медиа, а не в сторонних обсуждениях. Здесь полезно предоставить каждому возможность включиться в дискуссию и самому убедиться, насколько она прозрачна.

Требования к менеджеру, который как проводник руководит сообществом

Мы надеемся, что прояснили два момента: (1) коллаборативные сообщества нуждаются в бережном управлении; (2) широкого участия в сообществах не удастся добиться, а коллаборативное сотрудничество не наладится, если менеджеры будут использовать методы, сильно ориентированные на властные полномочия, директивность и контроль. Для многих руководителей запуск сообщества, за которое они ответственны, требует изменений в привычных методах работы. Задайте себе следующие вопросы, чтобы оценить свою собственную готовность к таким методам руководства, которые необходимы для запуска сообщества:

- *Вам удобно иметь дело с неопределенностью в средствах для достижения результатов?* Готовы ли вы допустить, что структура и результаты будут проявляться самостоятельно?
- *Вы в состоянии сосредоточиться лишь на основных этапах и результатах, не требуя детальных планов и выполнения заранее определенных действий?*
- *Готовы ли вы допустить, чтобы планы менялись и развивались в том случае, если первоначальная ситуация изменилась или когда участники создаваемого сообщества просто обнаружат лучший способ действий?*
- *Учитываете ли вы социальный характер того, с чем сталкиваетесь, и есть ли у вас эмоциональный потенциал, достаточный для того, чтобы ощущать настроение и состояние целых групп или отдельных лиц?*
- *Готовы ли вы отказаться от принятых правил и признать преимущества альтернативных подходов?*
- *Обладаете ли вы в вашей организации влиянием вне своих официальных полномочий?* Есть ли у вас влияние за пределами организационных и процессуальных разграничительных линий и возможность устранить препятствия для сотрудничества?
- *Вы хороший слушатель?* Вы даете возможность другим людям говорить? Вы действительно можете изменить свое мнение под влиянием услышанного? Вы стремитесь понять другого, прежде чем принять решение или просто сформировать суждение? Или вы предпочитаете давать ответы, а не спрашивать?
- *Известны ли другим людям ваши ценности и намерения в достаточной степени, чтобы доверять вам?*
- *Вы человек, которого уважают и с которым хотят работать?*

Это критически важные вопросы, потому что они выявляют характеристики таких людей, которые могут оказывать влияние на других, не опираясь на свой административный статус. И это ключ к управлению коллаборативным сообществом.

Руководствуйтесь при создании сообществ принципами социальной организации

Сообщество, как и любое другое скоординированное усилие, требует менеджмента. Тем не менее характер управления здесь, как мы уже знаем, отличается от обычного. Вместо того чтобы оставаться в стороне или воздействовать своим присутствием, менеджеры должны быть вовлечены в сообщество особым образом. Как мы видели, правильный вариант включает переход ответственности к сообществу, обеспечение для него возможности выявляться, «проводничество» вместо попыток директивно управлять и контролировать, а также сосредоточение внимания на ключевых факторах, которые дадут возможность новой структуре быть живой и продуктивной.

Один из способов обобщить это — перечислить шесть принципов массового сотрудничества, которые также являются основными принципами социальной организации, рассмотренных нами в главе 2, и указать для каждого из них характер руководства и управления (см. *табл. 5*).

Таблица 5

Принципы массового сотрудничества и социальной организации в соотнесении с управленческими действиями для каждого из этих принципов

Принцип	Управленческое действие в сообществе
Участие	Поощряйте всеобщий вклад и участие каждого в сообществе. Сделайте сообщество комфортным для сотрудничества, препятствуя деструктивному и дисфункциональному поведению участников и поощряя конструктивное поведение.
Коллективность	Обеспечьте полноценный коллаборативный цикл в сообществе, чтобы получить качественные коллективные результаты. Обеспечьте сообществу более широкую перспективу и помогайте группе приходить к консенсусу и предпринимать совместные, групповые действия.
Прозрачность	Наполняйте и перенаполняйте сообщество наиболее четкой и нужной информацией. Следите за тем, чтобы дебаты и решения оставались доступными и открытыми для обратной связи группы в социальной среде, а также препятствуйте дискуссиям на посторонние темы.

Окончание табл. 5

Принцип	Управленческое действие в сообществе
Независимость	Иницируйте групповое мышление и обоснованную защиту суждений путем поощрения различных точек зрения и содействия расширению их диапазона.
Сохраняемость	Сберегайте совместный контент, вклады в него участников, удерживайте обратную связь и решения в рамках платформы социальных медиа. Делайте все это легко доступным для участников сообщества.
Эмерджентность	Сконцентрируйтесь на результатах деятельности вместо того, чтобы контролировать процесс их достижения. Поощряйте сообщество к установлению собственных целей и задач. При этом учитывайте, что регламентация условий участия может стать непродуктивной формой контроля и поставить под угрозу вклад сообщества.

Менеджеры достигают превосходных, инновационных результатов в коллаборативных сообществах, опираясь в основном на способы воздействия, отличные от использования властных полномочий. Руководство с помощью инструментов влияния, а не принуждения и контроля — такова отличительная черта любого успешного лидера, критически важная для его работы с коллаборативными сообществами.

9

Управление целью сообщества

Как глобальная компания, обслуживающая местные рынки, SEMEX адаптировала свой маркетинг и операционную деятельность с учетом местных потребностей, полагая, что каждый рынок уникален. Организационный опыт подсказывал, что, например, эффективная маркетинговая программа в развивающейся экономике не будет столь же эффективной на зрелом рынке, таком, как Европа.

Однако по мере роста SEMEX с 2000 по 2010 год, происходившего в основном за счет приобретений, руководство компании осознало, что некоторый обмен маркетинговыми подходами — выгодными предложениями — может быть полезным для аналогичных рынков. Компания также осознала, что продвижение и осуществление такого обмена через корпоративную штаб-квартиру, вероятно, будет медленным, дорогим и лишь умеренно эффективным.

Вместо этого руководство SEMEX выбрало другой подход: в рамках упоминавшегося выше проекта по преобразованию компании SHIFT была развернута инициатива под названием «Выгодное предложение, согласованное с потребностями рынка». Инициатива стартовала в 2010 году как рынок идей, где местные маркетологи SEMEX могли представить и обсудить различные маркетинговые подходы. Например, в сельских районах Мексики компания помогает общинам объ-

единять ресурсы и предлагает микрокредитование для поддержки и развития местной экономики. Целью сообщества «Выгодное предложение...» было в данном случае сделать эти инициативы, наряду с углублением опыта их использования, доступными для подразделений компании в других развивающихся экономиках.

В течение двух месяцев после запуска рынка идей 180 предложений находилось на разных стадиях обмена в рамках всей организации, а в конечном итоге это привело к 40 фактическим реализациям. Например, команда Ready Mix CEMEX в Китае представила одно предложение, но рассмотрела 63, поступивших из других частей компании. Мексика предоставила 24 новых предложения и заимствовала 22.

Инициатива «Выгодное предложение...» доказала свою состоятельность гораздо быстрее, чем кто-либо ожидал. При этом по мере осуществления первоначальной цели сообщество из источника сведений о разных предложениях превратилось в структуру по оказанию поддержки коллегам-партнерам при внедрении соответствующих идей на рынке. Оно расширило свою дорожную карту целей и добавило вебинары, блоги и интерактивные диалоги, способствующие продвижению перспективных предложений на новые рынки [1].

Таким образом, была достигнута первоначальная цель — обмен выгодными предложениями — и совершен переход к другой, связанной цели, которая представляет собой радикальную инновацию в том, как компания осваивает рынок по всему миру. Усилия, направленные на создание новых возможностей через эволюцию дорожной карты целей, являются примером того, что мы подразумеваем под процессом руководства сообществом.

Руководите сообществом с учетом его прогресса и направления развития

В качестве спонсора или менеджера используйте цель как руль для направления сообщества. Здесь имеет значение не только поддержание ориентации на первоначальную цель, но зачастую и тонкая перенастройка дорожной карты целей в соответствии с прогрессом и достижениями в совместной работе.

Руководство через цели предполагает подход к сообществу как к целому, и это отличается от руководства в качестве участника, что обсуждалось в главе 8. Здесь от менеджеров требуется рассмотрение сообщества как

группы, отслеживание ее эволюции в достижении результатов, постоянная оценка сохранения ценности первоначальной цели и поиск постепенно выявляющихся новых целей, обладающих высоким потенциалом.

Далее мы сосредоточимся на решении сформулированной выше важной задачи, начиная с вопроса: «Что вы будете делать, когда цель и работа сообщества утрачивают скоординированность?».

Если это происходит, вы должны пересмотреть отношения между целью, сообществом и массовым сотрудничеством, задавая следующие фундаментальные вопросы:

- *Какова взаимосвязь между сообществом и его первоначальной целью?*
Посмотрите, как сообщество интерпретировало свою цель и природу взаимодействий вокруг этой цели.
- *Каков прогресс сообщества в достижении цели?* Проследите, к каким ощутимым изменениям для организации в целом привела деятельность сообщества и какие новые вопросы при этом возникли.
- *Произошло ли что-то, что требует переоценки цели или сообщества?*
Есть ли изменения в организации, которые требуют пересмотра инвестиций в сотрудничество, переосмысления ценности результатов сотрудничества? Создаете ли вы коллаборативные возможности, необходимые организации для развития успеха?

При оценке деятельности сообщества, во-первых, отслеживайте его прогресс в соответствии с исходной дорожной картой целей. Особое внимание обращайте на еще только выявляющиеся направления, в которых участники концентрируют свою энергию, и на обсуждаемые вопросы — на все, что может сигнализировать о стремлении сообщества к переопределению себя. Во-вторых, задавайте эти вопросы себе как спонсору или менеджеру по крайней мере два раза в год или всякий раз, когда в самом сообществе или в его организационном контексте происходят существенные изменения. Ответы, к которым вы придете, дадут ценную информацию о жизнеспособности сообщества и интересах его участников.

Отслеживайте ситуацию, когда сообществу необходима корректировка

Сообщество и его цель могут отдаляться друг от друга из-за того, что появляются новые цели, или по той причине, что сообщество развивается и переосмысливает свою цель. Когда такое происходит, корректируйте существовавшую ранее взаимосвязь либо путем уточнения цели, либо путем внесения изменений в сообщество. Аналогичным образом, когда сообщество

не может добиться значительного прогресса на пути к своей цели, следует предпринять одно или более из следующих действий:

- Откорректируйте сообщество в соответствии со степенью его привлекательности для участников и ценностью для организации.
- Фасилитируйте социальные круги, чтобы установить координацию между участниками и целями.
- Сформируйте социальные круги в рамках сообщества.
- Поддержите формирование отдельного, самостоятельного сообщества для достижения новой цели.

Руководство активно действующим сообществом представляет собой постоянный процесс. В качестве спонсора или менеджера вы не можете и не должны пытаться объяснять участникам, что они должны делать. Ваше «проводничество» может опираться только на оценку прогресса в деятельности сообщества и поддержке координации между ним и его целями.

Корректируйте цель в соответствии с привлекательностью сообщества для участников и его продуктивностью

Оба измерения: то, насколько привлекательно сообщество для его членов, и то, насколько оно полезно для организации, — могут меняться в соответствии с бизнес-контекстом и реакцией участников на цель. Используйте цель и ее конкретизацию в дорожной карте для оценки как привлекательности сообщества, так и его продуктивности, — можно сказать, состояния его здоровья, — а также для диагностики проблем, которые, возможно, требуют обсуждения.

По-настоящему успешное сообщество отличают три характеристики. Во-первых, участники *активно сотрудничают* по вопросам, связанным с его целью. Во-вторых, сообщество создает *организационные продукты* в соответствии со своей целью. Наконец, оно *развивается* — растет степень участия в нем, определяются и достигаются новые цели, вовлекаются в контакт с ним другие части предприятия.

Оценивайте здоровье сообщества, задавая следующие вопросы:

- Обсуждают ли участники вопросы, связанные с текущей целью сообщества, или оно дрейфует?
- Двигается ли сообщество к заданной или иной, но все же заслуживающей внимания цели? Должна ли организация поддерживать и по-

ощрять новую цель — например, путем включения ее в дорожную карту и выделения ресурсов под нее?

- Каково в происходящих обсуждениях соотношение новых идей и реальных проектов? Способно ли сообщество переходить от обсуждения к действию? Отражают ли его действия цели, изложенные в дорожной карте? Если нет, то видны ли препятствия, которые спонсор может помочь устранить? Или, возможно, спонсору следует пересмотреть дорожную карту целей?
- Каков стиль участия в обсуждениях? Достаточно ли он уважителен? Имеет ли место широкое участие или в сообществе доминируют лишь несколько человек? Если да, то, способствует ли это достижению цели?
- Насколько участие в сообществе изменилось со времени последней его оценки? Кто присоединился, и проявляют ли новые участники активность? Кто перестал быть активным? Меняются ли культура общения и цель из-за вновь появившихся участников?
- Углубляется ли понимание сообществом текущей цели и направленности на ее достижение или на расширение целей? Используется ли это понимание для развития в позитивном направлении? Необходимо ли развертывание цели или она стабильно приносит ценность как для сообщества, так и для и всей организации?

Не спешите мерить температуру сообщества или оценивать его в соответствии с некоторым предполагаемым идеалом. Сообществам требуется время, чтобы оформиться. Допускайте и поощряйте самодиагностику там, где это возможно. Один спонсор был скептически настроен относительно возможной эффективности сообщества. Однако вместо того чтобы сказать участникам, что надо делать, он просто ждал и наблюдал. Сообществу потребовалось три недели, чтобы ощутить почву под ногами, но как только это произошло, спонсора впечатлило то, насколько оно оказалось способным решать сложные вопросы.

Наиболее эффективно то сообщество, которое способно адекватно осознавать реальность и перестраивать себя. Предоставляйте сообществу информацию и вклады, которые ему требуются, чтобы оценить себя, и поощряйте улучшения. Избегайте попытки навязать извне корректирующие действия, поскольку это только разрушит способность и готовность участников к эффективному сотрудничеству. Поощряйте сообщество к совершенствованию своих планов и обязательств, к обновлению дорожной карты целей на основе приобретенного им опыта и конкретных результатов.

Задействуйте социальные круги для координирования целей и участников

Сообщества могут включать сотни, тысячи, даже миллионы людей, но не каждая цель будет привлекать всех. Большое сообщество может достичь нескольких целей через меньшие социальные круги — подгруппы, которые формируются самостоятельно на основе общих характеристик, взаимного интереса или общей цели.

Социальные круги позволяют участникам сконцентрироваться на таких усилиях, которые могут быть непривлекательными для многих других в более широком сообществе. Electronic Arts формируют общественные советы, что-то вроде внутреннего социального круга, чтобы заниматься подцелями с более короткими сроками или когда сообщество становится слишком большим и теряет свою эффективность. Сообщество по альтернативному топливу в SEMEX разбилось на несколько социальных кругов, чтобы оценить работу заводов по всему миру и выявить лучшие из них.

Другая организация, Univita, использует социальные круги, чтобы распространить индивидуальный подход к заботе людей о своих престарелых родителях. Эта компания по предоставлению медико-санитарных услуг дает общую информацию и программно обеспеченные методики, для того чтобы помочь людям оценить, спланировать и скоординировать необходимую помощь нуждающимся в ней. Она исходит из того, что помощь престарелым сложна, личностна и что эта тема не может быть адресована сразу всему массовому сообществу. Позиция компании заключается в построении социального круга — Univita называет его «кругом заботы» — вокруг близкого человека. Каждый «круг заботы» дает членам семьи и другим участникам сообщества индивидуальную и подходящую именно для них возможность делиться своими соображениями и практикой ухода за одиноко проживающими пожилыми родственниками [2]. В рамках своей дорожной карты целей Univita планирует расширить сообщество так, чтобы ухаживающие за престарелыми родными люди из разных «кругов заботы» могли взаимодействовать для обмена опытом. Но эта цель будет реализовываться только после того, как сформируются индивидуальные «круги заботы».

В коллаборативном сообществе каждый не занимается всем, но может увидеть и прокомментировать идеи и работу любого. Создание социальных кругов в рамках сообщества дает возможность добиться большей приватности в общении, ориентироваться на конкретные аспекты поставленной цели или работать параллельно над различными ее аспектами при сохранении идентичности всего сообщества.

В противном случае возможен раскол на подгруппы, которые не идентифицируют себя с более широким сообществом или не соотносят с другими подгруппами. Это может привести к дивергенции цели, конфликтам, потере мотивации и нежелательному отсеву участников. Спонсоры и менеджеры способны препятствовать такому нежелательному ходу событий, прибегая к следующим действиям:

- выявление направлений работ, которые требуют небольших команд, например, проведение какого-то локального исследования или разработка конкретных рекомендаций и совместное с сообществом управление их осуществлением;
- подключение или поощрение социальных кругов, сформированных вокруг определенных вопросов, не представляющих интереса для всего сообщества в целом;
- обращение к социальным кругам там, где это возможно, для фокусировки на проблеме, при сохранении прозрачности ознакомления с деятельностью каждого социального круга в масштабе всего сообщества.

При формировании социальных кругов, по мере необходимости осуществляемом внутри коммуникативной платформы сообщества, само сообщество может сохраниться как единое целое. Тем не менее бывают случаи, когда лучше дать импульс к отделению какой-то его части, чтобы сформировать новое сообщество, направленное на достижение новой дорожной карты целей.

Поддерживайте создание отдельного сообщества для достижения новой цели

Сообщества эволюционируют, отзываясь на появление новых интересов, изменение контекста и рост своих возможностей. В некоторых случаях они порождают новые версии самих себя — спин-офф (spin-off). Эти версии возникают, когда отдельные участники формулируют новую, отличную от исходной цель, привлекают других и складывающаяся структура получает одобрение. Спин-офф — один из способов ускорения и более эффективного использования сотрудничества на базе сообществ, потому что такие ответвления опираются на некоторые правила, инструменты и участников, унаследованных от «родительской» структуры.

В принципе спин-офф возможны, а иногда и полезны, но вы в качестве спонсора и менеджера должны в каждом отдельном случае тщательно продумывать вопрос об их целесообразности. Избегайте поддержки спин-офф

как ответа на разногласия внутри сообщества. Вместо того чтобы создавать конкурирующее объединение, постарайтесь направить усилия участников на позитивное решение обсуждаемых ими проблем, даже если это вызовет определенную напряженность в дискуссии. Помните, что лучшие идеи часто появляются в результате конструктивного конфликта — такого, который вызван сравнением сильных и слабых сторон различных точек зрения, но при этом без всякого перехода на личности.

Спин-офф работают лучше всего, когда отдельные участники формируют инициативу снизу на основе новой цели, которая не вписывается в дорожную карту существующего сообщества. Такая цель часто требует новых участников, нового содержания общения и новых функциональных возможностей, и поэтому достичь ее не представляется возможным в рамках прежнего объединения. Спин-офф могут быть удачными для всех заинтересованных сторон, когда базируются на некотором успехе сложившегося сообщества и создаются с перспективой порождения других возможных успехов. Отслеживайте эти возможности для спин-офф и используйте модель «Отказать. Разрешить. Взрастить» при определении потенциала такого рода структур.

Компания SEMEX столкнулась с такого рода ситуацией, когда группа работающих в ней электриков самостоятельно создала сообщество по инициативе снизу. Группа использовала коллаборативную платформу компании без спонсора или четко определенной цели. Опираясь на модель, подобную «Отказать. Разрешить. Взрастить», спонсоры решили поддержать это новое сообщество. Как сказал Мигель Лозано, директор по инновациям SEMEX, «Я заинтересован только в одном — в том, что хорошо для компании» [3]. Сегодня SEMEX имеет свыше 450 таких инициативных сообществ, насчитывающих более 8 тысяч участников — работников предприятия. Некоторые из них, такие, как инициативное сообщество по охране труда, выросли в более формальные структуры, оказывающие воздействие на всю организацию.

Спин-офф могут быть полезны до тех пор, пока не возникает несколько сообществ с практически одними и теми же целями, конкурирующих за ресурсы и участников. Использование схемы «Отказать. Разрешить. Взрастить» может в таких случаях помочь избежать дублирования и хаотичности. Также избегайте спин-офф, которые преследуют примерно ту же цель, что и исходное сообщество, и отличаются от него только тем, что сосредоточены на конкретной бизнес-единице, определенном регионе или каком-либо другом частном факторе помимо общей цели. Повторение в другой части организации усилий, направленных к тому же результату, легко может привести к созданию островов сообществ и искусственных различий, которые лишь уменьшают силу массового сотрудничества.

Создание успешного спин-офф демонстрирует способность организации использовать потенциал выявляющихся идей и талантов и быстро масштабироваться для достижения новых целей. Но просто предоставляя числу сообществ возможность увеличиваться без всякого контроля за этим процессом, вы волей-неволей будете производить только путаницу.

Осознайте, когда надо изменить цель или перезапустить сообщество

Есть моменты, когда спонсоры и руководители должны признать необходимость фактически начать все сначала, — например, когда сообщество не складывается; когда оно возникает, но не может добиться прогресса в продвижении к своей цели, и все прилагаемые усилия неудачны; или когда сообщество достигает нужного результата, но при этом не обнаруживает готовности мобилизоваться вокруг другой продуктивной цели. Значит, либо сообщество должно найти новую цель, либо цель требует нового сообщества. Такого рода переопределение — это возможность для организации совершенствоваться в том, как она осуществляет сотрудничество на базе сообществ.

Изменение цели может изменить коллаборативный потенциал сообщества и его способность добиваться позитивных результатов. Спонсоры должны осознавать это, а потому от них требуется перезапустить полный цикл сообщества (определение цели — запуск — «проводничество»), а не просто объявить новую цель.

Необходимость переопределения сообщества возникает у спонсоров и менеджеров в следующих ситуациях:

- появление цели, которая отклоняется от первоначальной или не укладывается в рамки прежней дорожной карты целей;
- переориентация с непродуктивной цели на другую при сохранении коллаборативного сотрудничества;
- восстановление сообщества после существенной неудачи в его деятельности.

Производите значительные изменения цели или природы сообщества, используя рамки все той же схемы «Отказать. Разрешить. Взрастить». Этот подход помогает осуществить последовательные действия по прекращению работы над целью («Отказать»), перемещению ее в другое сообщество («Разрешить») или переориентации на новую цель («Взрастить»). Реализация любого из этих решений сложна, поскольку вы имеете дело уже не с предполагаемым, а с вполне реальным, состоящим из конкретных людей сообществом.

Появление новой цели

Проблема изменения цели при сохранении тех же самых участников хорошо иллюстрируется различиями между сообществами «Обама для Америки» и «Организация для Америки». Сообщество «Обама для Америки» было новаторской программой кандидата в президенты, разработанной на базе социальных медиа в ходе избирательной кампании 2008 года. Она охватила уникальный набор взаимосвязанных сообществ, подчиненных единственной цели — обеспечению избрания Обамы.

После выборов структура «Обама для Америки» трансформировалась в сообщество «Организация для Америки», с новой целью: «Расширение прав и возможностей общин по всей стране для осуществления нашей программы перемен». В конце 2009 года сообщество «Организация для Америки» изменилось снова — перешло от пропаганды политики нового президента к решению задачи избрания демократов на выборах в Конгресс 2010 года. Оно организовало участие волонтеров более чем в 200 тысячах добровольных смен почти для трех тысяч собраний по всей стране [4]. Тем не менее эти усилия, будучи внешне впечатляющими, даже близко не сопоставимы с уровнем активности в 2008 году.

Включенность в проведение национальных выборов и в проведение законодательной повестки дня может показаться похожей, потому что в том и другом случае заняты одни те же люди. Но это очень разные цели, и требуют они разных подцелей совместной работы сообщества, а также предполагают неодинаковые возможности. Действительно, здесь нужна новая цель, поскольку прежняя достигнута. Если бы «Организация для Америки» переключилась с предвыборной агитации 2008 года непосредственно на предвыборную агитацию 2010 года, то, скорее всего, сообщество достигло бы большего успеха, потому что те и другие усилия были бы гораздо более сходны.

В теории сообщество должно прекращать свою деятельность, когда оно достигло намеченных результатов или его текущая цель не может привлечь «критическую массу» участников. Но социальная реальность такова, что в успешном сообществе участники хотят продолжать сотрудничество, и поэтому они стремятся найти новый фокус внимания, который позволил бы им продолжать совместные усилия, развивая таким образом первоначальную цель. И это даже хорошо: в этом заключается основное различие между коллаборативными сообществами и корпоративными инициативами. Поэтому организация-спонсор должна стремиться к тому, чтобы сохранить сформировавшуюся активную группу и найти способ дальше развивать ее продуктивность.

Как было показано в главе 2, дорожная карта представляет собой набор связанных целей, которые определяют, каким образом сотрудничество

на базе сообщества может изменяться с течением времени. Эта карта служит руководством для развития сообщества, демонстрируя, что взаимодействие в нем может выходить за рамки первоначальных целей и задач. Рассматривая вариант принятия новой цели на основе дорожной карты, будьте готовы к тому, что сообщество, возможно, захочет продолжить совместную работу, но уже в другом направлении и с другим набором целей.

Поскольку сотрудничество на основе социальных медиа — все еще относительно новая практика, есть не так много примеров того, как сообщество после выполнения своих целей переоткрыло себя заново. Хотя в случае с организацией March of Dimes, о котором здесь будет рассказано, социальные медиа не использовались, он дает некоторое представление о том, что требуется для пересмотра цели.

Основанная в 1938 году президентом Франклином Рузвельтом организация March of Dimes занималась борьбой с полиомиелитом в Соединенных Штатах. Это было ее целью, и люди сотрудничали с организацией, жертвуя деньги для финансирования исследований и лечения больных полиомиелитом. (Само название March of Dimes произошло от примененной в ее работе уникальной практики рисования полос посередине городских тротуаров, куда можно было класть монеты для пожертвований. Десять центов — dime — тогда были эквивалентны более чем одному сегодняшнему доллару.) К середине 1950-х годов, исследование, в котором March of Dimes сыграло ключевую роль, привело к созданию вакцины от полиомиелита. Празднуя этот успех, организация одновременно столкнулась с внутренним кризисом. После 1955 года взносы сократились, поскольку сообщество доноров увидело, что работа была в основном завершена. К 1958 году March of Dimes переопределила свою цель на устранение у детей врожденных дефектов.

В зависимости от того, насколько новая цель отклоняется от текущей дорожной карты, может потребоваться возврат к фазам целеполагания и запуска коллаборативного цикла сообщества. Только теперь, вместо того чтобы действовать на свой страх и риск, менеджеры и спонсоры имеют доступ к творческим личностям, объединенным в сложившееся сообщество, с которым работают.

При определении новой дорожной карты целей взаимодействуйте с сообществом, используя многообразные стратегии сотрудничества, существующие в нем, либо же прибегая к методу мозгового штурма. Анализируйте новые цели, чтобы убедиться в том, что они заслуживают затраты времени участников и привлечения организационных ресурсов. Если вы достигли стадии «Разрешить» или «Взрастить», то перезапустите сообщество через обновление набора инструментов, наполнение среды сотрудничества новым содержанием и привлечение участников.

В случае с March of Dimes успех привел к кризису, потому что эта организация определила для себя очень конкретную цель и никогда не рассматривала возможность каких-либо иных вариантов. Для перезапуска ей пришлось выбрать новую цель в среде имевших отношение к прежнему проекту доноров, а также в обществе в целом. Сначала March of Dimes в течение длительного времени выражала благодарность своим сторонникам, соотнося достигнутый успех с внесенными ими жертвованиями. Затем организация призвала их присоединиться к достижению новой цели — устранению врожденных дефектов, представив это как естественное продолжение того, что было осуществлено ранее и может привести к аналогичному успеху.

Выход существующего сообщества за пределы первоначальной цели часто предполагает действия в духе тех, о которых здесь было рассказано. Подобно тому как организация March of Dimes заново открыла себя на основе новой цели и сохранила многие из характеристик, которые делали ее работу эффективной, перезапускаемое сообщество должно ставить себе новую цель, опираясь на свои предыдущие успехи.

Удержание сообщества от непродуктивной цели при сохранении сотрудничества на его основе

Новая или в чем-то отличная от исходной цель, предложенная сообществом, может не быть удачной или подходящей для организации. Она может привести к напрасному расходованию ресурсов организации и времени, талантов и внимания сообщества. Следует препятствовать появлению целей, не согласующихся с интересами организации, ее корпоративной культурой или направлением развития, и акцентировать внимание на других приоритетах, целях или задачах. При необходимости ограничьте поддержку социальных медиа. Видимые разногласия или формальная организационная оппозиция в каких-то случаях могут быть продуктивны, но они же могут стимулировать сплочение вокруг неправильной цели по неправильным мотивам. И здесь вы должны ориентировать сообщество на другую цель, не навязывая конкретного направления изменений. Задача непростая: ведь вам придется найти способ нацелить сообщество на решение более подходящих задач, не разрушая при этом сложившийся коллективный дух. Прямой запрет допустимо зарезервировать только для таких ситуаций, когда возникающая цель несет с собой неприемлемую угрозу для безопасности, конфиденциальности, регулирования и т. п. в работе организации или сообщества.

Цель сама по себе не бывает ни хорошей, ни плохой; однако не все они равны в свете бизнес-стратегии или видения массового сотрудничества. Используйте эти видение и стратегию, чтобы отклонить цели, обладающие одной или более из следующих характеристик:

- цели, которые не служат интересам клиентов организации, ее ценностям, стратегии или корпоративной культуре;
- цели, достижение которых связано с уменьшением роли других подразделений организации или ущербом для них;
- цели, которые ориентированы исключительно на одну группу или организационную единицу и ведут к созданию изолированных сообществ;
- цели, которые потребуют значительных инвестиций при небольшой пользе для бизнеса.

Спонсоры и менеджеры выступают как представители организации внутри сообщества. Поэтому именно на вас лежит ответственность за определение того, является ли та или иная цель ошибочной либо непродуктивной для организации. В духе сотрудничества привлекайте сообщество к анализу того, насколько предложенная цель создает ценность для участников и для всей организационной структуры в целом. Этот учет соотношения вклада и обратной связи — вспомните упоминавшийся выше коллаборативный цикл — даст вам возможность воспринять мнения сообщества, чтобы сформулировать более подходящую цель.

В конечном счете опасность появления цели, не согласующейся с интересами организации или ее корпоративной культурой, может потребовать вмешательства извне. Обычно при этом сообщество вовлекается в выбор другой цели. Но в экстремальных ситуациях не исключены его роспуск и ограничение доступа участников к коллаборативным средам.

Восстановление после серьезной неудачи

При работе с коллаборативными сообществами отдельные неудачи неизбежны и естественны, учитывая те зачастую сложные, проблемные вопросы, которые приходится решать участникам. Причин неудач много: организация или сообщество преследовали нерациональные цели, не удалось достичь «критической массы», не хватило сильной или адекватной имеющимся требованиям поддержки спонсора; недостаточными оказались инвестиции в социальные медиа и т. д.

Как мы уже неоднократно отмечали, простое развертывание технологий социальных медиа редко бывает достаточным для налаживания сотрудничества на базе сообществ. Неудачи указывают на необходимость более глубокого понимания природы целевого сообщества, возможностей социальных медиа и определяемой цели. Если случаются неудачи, спонсоры и менеджеры должны вернуться к первоначальному организационному видению массового сотрудничества и уточнить возможности такого сотрудничества

до того, как будут переопределены цели сообщества и начат его перезапуск. При этом у вас есть лишь ограниченное количество времени и ресурсов, необходимых для того, чтобы сделать эту работу правильно.

Для эффективного совместного сотрудничества требуется функция проводника сообщества

Сотрудничество предполагает создание особой структуры не только внутри сообщества, но и между сообществами, а также между ним и остальной организацией. Руководство этой структурой относится к обязанностям спонсоров и менеджеров в рамках социальной организации. Менеджеры должны отслеживать равновесие между прилагаемыми усилиями и достижением результатов, отвечающих поставленной цели. Нахождение правильного баланса между прогрессом в развитии совместной деятельности и приближением ее к цели требует от них лидерства в коллаборативных усилиях и улавливания момента, когда сообществу становятся нужны изменения. Задача заключается в том, чтобы осуществлять такие изменения способами, которые увеличивают, а не уменьшают энергию и вклад участников.

Учитывая разнообразие сообществ, корпоративных культур и целей коллективного сотрудничества, следует придерживаться нескольких жестких правил, позволяющих правильно оценить необходимость внешнего вмешательства. Такие черты деятельности сообщества, как неадекватность действий участников, отсутствие концентрации усилий или прогресса в достижении цели, дают основания для изучения сложившейся ситуации и ее корректировки, с использованием подходов, описанных в этой главе.

Управление сообществом как единым целым, в соответствии с его целью, означает ответственность руководства за создание эффективных структур, дающих возможность перевода индивидуальных идей и индивидуального понимания в коллаборативные действия, приводящие к успешным бизнес-результатам. В обязанности руководства входит также координация принимаемых действий с общей практикой организации, для того чтобы распространить на нее эффект тех инноваций, которые дает создание сообществ.

10

Адаптация организации к сообществу

Чикагский Университет Лойола (Loyola University) был основан в 1870 году и является крупнейшим иезуитским университетом в Соединенных Штатах. В 2008 году он создал Next Stop: Loyola («Следующая остановка: Лойола»), коллаборативное сообщество, включающее в качестве участников прежде всего зачисленных абитуриентов, а также первокурсников и остальных студентов. Целью университета было помочь тем, кто подал заявления и включен в число допущенных к зачислению, принять окончательное решение. Next Stop: Loyola стало таким местом, где можно было поделиться информацией о себе, пообщаться с другими абитуриентами, допущенными к зачислению, принять участие в дискуссиях и завершить процесс регистрации. «Наш подход заключается в том, чтобы вовлечь студентов, помочь им больше узнать о самом Чикаго, об Университете Лойола и о других студентах из того же потока», — говорит об этом проректор по учебной части священник Джастин Дэфрон (Justin Daffron, S.J.).

Инициатива оказалась успешной с момента запуска. Абитуриенты пользовались предоставленной им помощью для принятия решения относительно поступления и возможностью присоединиться к сообществу будущих однокурсников еще до появления на территории

кампуса. Польза для университета заключалась в том, что он приобретал более информированных, вовлеченных и энергичных студентов. Полезным было также увеличение числа тех, кто в конечном счете поступил в университет [1]. По словам Пола Робертса (Paul Roberts), проректора по набору, «портал для принятых к зачислению в сочетании с изменениями в процедуре подачи заявлений увеличил наш прием на 5% и уменьшил долю отказавшихся от учебы в университете на 15%».

На первый взгляд, Next Stop: Loyola может выглядеть как простое, очевидное приложение в социальных медиа. Но успех этого начинания затронул ключевые составляющие в жизни всего университета, в том числе — то, что касается приема, регистрации, финансовой помощи студентам, жилья, информационных технологий и финансов. Измениться и весь процесс общения с принятыми к зачислению абитуриентами. Например, сотрудникам университета пришлось участвовать в форумах сообщества, для того чтобы отвечать на вопросы и корректировать неправильные представления поступающих или студентов. Кроме того, после некоторого опыта работы с сообществом университет перенес доски обсуждения со своего сайта на Facebook. «Мы согласились с принципом, что должны быть там, где находятся студенты, а не заставлять студентов идти туда, куда мы хотели бы, чтобы они шли», — сказал об этом Робертс.

Ни одно из перечисленных изменений не произошло само по себе. Каждое из них стало результатом вдумчивых усилий тех сотрудников, на которых возлагалась ответственность за успех Next Stop: Loyola. Эти менеджеры должны были активно работать с различными подразделениями университета, системами и процессами по планированию сообщества, а затем убеждаться, что все функционирует так, как предполагалось. Коротко говоря, они должны были направлять практически всю организацию к поставленной цели, причем, получив полномочия от высшего руководства, не обладали при этом по существу никакой формальной властью над теми, с кем им важно было сотрудничать.

Говоря более общо, спонсоры и менеджеры привносят в свою работу с сообществом как точку зрения организации, так и собственный опыт. Они направляют сообщество, рассматривая его цель и как критерий, и как руль. Они также побуждают организацию к тому, чтобы распространять во всем ее объеме продуктивные идеи и инновации, возникшие в процессе совместного сотрудничества.

Сделайте организацию комфортной для сотрудничества на базе сообщества

Регуляция коллаборативного сотрудничества включает в себя процессы фасилитации, координации и ориентации, которые непрерывно соотносят сообщества с организационными процессами и руководством. В качестве спонсора или менеджера именно вы являетесь тем, кто реализует это взаимодействие на практике. И здесь ваша задача состоит не только в удовлетворении потребностей отдельных сообществ, но также в обеспечении организацией комфортных условий для сотрудничества на базе сообществ в целом. Вы достигаете этого во взаимодействии с руководителями организации и различными корпоративными функциональными подразделениями, такими, как отдел по работе с персоналом (HR), отдел информационных технологий (IT), финансовый отдел, формируя их понимание полезности новых структур для достижения общих целей. Иначе может возникнуть первоначальное сопротивление с их стороны массовому сотрудничеству, поскольку они могут предположить в нем угрозу своим властным полномочиям или просто оценить его как ненужное изменение сложившегося порядка работы.

Привлечение этих групп к поддержке массового сотрудничества становится тем, что можно было бы назвать обеспечением безопасности со стороны организации для коллаборативных сообществ. Социальная организация — комфортное место для массового сотрудничества тогда, когда в разных ее звеньях признаются значение и потенциал такого сотрудничества и в нем видят не угрозу, а средство дополнения и расширения руководящей роли, направленной на поддержание деятельности организации и ее развитие.

В качестве спонсора или менеджера вы оказываетесь своего рода катализатором при выстраивании отношений сообщества с руководителями. Для достижения взаимного понимания здесь требуется следующее:

- приобщение руководителей и старших руководителей к массовому сотрудничеству таким образом, чтобы руководящие структуры разделяли ответственность как за традиционные формы активности в организации, так и за работу коллаборативных сообществ;
- корректировка организационных процессов и внесение изменений в руководство, приводящее к оценке результатов деятельности сообществ не как эксперимента или нововведения, а в качестве «принятого способа действий»;
- работа со специалистами по руководству персоналом для включения массового сотрудничества в число требований организации к желаемому характеру действий и правил поведения;

- работа с финансовым директором и финансовым отделом по формированию бюджета таким образом, чтобы в нем отражалось четкое понимание важности массового сотрудничества и его потребностей в ресурсах. Коллаборативное сообщество уникально тем, что, имея определенную цель, свободно в определении способа ее достижения. Эта свобода делает актуальной трансформацию традиционных моделей финансирования и требует иного подхода к формированию бюджета и распределению ресурсов;
- помощь IT-лидерам при создании коллаборативных ресурсов, интегрированных с корпоративными информационными системами, поддерживающих организационную безопасность, операционную целостность и удовлетворяющих меняющимся потребностям самих сообществ.

Решение этих задач представляет собой значительную часть обязанностей менеджеров и спонсоров по отношению к тем сообществам, поддержку которых они осуществляют.

Добивайтесь, чтобы из-за сообществ не возрастала возможность потенциальной конкуренции и конфликтов в организации

Социальная организация признает важность создания такой среды, в которой массовое сотрудничество может снова и снова возникать и продолжаться. В организациях, рассматривающих коллаборативные сообщества как исключение или особую инициативу, не создан подход для разрешения потенциальных конфликтов, которые могут возникнуть в результате появления массового сотрудничества.

Сообщество существует в рамках организации, но его функционирование невольно создает потенциал для конкуренции с традиционными формами корпоративной работы. Рассмотрим сообщество, целью которого является поиск путей для улучшения производственной среды. Вероятность конфликта с отделом по работе с персоналом (HR) здесь очевидна. Среди людей, вовлеченных в массовое сотрудничество, может быть в этом случае и персонал HR, но сам отдел не руководит сообществом, как он руководит сотрудниками, ответственными за условия работы. Такая напряженность может подтолкнуть корпоративные функциональные подразделения к роспуску сообществ или активному противодействию им. Например, в одной из компаний, которые мы изучали, руководители среднего звена, напуганные перспективой появления сообщества, преуменьшили значение его запуска и активизировали традиционные формы своего воздействия на подчиненный им персонал. Как результат, запуск оказался неудачным: охватить удалось только 10% целевой аудитории.

Формирование поддержки массового сотрудничества в рамках организации требует времени. Приходится планомерно взаимодействовать с руководителями, отделом по работе с персоналом (HR), финансовым отделом, отделом информационных технологий (IT) и другими службами, чтобы помочь им понять, что коллаборативные сообщества укрепляют организацию, а не конкурируют с ее формальными правилами, процессами, системами и процедурами. У этих служб есть закономерная озабоченность внедрением массового сотрудничества, которую следует принимать всерьез, а не игнорировать с позиции «Они не понимают».

Успешные менеджеры и спонсоры работают с руководителями организации, чтобы найти способы сделать ее более открытой для относительно неструктурированной природы и энергии коллаборативных сообществ. Они пытаются ослабить тенденцию к контролю со стороны руководства за сообществами путем укрепления доверия к способности таких структур создавать для организации ценности, которых не удастся получить при использовании традиционных методов работы.

Успешные менеджеры и спонсоры сообществ также осознают, что функциональные подразделения организации отвечают за сохранность людей, финансов, информации и систем в компании, и они соотносят эти функции с практикой и активностью массового сотрудничества. Без такого интенсивного и непрерывного руководства возможны конфликты сообщества с корпоративными структурными подразделениями.

Создавайте взаимосвязанные структуры лидерства

Организационное руководство созданием сообществ начинается сверху и еще на том начальном этапе, когда подготавливается видение массового сотрудничества. Концентрируя внимание руководителей и лидеров на проблематике коллаборативного сообщества, вы должны стремиться к обеспечению поддержки его цели, не допуская превращения руководящих лиц в тех, кто командовал бы формирующейся структурой или ее работой. Это кажется контринтуитивным, поскольку наиболее распространенные подходы состоят в том, чтобы руководители проявляли лидерство при реализации какой-либо инициативы. Но массовое сотрудничество не является ни инициативой, ни просто объединением людей. Оно представляет собой особый, отличающийся от других способ работы, и это должно вполне устраивать руководителей: им комфортнее поддерживать такую ситуацию, чем просто осуществлять командные функции в деятельности отдельно взятого сообщества.

Вовлечение руководителей и лидеров еще на этапе формулирования видения и стратегии поможет им лучше понять возможности и ограничения массового сотрудничества. Но это только начало. Нужно, чтобы они были приобщены к происходящему на протяжении всего процесса, особенно учитывая, что сообщества сами определяют, как им достигать своей цели. Связь между руководителями и сообществами должна оставаться достаточно сильной, чтобы обеспечить доверие и поддержку со стороны руководства, но не настолько сильной, чтобы сдерживать активность участников в разработке их идей. И обеспечение этого — ваша задача.

Включайте информацию о прогрессе и проблемах сообщества в управленческие процедуры высшего руководства. Регулярное обновление такого рода информации будет делать видимыми происходящие изменения. Но избегайте частых совещаний на эту тему — например, ежемесячных, — поскольку прогресс сообщества в его деятельности и в приближении к достижению стоящей перед ним цели во многих случаях бывает неравномерным. Слишком частая отчетность может создать ложное впечатление бездействия, волатильности (изменчивости) или непредсказуемости того, что происходит в рамках массового сотрудничества. В отличие от проектных и рабочих групп, сообщество не производит результаты на основе фиксированного расписания. Установка на ожидание устойчивого, спланированного прогресса приведет лишь к разочарованию. Генеральный директор компании SEMEX, например, проводит официальный обзор деятельности каждого сообщества раз в квартал, причем представители сообщества излагают свою позицию в ходе дискуссии руководителей.

Связь одного из лидеров организации с определенным коллаборативным сообществом может считаться наиболее удачной практикой, поскольку таким образом формируется естественный информационный канал. В Electronic Arts, например, каждое сообщество спонсируется членом высшего руководства, который отвечает за обеспечение его организационной поддержки. Менеджмент номинирует руководителей сообществ, но участники в каждом случае выражают отношение к этому выбору путем голосования. В компании SEMEX существуют две «линии связи» между руководством и сообществами. Во-первых, для каждой инициативы в рамках программы SHIFT имеется технический руководитель — человек, обладающий глубокими знаниями и доверием, который несет ответственность за качество дискуссии и результаты. Во-вторых, есть бизнес-лидер, который подотчетен генеральному директору и представляет инициативу сообщества в формальных структурах организации. Эти виды контактов дают сообществам официальный доступ к высшему руководству без ущерба для их независимости и открытости участия в массовой деятельности [2].

Спонсоры и менеджеры — это мост между руководством и сообществом

Спонсоры и менеджеры представляют собой тот канал, через который инновация, базирующаяся на социальных медиа, может расти вплоть до охвата всего предприятия. Когда они терпят неудачу, исключаются из организационных решений, касающихся сообщества, то теряют влияние и положение в обеих сферах. В то же время спонсоры несут ответственность за непредвиденные последствия принимаемых управленческих решений.

Роберт Брайант (вымышленное имя реального человека) спонсирует сеть блогов в крупной компании, оказывающей технологические услуги. Сеть включает около ста человек, которые по собственной инициативе делятся своими идеями, привлекают внимание общественности, а также демонстрируют использование компанией социальных медиа. Сеть блогов началась как сообщество с инициативой снизу, относительно которого была принята формула «Разрешить» из-за энтузиазма и энергии его участников. В первый год своего существования сайт вызвал сотни постов, тысячи комментариев и привлек десятки тысяч посетителей. Блогеры поддерживали интерес аудитории, обеспечивали рост веб-присутствия, а также повышенное внимание к компании.

Затем один из клиентов осуществил поглощение компании. Блогер захотел изложить свою позицию относительно этого в блоге, спонсируемом компанией. Высшее руководство, однако, было обеспокоено потенциальным риском для бизнеса и возможностью привлечения к судебному разбирательству, если бы сотрудники стали делать критические заявления о действиях клиента. Хотя у сообщества были правила в отношении блогинга о клиентах и их продуктах, высшее руководство решило, что они недостаточно детально регламентируют приемлемые сообщения такого рода.

Руководители, в том числе Брайант, согласились пересмотреть эти правила и сообщить об изменениях блог-сообществу. Но новость о планируемых изменениях просочилась в сообщество блогеров. То, что начиналось как разумное решение руководства в целях защиты бизнеса, превратилось в быстро распространяемый, причем без ясного контекста, слух о том, что руководители намерены оказывать давление на блогинг. Озадаченное блог-сообщество ответило более чем сотней электронных писем, которые вначале поставили под сомнение принятое решение, а затем переключились на непосредственно на критику руководства. Например, кто-то написал: «Это звучит как “высшее руководство не понимает, не ценит блоги или не хочет их (или все вместе)”». И, конечно же, на написание этих электронных писем уходили часы профессионального рабочего времени.

Утечка информации создала ситуацию, которая вызвала напряженность между сообществом и высшим руководством. Сообщество негативно отреа-

агировало на решение, неизвестно, откуда взявшееся; высшее руководство было недовольно, потому что у принятия такого решения имелись свои разумные причины; кроме того, блогеры были сотрудниками компании, а решение принималось именно для ее защиты. Спонсоры оказались между двумя не согласными друг с другом сторонами. Брайант не стал занимать одностороннюю позицию, а поддержал как сообщество, так и компанию. Он взял на себя инициативу и ведущую роль по разъяснению сути происходящего и контакты с высшим руководством, чтобы помочь ему понять точку зрения блогеров и в конечном счете преодолеть возникшие разногласия.

За несколько дней интенсивной работы Брайанту удалось разъяснить руководителям сомнения блогеров и дать возможность ответить на их вопросы. Он помог лидерам сформулировать изменения в правилах таким образом, чтобы это отвечало целям руководства фирмы и в то же время минимизировало ограничения для блогинга. Изменение правил и информирование о нем взяли на себя старшие руководители, но Брайант был вовлечен в этот процесс от начала до конца. Он также контактировал с сообществом, противодействуя слухам и поясняя, что руководство вскоре сделает определенное заявление. Кроме того, он организовал ряд индивидуальных встреч с наиболее активными блогерами, чтобы помочь им осознать необходимость изменений и причину принятого бизнес-решения.

Работа Брайанта принесла свои результаты. Высшее руководство последовало его совету, учтя суждения сообщества и приложив большие усилия для мотивировки своего решения. Участники сообщества оценили внимание к сложившейся ситуации со стороны высших руководителей. Как спонсор Брайант был в середине, способствуя снятию напряженности и строя мост между двумя сторонами для их общего блага.

Эта история демонстрирует важность спонсора в качестве канала общения между коллаборативными сообществами и компанией в целом. Без этого канала возникшая коллизия могла превратиться в «порочный круг»: сообщество сочло бы решение руководства произволом, направленным против участников. Менеджмент мог бы прийти к выводу, что сообщество уходит из-под контроля и не поддерживает бизнес. Оба эти варианта были предотвращены благодаря активной роли спонсора и тому, что ему удалось соединить сообщество с организацией.

Работайте с финансовым отделом для поддержки коллаборативных сообществ

Финансовое планирование и формирование бюджета — это важные инструменты для координации и приоритизации корпоративной деятельности. Тем

не менее массовое сотрудничество нередко плохо соотносится с традиционными методами финансовой оценки. Спонсоры могут подготовить более или менее традиционные экономические обоснования для коллаборативного сообщества, но эмерджентные свойства сообщества делают трудным уверенное предсказание или достижение конкретного возврата инвестиций (ROI — Return of Investments). Прибавьте к этому то обстоятельство, что подавляющее большинство инициатив, связанных с социальными медиа, не доводятся до конца, и легко понять, почему люди, занятые в области финансов, часто не преисполнены энтузиазма по поводу финансирования коллаборативных сообществ.

Чтобы обойти эту потенциальную трудность, спонсоры пытаются дать финансовому отделу такие представления о сообществах, когда финансисты:

- *признают, что сообщества существуют не бесплатно, но есть бизнес-обоснование их затрат.* Вы как спонсор должны использовать бизнес-обоснование в качестве средства продемонстрировать результаты и отдачу от массового сотрудничества. Организуйте информирование относительно бизнес-ценностей, которые тесно связаны с целью сообщества. Если сообщество существует, чтобы улучшить качество обслуживания клиентов, то спрогнозируйте ожидаемые показатели и отслеживайте, как они меняются. Контрольная диаграмма на основе методов статистического управления процессами (Statistical Process Control — SPC) является испытанным способом показать, как с течением времени происходят улучшения на основе коллаборативного сотрудничества;
- *избегают ориентации на число участников («Мы планируем привлечь всех 1200 инженеров») в качестве первичного обоснования для сообщества.* Величина сообщества часто воспринимается как показатель затрат на него: чем оно больше, тем дороже обходится. Опровергните эту предполагаемую связь между размером и стоимостью, установив твердый бюджет с условием не превышения некоторой суммы, достаточной для поддержания деятельности сообщества. Это гарантирует финансовому отделу, что затраты будут оставаться под контролем;
- *напрямую включают деятельность внутрикорпоративных сообществ в рабочее время сотрудников.* Время, расходуемое вовлеченными в коллаборативное взаимодействие людьми, — это еще один фактор затрат, учитываемый отделом финансов при оценке сотрудничества на базе социальных медиа. Финансовые работники склонны рассматривать время, отданное такому сотрудничеству, как оторванное от основной деятельности или как дополнительную нагрузку. Поясните, где деятельность в сообществе уже является или должна стать естественной

составляющей частью работы сотрудников. В самом деле, коллаборативные сообщества — это почти всегда наиболее эффективный и действенный способ осуществления того, что должно быть сделано для выполнения текущих планов в соответствии с текущими бюджетами. Они зачастую не изобретают новую работу, но обеспечивают новый и лучший способ выполнения регулярной работы или достижения полезных целей. Когда Гильберту Гарсиа (Gilberto Garcia), спонсору глобального сотрудничества платформы SHIFT компании SEMEX, был задан вопрос о времени, затраченном людьми в сообществах, он ответил: «Успешные люди взаимодействуют друг с другом. Это уже часть их работы. Остальные должны стремиться к тому, чтобы узнать, как делать свою работу лучше» [3];

- признают, что сотрудничество на базе сообщества может инициировать новую работу для сотрудников. Например, фасилитация взаимодействия с клиентами в сообществе Gartner Peer Connect по сути создает дополнительную нагрузку на работников компании. Сообщества, ориентированные на клиентов, часто требуют определенного уровня фасилитации и модерации. Будьте реалистичны, делая оценки в таких случаях. Завоевывайте доверие финансового отдела, демонстрируя ваше понимание того, что некоторые сообщества потребуют дополнительных кадровых ресурсов, а в других это не понадобится, и что вы осознаете эту разницу.

Имейте в виду, что массовое сотрудничество обычно требует меньше инвестиций, чем традиционные проекты преобразований в организации. Когда вы не можете предсказать точную и заранее известную пользу от общества, лучше всего сосредоточиться на контроле его стоимости. В этом состоит логика формирования разумного бюджета для поддержки коллаборативной деятельности. Спонсоры и руководители несут ответственность за управление инвестициями и обеспечение их правильного расходования в пределах оговоренных ограничений.

Работайте с отделом по управлению персоналом для поддержки коллаборативных сообществ

Как вам убедиться, что сотрудники ведут себя адекватно в социальных медиа? Как вы различаете ситуации, когда человек выступает как сотрудник и когда он же ведет себя как частное лицо? Как вы контролируете информацию, которой делятся люди, и убеждаетесь, что она не противоречит корпоративному позиционированию и не отражается негативно на компании?

Как вы защищаете вашу корпоративную интеллектуальную собственность и бренд от несанкционированного использования?

Совет по образованию Windsor Locks в штате Коннектикут недавно вынудил школьного суперинтенданта уйти в отставку, после того как он сообщил на Facebook, что спал до 10 часов утра в свой первый рабочий день. Совет также разместил детальные сведения о своей рекомендации администратору уволиться, чтобы не доводить до разрыва контракта с ним [4]. Официантка в Шарлотте, Северная Каролина, была уволена за пренебрежительные замечания, сделанные на Facebook о клиенте, который после нескольких часов обслуживания оставил слишком маленькие, с ее точки зрения, чаевые [5]. Три учителя из Нью-Йорка также были уволены — за флирт с учениками на Facebook.[6]. Такие случаи настолько часты, что в Facebook существует группа, называемая «Уволенные Facebook» (Fired by Facebook), насчитывающая свыше трехсот человек, которые обмениваются рассказами о том, как посты в Facebook привели к потере ими работы [7].

Социальные сети распространяют разного рода правила, подчеркивающие необходимость для организаций установления норм поведения в виртуальной среде. Мы не затрагиваем здесь детали разработки подобных правил, потому что адекватный охват такого материала потребовал бы отдельной книги. Но знайте, что на эту тему существуют хорошие ресурсы [8]. Ваши юридический и правовой отделы должны утверждать любое такое правило, а в обязанность отделов по связям с общественностью и маркетинга входит согласование правил, затрагивающих клиентов, поставщиков или других людей, не являющихся сотрудниками компании.

Специалисты по персоналу должны четко разъяснять, что стандарты профессионального поведения распространяются на все случаи, когда сотрудник может быть идентифицирован как имеющий отношение к компании. Здесь имеются в виду следующие варианты:

- *сотрудники, участвующие в коммуникациях на корпоративном веб-сайте*, даже если это участие включает контент, который обычно считается личным, например обмен советами по уходу за детьми на внутреннем веб-сайте сообщества;
- *корпоративные сайты*, на которых ожидается такой же уровень профессионализма и надлежащего поведения, что и для любого офиса компании, реального или виртуального;
- *сторонние социальные сайты*, такие, как Facebook, LinkedIn, YouTube, где сотрудники могут участвовать как в деловых, так и в личных целях. Эти сайты часто представляют собой «серые области», не полностью контролируемые корпоративными регламентами. Эффективное руководство здесь предполагает внимание к тому, идентифицируют ли

себя участники в качестве сотрудников или преследуют какие-то свои деловые цели. Например, когда продавец продвигает в Facebook продукцию своей компании, он действует в качестве агента компании, даже если явно не идентифицирует себя в качестве ее сотрудника;

- *такие черты и поведение участников, которые позволяют соотнести их с компанией.* Это может включать, в частности (но не только), профайлы, в которых компания упоминается как работодатель, профайлы, содержащие ссылки на спонсоров или на аффилированные с компанией рабочие группы, или фотографии, где сотрудник одет в одежду с фирменным логотипом или сделанные на работе.

Добавьте процедуры мониторинга деятельности социальных медиа в правила. Включите три общих подхода к мониторингу, связанных с социальными медиа:

- *автоматизированные инструменты.* Они могут быть установлены с целью либо удаления неуместных сообщений или изображений, либо направления их на изучение;
- *социальный самоконтроль.* Опираясь на этот механизм, участники следят друг за другом, используя инструменты социальных медиа с целью выявления нерелевантного поведения конкретных людей;
- *непосредственное участие.* Бывают случаи, когда в условиях самостоятельного наблюдения сообщества за приемлемым корпоративным поведением участников поведенческие стандарты опускаются ниже ожиданий вашей организации. В таких случаях должны активно включаться менеджеры, давая свои аналитические оценки приемлемого и неприемлемого онлайн-поведения.

Оценивайте и поощряйте эффективность в коллаборативной среде

Как учитывать добровольные вклады участников для оценки их продуктивности и для поощрения? Спонсоры и менеджеры работают здесь со специалистами по персоналу, вырабатывая определенные правила управления поведением в рамках коллаборативных сообществ.

Отдел работы с персоналом постоянно участвует в управлении эффективностью и поощрениями. Первое предполагает измерение конкретных результатов работы, навыков, поведения, отношений и действий, связанных с исполнением соответствующих обязанностей. Анализ вклада индивида в сообщество приводит к увеличению числа этих элементов оценки производительности. Дополнительно учитываются:

- *построение отношений*. Продуктивный участник коллаборативного сообщества (коллаборатор) выстраивает как формальные, так и неформальные профессиональные сети; поддерживает и расширяет эти сети как внутри, так и вне организации; осваивает и обсуждает идеи и проблемы; запрашивает советы, поддержку и обязательства, которые помогают найти взаимоприемлемые решения.
- *коммуникации для достижения результатов*. Продуктивный коллаборатор хорошо формулирует технические и бизнес-концепции, выражает идеи, чувства, излагает мнения и выводы как устно, так и в письменной форме; мобилизует в ходе обсуждения интонации и жестикуляцию; умеет внимательно слушать.
- *демонстрация гибкости*. Продуктивный коллаборатор чутко реагирует на изменения в рабочей среде и возникающие новые возможности; взвешивает риски и пересматривает приоритеты; адаптируется к новым, меняющимся ситуациям и требованиям; проявляет понимание индивидуальных различий и уважение к ним; успешно сотрудничает с разными лицами и группами.
- *поиск информации*. Продуктивный коллаборатор собирает и анализирует информацию о текущих и намечающихся тенденциях и об успешном опыте; ищет информацию по вопросам, влияющим на решение организационных и производственных задач; использует полученные сведения для применения их к процедурам, повышающим производительность.

Хотя социальные медиа предоставляют специалистам по персоналу новые параметры для интерпретации перечисленных качеств в действии, это не исключает роли и ответственности спонсоров и менеджеров сообществ. Такие инструменты, как взаимное обсуждение друг друга, возможны, но они могут не принести пользы при оценке результатов деятельности. Форсирование подобного рода самооценок больше напоминает конкурсы популярности, чем откровенный обмен мнениями. Вместе с тем отдел по работе с персоналом и менеджеры должны создавать среду, которая поощряет свободу выражения противоположных точек зрения, часто подавляемую в формальной рабочей обстановке, но важную для сотрудничества на базе сообщества.

Спонсорам и менеджерам следует использовать преимущества инструментов, встроенных в большинство технологий социальных медиа и измеряющих вклад каждого участника в терминах постов, комментариев, голосований и других показателей участия. Эта информация добавляет количественный компонент к тому, что иначе было бы по существу лишь качественной оценкой.

Эффективный отдел по работе с персоналом учитывает постоянно меняющийся характер коллаборативного сотрудничества и значение поведения и действий, отвечающих правилам, иерархии и стандартам. В результате появляется комплекс пересмотренных правил для персонала, которые отражают подвижный, неопределенный и неструктурированный характер работы в коллаборативном контексте.

Поощрения

Коллаборативные сообщества нуждаются в новых формах поощрения и компенсации, отвечающих ценности и важности вклада участников в коллективную деятельность. Вот несколько общих правил:

- *Не следует устанавливать целевые показатели или квоты для оценки участия в жизни социальных медиа, поскольку непреднамеренным, но ошибочным последствием этого станет принижение того, что мыслилось как добровольное усилие.*
- *Придавайте особое значение неденежным поощрениям.* Например, дайте возможность отдельным участникам представлять сообщество на руководящих совещаниях, продвигать свои идеи в публикациях компании и официально отмечайте их вклад на веб-сайте организации.
- *Обеспечьте специальные вознаграждения в виде бонусов активным участникам, если сообщество добивается осязаемых результатов.* Аргументируйте свои оценки эффективности, иначе тенденция включения каждого в число вознаграждаемых сделает ожидание поощрения всеобщим.
- *Учитывайте вклад и сотрудничество конкретного участника,* решая вопрос о его продвижении в сообществе, и пусть другие знают, что этим определяется отбор. При таком подходе деятельность в сообществе и развитие карьеры оказываются взаимосвязанными, и тем самым акцентируются важность и ценность успешного участия в коллаборативном сотрудничестве.

Спонсоры и менеджеры обеспечивают связь между формальными правилами отдела по работе с персоналом и социальными взаимодействиями внутри сообщества. Они являются проводниками для передачи того, как принятые в компании правила применяются в мире социальных медиа, и определяют, когда и как поведение в сообществе соответствует или противоречит ценностям и стандартам организации.

Участникам внешне ориентированных сообществ требуются другие стимулы. В идеале сама включенность в коллаборативное сотрудничество и стремление к достижению общей цели будут достаточно их мотивировать.

Однако, возможно, вам придется прибегать к каким-то стимулам, чтобы побудить к внесению более значительного вклада. Существуют четыре механизма, часто используемые для этого. Если вы не используете ни один из них, не удивляйтесь, что люди не проявляют достаточной активности.

- *Сделайте участие приятным и веселым.* Включенность в сообщество может доставлять удовольствие. Мир быстро движется по пути использования игр в самых разных обстоятельствах. Учтите это. Если вам кажется, что создание продукта не может (или не должно) быть приятным и веселым, то не стоит заниматься созданием среды для коллаборативного сообщества.
- *Спрашивайте о путях улучшения среды.* Обращение к участникам помогает сделать среду проще в использовании. Этот принцип часто применяется при получении отзывов. Например, если вы просите людей оценить контент, — скажем, ранжируя его по 5-балльной шкале, — то это полезно. Организуйте сортировку полученных рейтингов. Постройте механизм рекомендаций, предлагающих другой контент, который мог бы больше понравиться участникам. Таким образом, участвуя в проставлении рейтингов, они получают пользу лично для себя.
- *Обеспечьте социальные стимулы.* Эти стимулы дают получателю статус в сообществе. Признание продуктивного поведения и ценного вклада через такие механизмы, как доска лидеров, звания, знаки отличия и т.п., становится все более распространенным в средах социальных медиа. Людям нравится преуспевать — такова человеческая природа. Используйте это.
- *Проводите конкурсы и раздавайте награды.* Это могут быть традиционные конкурсы с ограниченным временем проведения, где победители получают призы. Но они могут быть также нетрадиционными и продолжающимися. Люди любят зарабатывать очки. Дайте им такую возможность.

Формируйте с отделом IT подходящий режим работы путем кастомизации инструментов

Коллаборативное сотрудничество создает вызов для IT-организации, потому что технологии социальных медиа часто позволяют сообществам создавать свои собственные приложения и платформы. Хотя стремиться к большему контролю над используемой технологией может любое сообщество, приложения чаще всего создаются в среде работающих на внутренних проектах.

В таких случаях участники могут адаптировать среду социальных медиа по-своему, быстрее и дешевле, чем IT.

Кастомизация осуществляется сообществом в соответствии с его потребностями и реализуется в меру его возможностей. Например, в высокотехнологичной инжиниринговой компании Xilinx инженеры используют архитектуру «человек — человеку», включающую ресурсы, которые помогают им совершенствовать способы своей работы. В SEMEX отдельные сообщества настраивают свои инструменты, например, приложение для удержания специфичной информации или видео, чтобы обеспечить их более высокую эффективность. Университет Лойола включил студентов непосредственно в процесс организации сообщества принятых абитуриентов.

Сообщества настраивают контент, а не код, что дает их членам чувство большей самостоятельности и контроля над ситуацией, а это в свою очередь стимулирует более активное участие и более высокую ответственность. Отдел IT создает технические и эксплуатационные платформы, которые поддерживают кастомизацию и массовое сотрудничество. Спонсоры работают с этим отделом при создании начальной среды социальных медиа и ее развитии в соответствии с изменениями в потребностях сообщества, включая необходимость адаптации и настройки этой среды. Отстраненность IT-отделов может препятствовать развитию сотрудничества, если они займут такую позицию, что социальные медиа небезопасны, нестабильны или непродуктивны, потому что не являются частью стандартных корпоративных систем. А настраивание среды сообществом может отвечать его самым насущным потребностям.

Xilinx представляет собой пример того, как точка зрения IT способна обогатить использование соответствующих инструментов. Компания хотела повысить производительность труда путем содействия коллаборативным сообществам, состоящим из клиентов и инженеров-конструкторов. Она обладала полным набором корпоративных систем, однако IT-директор Кевин Куни (Kevin Cooney) знал, что инженеры компании создали и потребляли большое количество неструктурированной информации в виде сообщений электронной почты, диаграмм и заметок — информации, которая должна быть доступной для поддержки сотрудничества [9]. Вместо того чтобы вынуждать участников работать только с корпоративными системами, Куни создал набор коллаборативных инструментов типа «человек — человеку», функционирующих наряду с этими системами, включив сюда средства для кастомизации контента, которым инженеры обмениваются между собой и с клиентами в соответствии со своими потребностями.

Результаты оказались впечатляющими: значительные возросли производительность инженерного обеспечения и качество обслуживания клиентских запросов. Как отмечал Куни, «производительность инженеров

увеличилась, потому что архитектура уменьшает накладные расходы на коллаборацию. Что еще более важно, ранжирование решений инженерами дает возможность определить, какие из них наиболее эффективны. Это повышает производительность и потребительскую ценность, поскольку инженеры теперь используют решения с самым высоким рейтингом в качестве отправной точки для новых разработок. Такие решения могут показаться технически простыми, но приложения сложны, и результаты имеют стратегическое значение».

Социальные организации признают, что традиционные ИТ-процессы не могут соответствовать по темпам разнообразию требований социальных медиа. Для того чтобы не становится тормозом, ИТ-директора в таких организациях поддерживают инновации и сотрудничество следующими путями:

- Предоставление сотрудникам платформы таких инструментов социальных медиа, которые отвечают требованиям сообщества с точки зрения удобства использования и простоты создания контента. ИТ-структуры работают с сообществами, чтобы понять их запросы и распространять среди них инновационные разработки.
- Оценка технологий, выбираемых сообществом, и проверка того, достаточно ли безопасны эти инструменты, а также их функциональной и технической совместимости с существующей средой.
- Хостинг приложений сообщества, с использованием преимуществ эластичных услуг — например, облачной инфраструктуры или SaaS — для удовлетворения требований этих приложений к вторичной памяти и пропускной способности.

Для отделов ИТ естественно рассматривать коллаборативные сообщества, массовое сотрудничество и социальные медиа как технологии и, следовательно, зону своей ответственности. ИТ-подразделения должны быть вовлечены в эти структуры, потому что они участвуют в создании и эксплуатации коллаборативной среды. Однако спонсорам и менеджерам также нужно работать с такими подразделениями, чтобы создавать благоприятные условия для сотрудничества и способствовать признанию того, что эти среды обладают своей спецификой, а не конкурируют с ИТ-структурами.

Безопасность: прививайте персональное чувство ответственности

Безопасность — предмет постоянной заботы при коллаборативном сотрудничестве и потенциальный камень преткновения для сообщества.

Эксклюзивный характер контента — например, некоторые ограничения на доступ к определенной информации, — идет вразрез со всеобъемлющим характером массового сотрудничества. Технология обеспечивает частичное решение связанной с таким сотрудничеством проблемы безопасности, и соответствующие пункты должны быть включены в требования к социальным медиа во время запуска. Однако перенос всей ответственности за безопасность на технологию создаст ограничительные системы, которые будут разрушать открытость, необходимую для сотрудничества. «Доверяй, но проверяй» — это общая тема при обсуждении режимов безопасности, и она возникает, в частности когда речь идет о сотрудничестве на базе сообществ. И здесь лидеров, менеджеров и участников нужно побуждать к отслеживанию ситуации и взятию на себя ответственности за собственное поведение и поведение других.

Соотношение между безопасностью и открытостью должно быть таким, чтобы оно не ограничивало возможности сотрудничества в сообществе. Наоборот, оно требует смешанного подхода, при котором оберегающие технологии используются в сочетании с обязательством участников сохранять безопасность при поддержании открытости общения. При смешанном подходе важна квалификация людей, желающих участвовать в массовом сотрудничестве. Открытые сообщества, такие, как Facebook, LinkedIn, Amazon, основываются на предположении, что участники заслуживают доверия, пока их действия не начнут свидетельствовать об обратном. Те, чье поведение считается некорректным, ненадежным и не ориентированным на сотрудничество, либо игнорируются, либо в крайнем случае исключаются из общения.

Другой подход заключается в создании сообществ с ограниченным доступом, куда новые участники приглашаются теми, кто уже входит в данную структуру. Те, кто приглашает других присоединиться, подвергают своеобразной проверке свою репутацию. Новые участники, если они будут характеризоваться нежелательным поведением или незначительным вкладом в сообщество, не только не добьются высокого статуса, но и снизят статус тех, кто их рекомендовал.

Прозрачность играет здесь важную роль. Коллаборативные платформы должны обеспечивать аудит всех обсуждений и вкладов. По словам одного из руководителей, «сотрудничеству требуются открытые линии связи, но открытым линиям не требуется анонимность».

Просматривайте шаблоны коммуникации для выявления потенциальных угроз безопасности, особенно когда участники имеют доступ к конфиденциальным сведениям. Также обращайте внимание на повышенное скачивание информации или на передачу ее за пределы компании. Хотя причины таких действий могут быть вполне оправданными (например, отслеживание ча-

стого скачивания срабатывает для новых участников, которые пытаются догнать своих коллег), но здесь требуется дополнительный анализ.

Выстраивайте связи между сообществом и организационными процессами

После того как сообщества запущены, они будут нуждаться в текущем руководстве на протяжении всего своего существования. Значительная часть этого руководства принимает форму создания связей между отдельным сообществом и более широкой организацией. Эти связи работают в обоих направлениях — сохраняют жизнеспособность и продуктивность сообщества и предлагают для всей организации ценные результаты, достигнутые в рамках коллаборативного сотрудничества. Возможность создания такого рода сильных двусторонних связей — это одно из основных преимуществ социальной организации.

Процессы управления в социальной организации включают в себя массовое сотрудничество. Управление касается проектирования и делегирования прав принятия решений. Социальная организация сталкивается с необходимостью принимать много решений, которые выигрывают от структурированного подхода к управлению, устанавливающего связь между решениями на уровне сообщества и на организационных уровнях. Эти решения включают в себя:

- *принципы массового сотрудничества и социальных медиа.* Определение сотрудничества на базе сообществ, его масштаба, целей и роли в остальной части организации. Все это возникает в процессе формирования видения, и лучше всего, если согласовано с руководящим звеном.
- *коллаборативные стратегии и цели.* Конкретные директивы, цели и установки, которые определяют направление использования массового сотрудничества. Эти решения формируют характер, а также границы массового сотрудничества и наряду с остальным должны определять руководителей и спонсоров социальных медиа как часть стратегии.
- *цель и организационные потребности.* Решения, касающиеся формирования целей и утверждения их дорожной карты. Они вырабатываются спонсорами сообщества и его ранними участниками.
- *управление составом сообществ.* Решения, которые используют модель «Отказать. Разрешить. Взрастить» при определении степени одобрения и уровня инвестиций для предложенных сообществ.

- *правила и руководящие принципы массового сотрудничества.* Решения относительно правил, регулирующих коллаборативную деятельность, которые оговаривают приемлемое и желательное поведение участников.
- *коллаборативная инфраструктура и инструменты.* Решения относительно технологий социальных медиа, формирующих основу для каналов массового сотрудничества и их технологической платформы. Эти решения должны определять, кто из спонсоров социальных медиа и IT-директоров войдет в координационный комитет (steering committee).
- *организационные инициативы, инвестиции и приоритеты.* Решения относительно того, что из относящегося к сообществу, должно быть принято в рамках всей организации. Они принимаются так же, как другие решения, связанные с организационными изменениями.

Понятные сотрудникам механизмы управления устанавливают отношения и определяют ожидания, относящиеся к коллаборативным и организационным решениям, которые касаются цели сообщества и того, как она вписывается в более широкий контекст стратегического планирования и исполнения. Спонсоры и руководители на протяжении всей деятельности сообщества используют эти механизмы, позволяющие структурировать процесс принятия решений и действий, направленных на реализацию проекта массового сотрудничества с помощью социальных медиа.

Используйте инновации сообщества для преобразования компании

Сообщества сотрудничают, чтобы находить новые решения, делиться практиками, а также заниматься требующими исследования вопросами. Они не могут привлечь капитал, распределять оперативные ресурсы или предписывать изменения в работе компании. Эти функции зарезервированы за руководством организации и формальными структурами управления. Для осуществления организационных изменений сообщество должно контактировать с этими структурами, когда достижение стоящей перед ним цели приведет его к необходимости выйти за собственные пределы.

Эффективная организационная структура управления устанавливает порядок того, как сообщество действует в контексте остальной организации. Принципы и стратегии управления должны определять, когда целесообразно расширение инициативы коллаборативной деятельности на более широкий контекст всей организации в целом. Такое расширение является критиче-

ским моментом в работе сообщества и представляет собой серьезную отдачу от инвестиций в массовое сотрудничество.

Коллаборативные сообщества существуют наряду с формальной структурой организации. Например, сообщество по альтернативным видам топлива SEMEX может обмениваться информацией, делиться настройками для оборудования и обращать внимание на проверенные практики. Но само по себе оно не может в масштабах всей компании диктовать организационные, производственные, оперативные или структурные изменения, необходимые для достижения его цели. Переход от идей, им выработанных, к организационным действиям требует соединения этих идей с формальными процессами управления и управленческими полномочиями. Переход от сообщества к компании должен опираться на искусное руководство и управление для поддержания интереса, участия и причастности сообщества к происходящему.

Спонсоры и лидеры добиваются этого, используя следующие механизмы:

- поддержание отношений каждого сообщества с формальными структурами и процессами в организации. В SEMEX это достигается, в частности, посредством ежеквартальных обзоров работы сообществ, предлагаемых генеральному директору [10]. Seagate Technology публикует результаты деятельности сообщества с помощью вики, имеющей больше внешних, чем внутренних подписчиков [11];
- содействие пониманию членами сообщества того, что достижение цели потребует внесения изменений вовне. Лидеры осуществляют это, поощряя участников к размышлениям о ситуации за пределами того, что происходит сейчас, привлекая другие заинтересованные стороны, выясняя, что необходимо сообществу для достижения результатов в полной мере. IT-сообщество в Electronic Arts, например, принимает решения, которые требуют поддержки и координации в рамках всей организации;
- привлечение сообщества к определению формата организационной инициативы, в том числе связанных с ней потребностей бизнеса, бизнес-обоснования и высокоуровневого дизайна. Тем самым участники включаются непосредственно в разработку организационной инициативы. Например, сообщество по альтернативным видам топлива SEMEX сформулировало стратегию на пять лет, которая охватывает всю организацию, а не только сообщество [12];
- принятие более формальных и структурированных схем изменений, а также инструментов и методов по мере переориентации инициативы с сообщества на организацию в целом. Сообщества могут продолжать использовать инструменты совместной работы на протяжении про-

цесса изменений. Тем не менее выход инициативы за рамки коллаборативных объединений потребует более формальных общеорганизационных действий и структур;

- поощрение лидеров сообщества к тому, чтобы становиться продвигать реализацию инициативы в масштабе всей организации. Это напрямую связывает сообщество и организацию на личном и профессиональном уровне. Вместо того чтобы просто информировать кого-то о своих идеях, лидеры сообщества сами включаются в те или иные формальные структуры, чтобы участвовать в управлении организационными изменениями. Это помогает укрепить отношения доверия с руководителями предприятия, поскольку они видят, что сообщество работает вместе с организацией, а не противопоставляет себя ей.

Спонсоры заняты скорее встраиванием сообщества в процессы организационных изменений, чем формальной передачей ему ответственности за эти изменения. Все это вместе увеличивает организационную окупаемость первоначальных инвестиций, внесенных в социальные медиа и в сотрудничество на базе сообщества. Это также один из способов для коллаборативных сообществ продемонстрировать свой непосредственный вклад в улучшение организационной деятельности.

В социальной организации ваша задача как менеджера или спонсора по управлению сообществом и контекстом, в котором оно работает, остается постоянной. До тех пор, пока условия деятельности в сообществах и в более широком контексте не будут отлажены, до тех пор, пока между сообществом и предприятием не будут установлены прочные связи, коллаборативное сотрудничество не в полной мере реализует свои возможности. В этом случае даже если сообщество достигнет локального успеха, создаваемые им ценности останутся недоступными для всей организации.

Эффективное руководство создает основу для социальной организации

Менеджмент несет ответственность за продуктивность процессов в рамках массового сотрудничества и является существенным элементом в становлении социальной организации. Он работает внутри сообщества и отслеживает его прогресс в достижении цели, а также в сближении с организацией. Все это способствуют реализации возможностей массового сотрудничества и повышению уверенности руководителей организации в пользе коллаборативных сообществ для достижения ценных результатов.

«Проводничество» — это сложный и непрерывный процесс, который начинается с формулировки видения и стратегии. Он продолжается в течение всего коллаборативного цикла, по мере того как менеджеры подключают различные функциональные подразделения и вовлекают их в поддержку массового сотрудничества на базе сообщества. Менеджеры связывают сообщество с компанией, что не только подпитывает его, но и валидирует массовое сотрудничество, по мере того как результаты его деятельности лавинообразно распространяются по всей организации и по клиентской базе.

Менеджеры, которым не удастся сформировать такую связь, все равно могут принести существенную пользу сообществу. Однако она будет ограничена его пределами. Уровень комфортности организации по отношению к деятельности на базе сообществ определяет разницу между единичной успешной акцией и продолжающимся развитием массового сотрудничества. Эта разница показывает значение объединения усилий менеджмента и массового сотрудничества для создания социальной организации.

11

Становление социальной организации

В ближайшем будущем каждая компания и организация должна будет принять феномен социальных медиа. Сотрудники, клиенты и другие заинтересованные стороны будут ожидать и требовать их появления и функционирования. Эта динамичная технология — а мы только начинаем открывать, насколько она динамична, — обещает принести в нашу жизнь изменения, которые пока трудно себе представить.

Как мы надеемся, нам удалось убедить вас, что здесь требуется больше, чем общепринятая ныне практика «предоставь-и-молись», когда организации просто делают социальные технологии доступными и дальше ожидают спонтанного появления разных хороших вещей. Этого результата не будет почти никогда до тех пор, пока вы не начнете осознавать четыре фундаментальных фактора успеха:

- *Речь идет о массах.* Осуществление возможности массового сотрудничества — это то, что делает социальные медиа уникальными и изменяющимися. Для массового сотрудничества нужно сочетание трех компонент: *социальные медиа, сообщество и цель*. Это больше, чем технология.
- *Сделайте цель сутью.* Массовое сотрудничество редко возникает само по себе. Вот почему простое предоставление технологии почти

всегда приводит к неудаче. Технология не привлекает участников, а без участия и вкладов нет никакого сообщества. Если же сообщество формируется случайно, то редко делает что-либо полезное для организации-спонсора. Вы должны активно развивать массовое сотрудничество для реализации убедительных целей, которые, с одной стороны, значимы для участников, а с другой — приводят к созданию ценностей для предприятия.

- *Придерживайтесь шести принципов.* Если группа взаимодействует, то независимо от того, насколько она велика, это еще не обязательно означает массовое сотрудничество. Чтобы быть действительно коллаборативным, сообщество должно обладать шестью определяющими характеристиками, или принципами: *участие, коллективность, прозрачность, независимость, сохраняемость и эмерджентность.* Уберите любой из этих принципов, и совместная деятельность перестает быть массовым сотрудничеством.
- *Повторяйте и встраивайте в вашу организацию массовое сотрудничество.* Оно не должно рассматриваться как еще один организационный инструмент, оно должно быть основной компетенцией, включенной в ткань процессов, корпоративной культуры, систем и практик вашей фирмы. Задача состоит в том, чтобы превратиться в социальную организацию, всегда позволяющую вам или вашим коллегам при появлении каких-либо проблем или возможностей задать вопрос: «Будет ли сообщество лучшим способом справиться с этим?». И если ответ «да», то важно, чтобы вы могли использовать массовое сотрудничество для мобилизации знаний, опыта, креативности и энтузиазма всех участников.

И помните: социальные организации развиваются постепенно. Одногo успешного коллаборативного сообщества для этого недостаточно. Подавляющее большинство компаний, описанных нами, не смогло в этом смысле сразу же найти правильное решение. Мы знаем из опыта тех организаций, которые изучили, что возможность задействовать творчество и знания клиентов и сотрудников снова и снова требует выверенной позиции по отношению к социальным медиа и их возможностям.

Для технологий, обеспечивающих массовое сотрудничество, нужен сильный проактивный подход, если вы собираетесь полностью реализовать их потенциал. Это потребует большего, чем добавление страницы Facebook и Twitter в ваши коммуникационные каналы или формирование команды по социальным медиа в вашей маркетинговой компании. Это потребует большего, чем формулирование нового набора правил поведения в социальных медиа. Тут нужны намного более глубокие изменения: социальная

организация работает иначе, чем традиционная, потому что в ней думают по-другому и видят мир по-другому. Приверженность этому проактивному подходу изменит вашу фирму коренным образом.

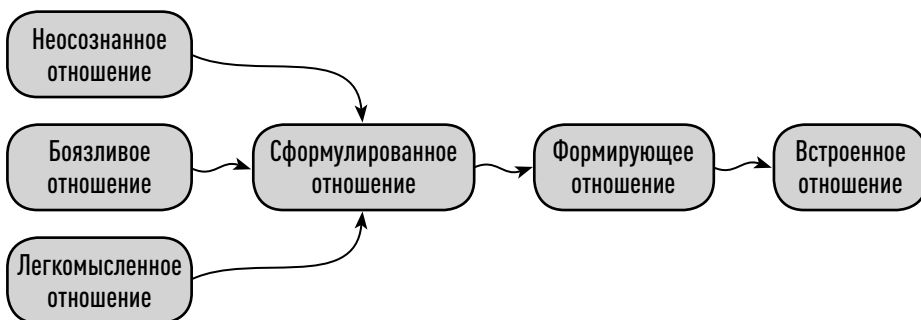
Путь отсюда туда

Большую часть этой книги мы посвятили описанию возможностей социальной организации, ответу на вопрос, почему вы должны стремиться стать одной из таких организаций. Но как вы попадете в этот ряд? Чтобы добиться прогресса, надо начать с осознания того, где вы находитесь сейчас.

В главе 4 мы ввели систему классификации отношения организации к социальным медиа и перечислили «шесть F»: «неосознанное» (folly), «боязливое» (fearful), «легкомысленное» (flippant), «сформулированное» (formulating), «формирующее» (forging) и «встроенное» (fusing). Эти категории фактически определяют путь превращения вашей компании в социальную организацию. Однако они не представляют собой прямую линейную прогрессию. Организации, находящиеся в любой из первых трех стадий — «неосознанное», «боязливое», или «легкомысленное» отношение, — должны перейти непосредственно к стадии «сформулированное». Дальше они перемещаются от «сформулированного» к «формирующему» и в конечном счете — к «встроенному» отношению. То, что присутствует на этих трех последних этапах, является последовательной эволюцией, сочетающей в себе развитие успешных практик, изменение корпоративной культуры и появление операций, которые будут происходить только при должных усилиях, времени и опыте (см. рис. 14). Вы становитесь социальной организацией, когда начинается

Рисунок 14

Становление социальной организации



этап «встраивания». Чтобы войти в него, определитесь с текущим положением вашей фирмы в указанном ряду, а затем организуйте дальнейшее продвижение.

Становление социальной организации начинается тогда, когда вы вышли на стадию «сформулированное» отношение и оставляете позади рассмотренные социальные медиа с точки зрения страха, глупости или легкомыслия (первые три стадии). Каждая из этих трех позиций отражает ограниченное понимание социальных медиа и средств управления, необходимых для реализации их потенциала. Значимые инициативы, связанные с социальными медиа, начинаются с преодоления такого подхода и создания платформы для массового сотрудничества.

Подходит ли ваша организация к социальным медиа неосознанно?

Организации в стадии отношения «неосознанное» в первую очередь рассматривают социальные медиа как источник развлечений, практически не имеющий ценности для бизнеса. Руководители с такой позицией обычно игнорируют социальные медиа, говоря, что те не обладают реальными бизнес-приложениями либо не имеют отношения к их отрасли или бизнес-модели. Если ваша организация усматривает в социальных медиа причуду, пустую трату времени и не видит в них для себя места, это значит, что вы находитесь на стадии «неосознанного» отношения.

Рассмотрите следующие способы, чтобы помочь вашей организации разглядеть потенциал социальных медиа и начать переход от «неосознанного» отношения к «сформулированному»:

- Узнайте, в какой мере организация уже использует социальные медиа. Масштабы текущего использования, возможно, откроют глаза руководству и привлекут его внимание. Обратите внимание на число сотрудников, посещающих Facebook, Twitter, LinkedIn и подобные сайты. Посмотрите, сколько неофициальных страниц компании на Facebook, групп Facebook, групп LinkedIn, аккаунтов Twitter, статей из Википедии и т. д. запущено и работает. Скорее всего, у вас уже есть существенное социальное веб-присутствие, знаете ли вы об этом или нет. Определите, насколько оно велико. Изучите, как люди используют непосредственно связанные с вами сообщества и зачем. Оцените, насколько это использование хорошо или плохо для компании, и то, как вы могли бы превратить его в более ценный актив.
- Исследуйте конкурентные причины для продвижения сотрудничества в рамках сообществ. Узнайте, что делают ваши конкуренты и как кон-

курируют новички в вашей отрасли. Не удивляйтесь, если некоторые из них начинают использовать социальные медиа, чтобы добиться чего-то нового. Определите способы, посредством которых социальные медиа могут обеспечить конкурентное преимущество или создать конкурентную потребность в вашем бизнесе.

- Изучите пути использования сотрудничества в рамках сообщества для некоторых из наиболее перспективных бизнес-задач вашего бизнеса (см. главу 4 — о видении). Поскольку ваша организация еще не признает бизнес-ценности социальных медиа, очень важно определить возможности, которые легко обосновываются с точки зрения бизнеса и имеют относительно высокие шансы на успех. Чтобы двигаться вперед в этих областях, вам нужно построить убедительное, ясное и измеримое бизнес-обоснование.
- Воспользуйтесь информацией, полученной на предыдущих шагах, чтобы донести ее до ключевых руководителей бизнеса и убедить их в том, что организации нужен стратегический подход к сотрудничеству в сообществах.
- Не распыляйте ваши усилия. Сосредоточьтесь на одном или двух направлениях, связанных с сотрудничеством в сообществе и ориентированных на достижение первых успехов такого сотрудничества.

Помните, что вы сумеете преодолеть этап «неосознанности», противопоставив ей факты. Руководители не могут поддерживать то, чего они не понимают. У вас больше шансов на успех, если вы придете к ним не как адвокат или глубоко верующий, а как человек, трезво заботящийся об устойчивом здоровье и успехе фирмы.

Проявляет ли ваша организация боязливость?

Там, где преобладает боязливость перед социальными медиа, лидеры видят в них угрозу для производительности, интеллектуального капитала, безопасности, конфиденциальности, административной власти или нормативных требований. Руководители и структуры с подобными взглядами знают, что социальные медиа обладают немалым потенциалом, но они убеждены, что рисков от них больше, чем преимуществ. Часто лидерами такого отношения становятся юридический отдел, отдел безопасности и отдел по соблюдению нормативных требований, и их нежелание использовать социальные медиа вполне понятно, потому что им вменена обязанность как раз защита организации от грозящих ей проблем.

На этом этапе в фирме активно тормозят и даже категорически запрещают использование социальных медиа. Она возводит для них разноо-

бразные барьеры. Если ваша организация серьезно озабочена такого рода ограничительными или запретительными мерами, ссылаясь на всевозможные потенциальные риски и препятствия, приводя случаи банкротства или неприемлемого поведения в сети, значит, она попросту опасается социальных медиа.

Чтобы заменить опасения новым отношением к массовому сотрудничеству, следует поступать следующим образом:

- Найдите возможности применения массового сотрудничества для решения таких бизнес-задач, где риски минимальны и ясна ценность для бизнеса. В «боязливых» организациях безопасность имеет приоритет над ценностью для бизнеса, так что отдавайте предпочтение более низкому уровню риска по сравнению с высокой ценностью для бизнеса, особенно в начале.
- Отношение может варьироваться в рамках организации, так что следите за возможностями социальных медиа в областях, где лидеры меньше опасаются. Выясните, кто среди управленцев и в руководстве особенно сопротивляется их использованию, оцените влияние этих людей на те возможности, которые вы продвигаете, и создайте план для преодоления их сомнений.
- Выполните анализ «риск против выигрыша» для выбранных целей. «Боязливые» организации весьма осведомлены о рисках, которые несут социальные медиа, но обычно гораздо менее осведомлены о потенциальных выгодах от них. И они, конечно же, еще меньше представляют себе риски, связанные с отказом от использования социальных медиа. Соотнесите все эти аспекты для выработки более сбалансированной точки зрения и более компетентного принятия решений. Прежде всего не игнорируйте и не минимизируйте риски. Вместо этого признайте их и рассматривайте их опасность и вероятность конкретно.
- Вам нужно продать ваш способ выхода из стадии «боязливости», так что, как и для стадии «неосознанности», следите за тем, что делают или не делают конкуренты, и исследуйте конкурентные возможности и угрозы.
- Если же речь идет о стадии «неосмысленности», не пытайтесь добиться сразу слишком много. Меняйте вашу корпоративную культуру постепенно. Не ориентируйтесь на одно резкое усилие, которое могло бы изменить общее умонастроение. Начните с малого и наращивайте обороты, успех за успехом. Некоторые организации специально начинают с совместной деятельности в производственных сообществах сотрудников для смягчения рисков и последствий неудач или купирования нежелательного поведения в социальных медиа.

Факты и опыт являются наиболее эффективными средствами устранения страха. Описанные выше действия запускают этот процесс. На самом деле, возможно, вам придется начать его как инноватору, который демонстрирует преимущества использования социальных медиа. Таков был опыт Марка Брюера (Mark Brewer) в Seagate Technology. Он стал первым из руководителей, кто стал использовать блог и вики для публикации и ведения совместных дискуссий относительно эффективности его группы. И смог продемонстрировать, что применение социальных медиа не ведет к социальному хаосу.

Легкомысленна ли ваша организация в своем отношении к социальным медиа?

Организация того типа, о котором сейчас идет речь, уже не игнорирует и не боится социальных медиа, но и не принимает их всерьез. Как правило, такая компания не препятствует распространению социальных медиа, однако не поддерживает этот процесс активно. Она просто предоставляет соответствующую технологию с краткими инструкциями по ее использованию и, возможно, с некоторыми директивными указаниями, в надежде на то, что продуктивные сообщества сложатся спонтанно и принесут пользу организации. Это та стадия, для которой характерна практика «предоставь-и-молись», и она приводит к широко распространенным провалам.

«Легкомысленная» организация часто начинает с маркетинга пытаясь извлечь выгоду из социального интернета как еще одного канала коммуникаций. Она заявляет о себе на страницах Facebook, Twitter-аккаунтах, каналах YouTube и т. д., рассматривая их в качестве дополнительного средства обмена сообщениями в интернете. Подобные шаги являются сами по себе неплохими, если в компании понимают, что это лишь только начало. Но такая компания никогда не станет социальной организацией, если ограничится тем, что будет использовать социальные медиа лишь для маркетинговых коммуникаций. Ее IT-подразделения могут внедрять новые инструменты социальных медиа как часть инфраструктуры, но без ясной, определенной цели. И акцент на технологии замедляет или даже вовсе тормозит прогресс на пути становления социальной организации.

Чтобы продвинуться дальше этой стадии, нужно перейти от социальных медиа в качестве технологической платформы к социальным медиа в качестве бизнес-решения. На смену отдельным и реактивным действиям должна прийти планомерная и проактивная стратегия. Ключевые шаги здесь следующие:

- Ищите, исследуйте, публично признавайте и одобряйте любые успехи социальных медиа. Но позиционируйте их как особые случаи в море

плохих результатов и подчеркивайте, что для более последовательного успеха нужен стратегический подход. Оценивайте стоимость неудач, но будьте осторожны, чтобы не представить в плохом свете все сотрудничество в рамках сообщества. Кроме того, не обсуждайте стоимость неудач до тех пор, пока у вас не будет ярких примеров успеха. Ключевой момент, в котором нужно проявить тактичность, — это вопрос о том, что социальные медиа могут принести реальную пользу для бизнеса, но что компания в настоящее время далека от этого, потому что ей не хватает видения и стратегии того, как их внедрить.

- Найдите бизнес-единицу, готовую к созданию проекта, и активно добивайтесь нескольких одноразовых успехов. «Легкомысленные» в отношении социальных медиа компании не проявляют оперативности в том, чтобы поддержать необходимые для этого усилия, но они также и не ставят в таких случаях больших препятствий. В этом — их главное преимущество по сравнению с теми, кто находится на стадиях «неосознанности» и «боязливости». Таким образом, хотя вы и не в состоянии убедить руководство в необходимости построения организационной концепции и стратегии для развертывания коллаборативного сотрудничества, но все же можете работать отчасти стратегически на более низких уровнях и начать явное продвижение вперед.
- Как и в случае стадий «неосознанности» и «боязливости», вам нужно продать выход из стадии «легкомысленности». Поэтому проверяйте, что делают конкуренты, и высказывайтесь с точки зрения конкуренции и конкурентных преимуществ. Однако, в отличие от двух предшествующих стадий, где для прогресса потребуется значительный сдвиг в мышлении лидеров, убедить перейти через этап «легкомысленности» должно быть легче. Сосредоточьте внимание лидеров на возможностях, которые вы уже проработали, наряду с любыми успехами на сегодняшний день, и позиционируйте переход к стадии «сформулированного» восприятия социальных медиа как следующий шаг в естественном развитии организации.

Преодоление «легкомысленного» отношения включает в себя сочетание аргументации и терпения. Описанные выше действия помогут вам ознакомить организацию с реалиями социальных медиа и их ролью в массовом сотрудничестве. Формирование доказательств через успешные приложения является необходимым, но недостаточным условием, чтобы изменить прежнее отношение к этим вопросам. Только тогда, когда другие увидят преимущества упреждающего подхода к социальным медиа, начнется разработка «сформулированного» отношения к ним, необходимого в социальной организации.

Стали ли вы организацией, сформулировавшей свое отношение к социальным медиа?

«Сформулированное» отношение является первым шагом в становлении социальной организации. Организация на этом этапе признает потенциал социальных медиа для решения своих стратегических задач и обеспечения серьезного изменения стиля работы. Руководители подчеркивают это, одобряют шаги того рода, о которых рассказывается в этой книге, и принимают в их осуществлении активное участие. Они вносят вклад в организационное видение и стратегию социальных медиа, финансируют социальные медиа-платформы и считаются с необходимостью подключения сотрудничества в рамках сообщества к другим видам деятельности.

Xilinx и Electronic Arts используют коллаборативное сотрудничество для достижения стратегических целей. Xilinx создала сообщество клиентов и инженеров-конструкторов, работающих с клиентами, опираясь на знания этих работников и привлекая неструктурированную информацию, чтобы увеличить производительность инженерного труда и улучшить качество пользовательских проектов. Electronic Arts на уровне всей компании запустил сообщества, которые обеспечивают преимущество скоординированного принятия решений при сохранении независимости, необходимой для творчества и инноваций.

Уровень «сформулированного» отношения отличает от следующего, «формирующего» уровня то, что в первом случае организация еще не разработала возможностей, необходимых для последовательного, повторяемого успеха с социальными медиа в масштабе всего предприятия. Бизнес-приложения, практика и успехи с социальными медиа меняются, часто значительно, при переходе от одной бизнес-единицы к другой и от одного отдела к другому. Чтобы добиться прогресса, здесь нужно на основе отдельных успешных усилий по налаживанию сотрудничества разработать организационные навыки, необходимые для масштабных действий, принимая следующие шаги:

- Проанализируйте успехи и неудачи используемых вами социальных медиа и систематизируйте причины удач и неудач. Превратите то, что вы узнаете, в набор повторяемых практик и таких практик, которых, напротив, следует избегать. Применяйте эти знания как основу для повышения эффективности сотрудничества на базе сообществ.
- Публично подчеркивайте успех сообщества, признавайте роль отдельных участников и поощряйте тех, чьи усилия и вклад особенно велики. После ряда успехов пересмотрите ваше видение взаимодействия в сообществе, чтобы увеличить скорость развертывания проектов даль-

нейшего сотрудничества на этой базе. Также следите за тем, сколько позиций «разрешить» для выдвинутых инициатив поддержано, и по мере необходимости дополнительно стимулируйте эти инициативы.

- Создайте новый набор базовых измерений успеха в социальных медиа. Развивайте свою способность фиксировать и делать известной реальную ценность для бизнеса, создаваемую сотрудничеством в обществах.
- Совершенствуйте и расширяйте организационные структуры, которые поддерживают сотрудничество. Ставьте более опытных руководителей во главе этих структур. Создайте сообщество и совет по обмену передовым опытом, а также центр формирования компетенций, необходимых для сотрудничества в рамках всей организации.
- Разработайте формальный проект, рассчитанный на поиск путей изменения организации посредством широкого участия в сотрудничестве через сообщество.
- Убедитесь, что все руководители и менеджеры в организации достаточно информированы о сотрудничестве в рамках сообществ, включая знание преимуществ, которые такое сотрудничество уже дало, а также его потенциал.

Эти действия включают массовое сотрудничество в исполнительные и управленческие процессы, что ведет к повышению его эффективности на предприятии.

Формируете ли вы стратегические возможности использования массового сотрудничества?

Организации с «формирующим» отношением поддерживают и поощряют использование массового сотрудничества в повседневной работе всей организации. «Формирующее» отношение требует широкой поддержки руководства. Что более важно, оно сможет укорениться только там, где люди, взаимодействуя в сообществах, чувствуют себя комфортно. В организации на этой стадии у работников на всех уровнях вера в массовое сотрудничество более чем возможна — это предпочтительный способ решения организационных проблем и использования открывающихся возможностей.

CEMEX дает хороший пример того, о чем мы сейчас говорим. Опираясь на свою инициативу SHIFT, компания оперирует несколькими сообществами, которые заняты реализацией целей, вытекающих из ее корпоративной стратегии. Исполнительная команда воспользовалась массовым сотрудничеством — разработкой и распространением инновационных идей фирмы по

всему миру — как средством для того, чтобы проводить свою стратегию и ликвидировать прежние организационные барьеры. Такие подходы характерны для организаций на стадии «формирующего» отношения, а в случае с SEMEX они являются важным источником достижения результатов компании.

Организация с «формирующим» отношением находится на пути к превращению в социальную. Она обладает возможностями для массового сотрудничества, а также пользуется поддержкой руководства для развертывания этих возможностей в масштабах всего предприятия. У нее на счету уже имеются примеры успехов сотрудничества в сообществах, в ней широко распространена соответствующая практика. У руководителей есть уверенность в способности сообществ продвигаться к значимым целям. Они понимают, что социальные медиа могут быть по-разному применены в конкретных ситуациях. Они знают, когда массовое сотрудничество вряд ли окажется эффективным, и могут принимать решения о том, какие сообщества готовы к старту, а какие требуют инвестиций, чтобы расти. Они разрешают и поощряют разнообразие совместных усилий, сосуществование больших и малых сообществ, представляющих собой инициативные центры интереса. SEMEX, например, через SHIFT поддерживает как сообщества, продвигающие корпоративные стратегии, так и сотни инициативных сообществ.

В организации с «формирующим» отношением повторяемый успех сотрудничества создает широкую поддержку такого сотрудничества со стороны руководителей и менеджеров. Только один шаг отделяет ее от перехода к стадии «встроенного» отношения, где она становится действительно социальной организацией. Ей нужно включить менталитет сотрудничества в сообществе в свои корпоративные организационные структуры поддержки, такие, как отдел по работе с персоналом, отдел информационных технологий, юридические и финансовые службы.

Для достижения этого используйте следующие действия:

- Документируйте корпоративные препятствия при продвижении сотрудничества в сообществах, будь то процессы, системы, методы управления, политика, стандартные практики и т. д. Оценивайте, насколько они мешают достижению большего успеха. Затем меняйте их.
- Включайте принципы массового сотрудничества в процессы разработки продуктов — делайте ваши продукты и услуги более социальными с целью привлечь и вовлечь новые поколения клиентов.
- Оценивайте рабочие отношения между сотрудничеством в сообществах и теми, кто осуществляет бизнес-функции, в частности, финансовым отделом, ИТ-структурами, службами работы с персоналом, юридическими службами. Принимайте конкретные меры для улучшения этих отношений.

- Во всех звеньях предприятия включайте в критерии найма склонность работников к социальным медиа и сотрудничеству в сообществах. Особенно это важно для руководителей и менеджеров.
- Убеждайтесь, что способ оценки и поощрения всех сотрудников привлекает во внимание их участие в коллаборативных сообществах. Обращайте внимание, в частности, на готовность делиться знаниями и идеями, а не держать их при себе. Смещайте корпоративную культуру в сторону понимания того, что ценность самих сотрудников для компании гораздо больше того, что они знают.
- Разрабатывайте средства, соединяющие инновации и идеи, выдвинутые сотрудничеством в сообществе, с организационными процессами изменения в более широких рамках. Это очень важно, если вы хотите использовать инновации в масштабе всей организации.

Вы находитесь на стадии «встраивания»: социальная организация?

Организация на стадии «встроенного» отношения — это та, в которой массовое сотрудничество включено в способы, посредством которых руководители и фирма в целом мыслят и действуют. Мы изучили много традиционных структур, которые начинают формировать «встроенное» отношение, но еще не видели такой, которая полностью импланировала бы массовое сотрудничество в свои организационные ДНК.

Организации на этой стадии рассматривают сотрудничество в сообществах как неотъемлемую часть своей работы. Так они работают. В подлинно социальной организации «встроенное» отношение настолько сильно, что необходимость явного видения и стратегии сотрудничества в сообществе уменьшается. Вся бизнес-стратегия и ее выполнение уже включают в себя такое сотрудничество везде, где это подходит.

Каждый становится социальным, включая вас

Наша цель — помочь вам строить социальную организацию, используя описанные здесь основные понятия. Для этого необходимо начинать с малого и добиваться успеха за успехом, одновременно развивая необходимые организационные навыки и новую корпоративную культуру. Возможно, вы уже встали на этот путь, преодолев первоначальные опасения и первичные усилия. Тогда продолжайте. А, может быть, вы еще не оправились от тусклых результатов подхода «предоставь-и-молись». Тогда становитесь лучше. Вас,

возможно, интересуется, как выйти за пределы первоначальных успехов. Для этого придерживайтесь выбранного курса.

То, чего нельзя делать, — это сдаваться, по той простой причине, что в социальной деятельности участвует каждый. Игнорирование социальных медиа сродни задержке дыхания: в конечном итоге вам придется дышать, потому что иначе вы погибнете.

Если ваша организация может развернуть возможности, которые мы описали, в повторяемую ключевую компетенцию, она станет социальной. Для вас это означает, что вы как инструмент ведения бизнеса день за днем сможете использовать огромные запасы знания, творчества, опыта и страсти всех людей, имеющих отношение к вашей бизнес-деятельности.

Обращение к социальным медиа для концентрации «коллективного разума» клиентов и сотрудников будет снова и снова давать вашей организации дополнительное измерение, которое имеет тенденцию утрачиваться по мере ее увеличения и сложности. Ни одна компания, как только она выросла, не может механически вернуться в состояние того энтузиазма при запуске одного офиса, которое мы описали на первой странице книги. Но массовое сотрудничество позволяет заново использовать потенциал восстановления атмосферы инноваций, творчества, страсти и вовлеченности стартапа для решения возникающих стратегических задач, связанных с конкурентоспособностью, и оперативных задач.

Если ваша организация не учится тому, как встраивать массовое сотрудничество в свою работу, то есть если вы не становитесь социальной организацией, то как вам удастся идти в ногу с конкурентами, которые обращаются к этой мощной возможности? Вы и любой другой менеджер сегодня должны спросить себя: что происходит, когда все больше и больше традиционных фирм взламывают код массового сотрудничества и начинают демонстрировать весь потенциал социальной организации?

Если вы еще не убеждены, читайте дальше. В эпилоге мы опишем некоторые варианты вероятного развития этой новой возможности и способы, которыми люди начинают ее использовать. Готовы ли вы к жизни в таком мире, где административные границы в пределах организаций начинают стираться и исчезать? Готовы ли вы к миру, где линии между вашей организацией и внешней реальностью начинают размываться? Вот куда это идет.

Начните разговор сейчас, вовлекайте людей и будьте готовы к тому, что они проявят свою энергию и преданность делу.

Эпилог

Социальное будущее

Боб Тобин (Bob Tobin), старший менеджер большого правительственного агентства США, играл с сыном в видеоигру «Властелин колец» (Lord of the Rings) в варианте для одного игрока. Цель состояла в том, чтобы накапливать баллы. Когда настала очередь Боба, сын начал давать ему подсказки и советы. Первоначальная реакция Боба была такой: «Ты не должен помогать мне. Это нечестно». Сын выглядел озадаченным. Потом они обсудили эту ситуацию. Сын рассказал, что когда он играл в эту игру со своими друзьями, они постоянно объясняли ему, как надо действовать. Это была их совместная ситуация «против игры», а не «каждого против других» с целью получения наивысшего балла. Именно по этой причине, как осознал Боб, добиться победы в игре удалось гораздо быстрее, чем смог бы сделать он сам, и быстрее, чем любой из друзей его сына в одиночку. Тут проявился особый менталитет в ситуации, связанной с конкуренцией.

Другой его сын участвует в «Зове долга» (Call of Duty), массовой многопользовательской онлайн-ролевой игре (MMORPG). Он начал играть онлайн с людьми из Ирландии, Германии и Южной Африки. Вначале остальные участники не без иронии относились к этому американскому парню, но вскоре поняли, что он очень хорош в игре, и по-

просили его присоединиться к их команде в соревнованиях с другими международными командами. Как сказал Боб, его сын, будучи подростком, общался на международном уровне для решения общих задач [1].

Для Тобина увлечение сыновей играми оказалось прозрением, которое заставило беспокоиться, что его Федеральное агентство — как и весь мир бизнеса, если на то пошло, — не готово воспользоваться потенциалом, предлагаемым этим новым поколением людей и социальных технологий. Сейчас он занят тем, чтобы агентство было готово воспринять новое.

Готовы ли вы? Мир быстро меняется в своем социальном опыте. Если вы и ваши коллеги работаете над созданием социальной организации, то вы правильно позиционированы для того, чтобы успешно воспользоваться преимуществами этих изменений.

Начнем с взгляда на потенциальное будущее, где социальные взаимодействия в очень большой степени могут преобразовать профессиональный мир, каким мы его знаем сегодня. Вглядываясь в это весьма правдоподобное будущее, подумайте, как социальная организация будет работать в новой среде по сравнению с «традиционной» компанией.

Социальные союзы

Сайт PatientsLikeMe.com ставит своей целью помочь пациентам с диагнозом заболеваний, ощутимо меняющих качество жизни. Он формирует новую систему медицины — «пациенты для пациентов». На сайте говорится: «Мы здесь для того, чтобы дать пациентам возможность контролировать их заболевания и поделиться тем, что они узнали, с другими. Чтобы это произошло, мы создали платформу для сбора информации и обмена данными между реальными людьми, ориентированными на результат» [2]. PatientsLikeMe.com поддерживает 15 сообществ и объединяет более 70 тысяч пациентов-участников (на момент перевода книги — 220 тысяч. — *Прим. пер.*). Более 40 тысяч посетителей заходят на сайт каждый месяц. Количество участников и посещений больными людьми постоянно растет. Трудно представить себе более мощную причину объединения людей, чем серьезное заболевание, которому они подвержены.

Все больше пользователей собираются в интернете, группируясь вокруг общих интересов и целей. Но они до сих пор очень плохо организованы. Что будет, если со временем их объединение станет более формальным и будет обладать большей властью? Что делать, если сообщества превратятся в своего рода «виртуальные организации» и заимствуют некоторые харак-

теристики более «традиционных» организаций? Как вы будете реагировать, если их участники по сути объединятся в «профсоюз» и своей коллективной силой начнут оказывать давление и влиять на вашу организацию?

Мы называем такое коллаборативное сообщество, которое активно использует свое коллективное влияние для осуществления социальных и экономических перемен, *социальным союзом*.

Представьте себе, что число участников PatientsLikeMe.com превысит 70% от общего числа всех людей с серьезными заболеваниями в США и охватит большинство тех пациентов, которые проживают за пределами Америки. Представьте также, что они совместно начнут высказывать свое мнение о врачах, больницах, препаратах, медицинских страховых компаниях и т. п. Представьте себе, что они станут высказываться за изменение политики, проводимой в области здравоохранения, публично одобрять и финансово поддерживать тех или иных политических кандидатов. Смогут ли они противостоять могущественному лобби, существующему в сфере здравоохранения? А вы как избиратель или законодатель будете более благосклонно относиться к чьей позиции — PatientsLikeMe.com или Pharmaceutical Research and Manufacturers of America, большой американской фирмы лоббистов в медицинской сфере?

PatientsLikeMe — только один пример, взятый из быстро расширяющейся вселенной коллаборативных сообществ в интернете. Представьте себе такие социальные союзы, как «Футбольные мамы», «Молодые мамы», «Родители детей с психическими заболеваниями», «Строительные подрядчики», «Покупатели европейской электроники», «Американцы — за лучшее образование», «Мировые наблюдатели за корпоративной социальной ответственностью» и т. д.

Пойдем дальше и представим себе, что социальные союзы образуются внутри вашей собственной организации. Закон о занятости в США гарантирует работникам право собираться и обсуждать компанию. Какие существуют в вашей фирме вопросы и проблемы, которые могут подтолкнуть людей к тому, чтобы формировать социальные союзы и настаивать на изменениях? Что делать, если их позиция выйдет за пределы вашей организации и станет общедоступной в большом мире? Будет ли это влиять на способность вашей фирмы достигать успеха?

Пока что социальный интернет чрезвычайно дезорганизован. Он все еще находится в зачаточном состоянии. Но что будет происходить по мере его развития, тогда, когда новое поколение, которое представляют сыновья Боба, стремительно войдет в экономику? Все больше участников начнут присоединяться к сообществам. Сообщества станут соединяться и изменяться. Некоторые из них будут отмирать по мере перехода участников в другие сообщества, с более мощным творческим импульсом (вспомните,

как MySpace, Friendster и другие уступили свое место Facebook). Вполне возможно, что количество сообществ в интернете уменьшится, но зато они будут обладать достаточной «критической массой», чтобы превратиться в социальные союзы, способные оказывать огромное влияние на организации, правительства, общество, мир.

Готовы ли вы к этому? Нужно ли вам одобрение таких союзов для продвижения своего продукта? Будете ли вы продавать его сообществам или отдельным клиентам? Будете ли нанимать сообщество вместо отдельных сотрудников? Готовы ли вы думать и действовать с точки зрения социальных союзов, а не с точки зрения разрозненных индивидуумов, рынков и избирателей?

Социальные организации осознают силу сообществ и выбирают стратегический подход к массовому сотрудничеству. Они следят за тем, как меняются социальные медиа, и учитывают их в своих планах развития компании. Работая с собственными коллаборативными сообществами, они уже выработали способность к ответу социальным союзам. По своей природе социальные организации более бдительны и лучше подготовлены к возможностям и угрозам, которые пока еще только возникают в социальной среде. Они могут ответить на эти вызовы значительно быстрее и с большим эффектом, чем другие. Они знают, что если не ответят быстро, то отвечать может быть уже поздно.

Социальные рои

В отличие от социальных союзов, которые являются более организованными и долгоживущими, *социальные рои* быстро формируются вокруг некоторых возникших озабоченностей, а затем рассеиваются практически бесследно.

Пример такой растущей тенденции дает сайт Groupon («Сделка дня»). Groupon предлагает ранний взгляд на потенциал возникающих социальных роев, особенно тех, которые охватывают как виртуальный, так и физический миры. Запущенный в 2008 году, Groupon сочетает в себе элементы социальных медиа с онлайн-розничной торговлей, переворачивая традиционную модель электронного бизнеса с ног на голову. Модели электронного бизнеса основаны на интернете и его способности дешевого подключения больших групп людей к одному интегрированному поставщику — представьте себе, например, Amazon. Даже с его возможностями реселлера и рейтингов рецензентов эта фирма по-прежнему остается по сути своей интернет-магазином.

Groupon, напротив, использует специальные предложения от местных предприятий, для того чтобы создать «рой» людей вокруг «сделки дня». Достоинство этого подхода заключается в его способности работать на микро-рынках путем сочетания массового сотрудничества с локальными (завя-

занными на определенную географию или потребность) интересами, что, на первый взгляд, может показаться противоречием. Groupm усматривает свое конкурентное преимущество в способности проактивного создания социальных роев вокруг сделок местного масштаба.

В главе 2 мы ввели понятие коллективного поведения, основанного на массовой координации. Один приведенный нами пример относился к физическому миру — Flashdance на железнодорожном вокзале Ливерпуля, а другой, @motrinmoms на Twitter, — только к виртуальному. И такого рода случаи — только начало. Социальные рои со временем станут более пространственными и более мощными.

Происходившие у нас на глазах волнения на Ближнем Востоке и в Северной Африке дают материал для того, чтобы увидеть существующие здесь возможности. Средства массовой информации справедливо указывали на легкость, с которой социальные медиа делают возможными массовые движения и обеспечивают их прозрачность. Упомянутые события скорее всего не произошли бы, если бы не способность Facebook, Twitter и других социальных сетей привлекать людей, сплачивать их на некоторой основе, а также координировать их действия.

Наше исследование массового сотрудничества и его роли в создании социальных организаций показывает, что общество находится еще только в начальной точке формирования новой модели, основанной на универсальных человеческих ценностях, потребностях и правах — таких, как свобода мысли, слова и объединений; справедливое признание и компенсация продуктов труда, защита и безопасность, а также самоопределение элементов общества. Таковы первичные импульсы, которые будут быстро сплачивать людей и включать их в новую культуру «социального роения».

Нужна оперативность, чтобы отвечать «роям». Они могут способствовать или препятствовать запуску нового товара, решить исход местных выборов, убить законопроект. Они могут даже свергнуть правительство. Социальные организации, обладающие практикой массового сотрудничества как неотъемлемой частью своей культуры, будут не только ценить социальные рои, но и обращаться к их опыту как внутри, так и вне своих организаций. Они не будут их бояться, а во многих случаях сами начнут создавать «рой».

Расширенное предприятие

Всего лишь за 18 месяцев своего существования Facebook стал насчитывать 5 миллионов активных пользователей, имея штат 40 человек. К этому времени его рыночная стоимость, если исходить из инвестиций, вложенных в него компанией Microsoft, составляла свыше 15 млрд долларов, что превышает

цену таких компаний, как GM или Ford. Стоимость Facebook в период написания книги определялась величиной около 50 млрд долларов [3] (124 млрд на сентябрь 2013 года. — *Прим. пер.*). Даже если эта цифра завышена, она все равно весьма велика.

Craigslist, со своими онлайн-рекламными объявлениями, дает живой пример построения максимально контрастного на сегодняшний день соотношения отдачи и затрат. Будучи сайтом с контентом, генерируемым пользователями, и имея 5 миллионов посетителей в месяц, Craigslist значительно потеснил бизнес-модель большинства газет США, которые сильно зависят от объявлений. И это удалось при общей численности персонала менее 25 человек [4].

Новым чемпионом по соотношению отдачи и затрат является бизнес под названием «Много рыбы» (PlentyOfFish) — бесплатный сайт знакомств. Его название переключается с идиомой «В море много рыбы» (There's plenty of fish in the sea). Эта услуга стартовала в Британской Колумбии и распространилась в Соединенных Штатах. К 2008 году она привлекла более 1,4 миллиона посетителей в месяц, и ее доход составил более 10 миллионов долларов в год [5]. Угадайте, сколько сотрудников потребовалось, чтобы сделать это? Полтора человека. Основатель сайта знакомств работал на полставки и имел одного штатного сотрудника.

Как упомянутым социальным организациям удалось добиться таких замечательных пропорций в соотношении получаемой ценности и количества персонала? Они стремятся к тому, чтобы внешнее сообщество выполняло работу за них. Сообщество предоставляет профайлы и управляет ими, их содержанием и взаимодействиями. Компания облегчает (фасилитирует) эту работу, то есть делает именно то, что и должны делать социальные организации. Тем самым она расширяет свои возможности через сообщества. Может ли ваш бизнес конкурировать с этой все более распространенной моделью? Нет, если вы не привлекаете к себе сообщество и не добиваетесь, чтобы оно делало некоторую работу для вас.

Легко счесть такого рода примеры поверхностными. Многие бизнес-лидеры сбрасывают их со счетов, говоря: «Ну, это только в интернете» или «Наш бизнес другой». Но это напрасное пренебрежение, потому что, как мы уже показали, все больше «традиционных» (из кирпича и бетона) организаций уже находят инновационные способы применения модели «задействуй сообщество» для расширения своего бизнеса и достижения результатов, которые невозможно получить иным способом.

Это уже есть, и это только начало. Что происходит, когда ваш конкурент успешно превращает свою клиентскую базу в фактический источник расширения персонала по продажам? Он может таким образом фактически сделать ваших потенциальных клиентов вашими конкурентами.

Социальные медиа приводят к жизни и заряжают энергией сотворчество, благодаря которому фирмы активно вовлекают клиентов в разработку и реализацию продуктов и услуг. Логика очевидна: люди чаще покупают сами и рекомендуют своим друзьям то, к созданию чего они приложили руки.

Что может конкурент, который освоил навыки сотворчества, сделать с вашим бизнесом? Если вы следите за социальными медиа, вы вероятно, слышали о Threadless.com, розничном онлайн-продавце футболок. Это часто упоминаемый бизнес, использующий сотрудничество на базе сообщества, причем созданное им сообщество разрабатывает дизайн, а также выбирает и покупает футболки еще до того, как Threadless.com начнет производить и поставлять их в массовом масштабе. Смысл этого — в том, что каждая такая футболка приносит деньги. Набейте «Threadless» в Google, и вы получите более миллиона результатов.

Threadless также является хорошим примером того, что мы называем «конкурентом с чистого листа». Такая фирма избегает жесткого следования традициям существующего бизнеса, которые, будучи успешными в прошлом, могут препятствовать изменениям, необходимым для того, чтобы социализировать бизнес-деятельность. «Конкуренты с чистого листа» не обременены наследием прежнего мышления, негибкими процессами или дорогостоящими устаревшими технологиями. Они могут вкладывать капитал в такие новые технологии и подходы, как сотрудничество с сообществом и облачные вычисления, чтобы конкурировать по-новому. Вы ждете «конкурентов с чистого листа»? Как вы будете соперничать с ними?

Вы ищете новые способы того, как сообщество может расширить возможности вашей организации? Агентство США по охране окружающей среды (EPA) разработало видение технической системы следующего поколения, которая поможет контролировать «состояние здоровья» Земли. Позиция агентства состоит в том, что, если фирма Nike сможет оснастить кроссовки датчиками, которые анализируют шаг бегуна, то почему EPA не может встроить в эту кроссовку GPS-интегрированный датчик для измерения уровня свинца в почве [6]? Почему оно не может оснастить сотовые телефоны датчиками, измеряющими качество воздуха, а сапоги для рыболовов — датчиками качества воды в наших реках и ручьях?

Добавляя социальное сотрудничество к этой возможности сенсоров, расширяя функции сенсоров и даже позволяя людям производить некоторый анализ экологических данных, EPA может принципиально увеличить количество доступной информации для выявления трендов, первопричин и возможных решений, связанных с проблемами охраны окружающей среды. В этом видении каждый любитель природы при желании станет исследова-

телем EPA, частью системы датчиков и сети аналитиков, охватывающих всю страну. Или, возможно, поставщик снаряжения для туризма, такой, как REI или LL Bean, мог бы принять участие в подобной деятельности и расширить свой бизнес, став экологической силой в мире. И если существующие предприятия не делают этого, то могут возникнуть те, кто это сделает, чтобы получить конкурентное преимущество.

Короче говоря, социальные организации в состоянии добиться большего с меньшими затратами. Капитализируя сообщества, они могут оказывать сильное влияние на рынок при меньшем объеме ресурсов и инвестиций, что будет приводить к более высокой рентабельности их деятельности и открывать для нее новые возможности.

Новые рынки и модели

Fliesandfins.com, сообщество рыбаков, созданное Джереми Камероном (Jeremy Cameron), считающим себя фанатиком рыбалки, имеет более 20 тысяч посетителей в месяц. Кэмерон начал с сообщества по интересам. В то же время он помогал элитному магазину для рыбалки нахлыстом, охоты и спортивных товаров Orvis, поддерживая его маркетинговую активность в виртуальной среде. По мере роста сообщества оно привлекло внимание Orvis. Между Orvis и Кэмероном начались переговоры. Хочет ли Orvis купить сообщество? Хочет ли магазин вступить с ним в партнерские отношения? Если да, то в какой форме [7]? Аналогичная ситуация сложилась между магазином товаров для дома Lowe's и RedAprons.com — созданным бывшим сотрудником Lowe's сообществом, где обсуждались все вопросы, связанные с компанией. Еще один подобный случай — почтовая компания UPS и сообщество browncafe.com.

Мы начинаем видеть, как возникает новый рынок покупки, продажи или партнерства, связанный с коллаборативными сообществами. Это не приобретение крупными интернет-компаниями или медиа-компаниями игроков на рынке больших веб-платформ, таких, как MySpace, YouTube или Twitter. Это покупка «традиционными» компаниями меньших, специально ориентированных коллаборативных сообществ или партнерство с ними. Рассматриваете ли вы такую возможность в своей стратегии приобретений? Является ли это частью вашей стратегии роста? Может ли сложиться обратная ситуация? Может ли возникнуть конкуренция со стороны компаний, которые строят сообщества и интегрируются в обратном направлении — поглощают первоначальные компании? Если fliesandfins.com станет достаточно крупной структурой, осуществляющей массовое сотрудничество, сможет ли она купить Orvis?

Социальная организация с видением и стратегией рассматривает такого рода варианты и проблемы. Анализируя свой бизнес с точки зрения его потенциала для создания сотрудничества в рамках сообществ, она приобретает понимание диапазона возможностей в своей отрасли. Она знает, что нужно искать и на что быть нацеленной. Поиск коллаборативного сообщества для покупки, партнерства или участия в совместной деятельности может оказаться столь же эффективным и часто менее рискованным и дорогостоящим, чем попытка создать свое собственное с нуля.

Появляются новые бизнес-модели для сотрудничества в рамках сообщества. Хорошо известны бизнес-модели на основе рекламы для социальных медиа, таких, как Facebook, модели на основе пожертвований, такие, как Википедия, а также модель подписки. Новой, еще только возникающей моделью является сообщество, использующее спонсорство.

Компания Atlantic Media Company в Вашингтоне, Округ Колумбия, запустила эксклюзивный сайт социальной сети, названный 3121, где могут общаться только члены Конгресса и их сотрудники. Название происходит от добавочного номера 3121 для Капитолийского холма. Компания заполнила коммуникативную среду 10 тысячами профайлов, надеясь, что участники сами возьмут на себя ответственность за свои профайлы и станут формировать сеть, чтобы общаться [8]. Эту модель стоит отметить, поскольку хотя 3121 и является средой общения для сотрудников Конгресса США, но она построена, управляется и финансируется частной медиа-компанией, а не правительством. Это модель не прямого, а спонсорского финансирования. Приведенный пример может быть полезен для правительств, некоммерческих и неправительственных организаций при создании коллаборативных сообществ без вложения ими собственных инвестиций. Он также симптоматичен как показатель сдвига, происходящего в медиа-индустрии. Как бы иначе вы могли найти партнера или другие ключевые заинтересованные стороны, чтобы спонсировать сообщество для вашей организации?

Некоторые предприниматели полагают, что социальные медиа со временем утратят привлекательность новизны и станут неактуальны. «Очередные стартапы в социальных медиа, думают они, это последнее, в чем нуждается мир.» Мы считаем, что тут опасное заблуждение. Значительные инновации в сфере сотрудничества на базе сообществ будут продолжаться по самым разным направлениям. Возможно, шум будет стихать, но пока мы видим только верхушку айсберга инноваций и изменений в этой области.

Окажетесь ли вы достаточно подготовленными, когда эти и другие изменения на рынке затронут вас? Будете ли вы социальной организацией или вас вытеснит с рынка кто-то другой, кто окажется более социализированным?

Эра массовой прозрачности

Когда жена Энтони была беременна их первым ребенком, она дала мужу список предметов, которые будут необходимы, когда ребенок родится. К его удивлению и ужасу, в список вошли девять различных стульев. Один из них был высокий, один низкий, один предназначался в машину, один подпрыгивающий, один качающийся из стороны в сторону, один качающийся назад и вперед, два для убаюкивания и еще один на колесах. Когда к Энтони вернулась способность говорить, он предложил: «Я думаю, нам нужно в «Детский мир» (Babies 'R' Us)». — «Нет, — ответила она, — пока нет». Его жена — никоим образом не технологический маньяк, но она не купила бы ни один из этих стульев, не зайдя предварительно в сеть, чтобы приобщиться к опыту других родителей. Она была бы огорчена, если бы не нашла отзывов клиентов на какое-то из интересующих ее изделий. «Вы хотите, чтобы я купила ваш продукт, — сказала бы она веб-странице, — но у вас нет никого, кто сказал бы о нем что-то хорошее!».

Люди теперь ожидают, что они узнают все обо всем, что их интересует, одним щелчком мыши или нажатием пальца. Это эра массовой прозрачности.

Социальные отзывы на продукты в интернете, конечно, не новы, но они все еще находятся в зачаточном состоянии. Такие услуги, как Yelp, SocialYell и Yahoo! Local, пытаются стать предпочтительным источником информации для рейтинга компаний и их продуктов. Но представим себе, что почти все — люди, места, организации, товары, услуги, события — станет материалом для легко доступного массового сотрудничества. Что если каждый из такого рода объектов имел бы свой профайл, созданный и поддерживаемый массами людей?

Сейчас это социальная информация неполна, разрозненна и трудна в использовании. Но с течением времени многое изменится. В Соединенных Штатах все знакомы с ведущими агентствами потребительского кредитного рейтинга — FICO, Experian, Equifax и TransUnion, — которые формируют наши индивидуальные кредитные оценки. Финансовые учреждения используют эти оценки, чтобы определить, будут ли давать нам деньги и по каким процентным ставкам. Представьте себе аналогичные высокоорганизованные и комплексные услуги, позволяющие использовать информацию от множества людей, чтобы дать организациям какую-то общую «оценку ценностей», которая поможет им оценить перспективы в своем бизнесе. Эта оценка может включать в себя различные подкатегории — такие, как качество продукта, обслуживание клиентов, экологичность, соответствие нормативам, правовые и этические вопросы. Что если множество людей

будет участвовать в накоплении и систематизации информации о ваших товарах и услугах, ваших сотрудниках и менеджерах, вашей правовой и лоббистской деятельности, динамике вашей социальной ответственности и даже о вас лично и бизнес-решениях, которые вы принимаете?

И представьте, что эти оценки общедоступны в интернете, мобильных устройствах, на полках магазинов, так что люди могут легко голосовать своими кошельками и в чем-то менять мир даже одной покупкой за один раз. Где находитесь вы и ваша компания в этой системе оценок? Какова ваша реакция на такую прозрачность? Будете ли вы в ответ выпускать пресс-релиз или мобилизовать сообщество? Социальная организация могла бы сделать последнее. Ведь помимо присущих ей установок и культуры совместного сотрудничества она обладает еще и портфелем сообществ, которые представляют собой неопределимые активы при формировании восприятия организации внешним миром. А то, как вы воспринимаетесь, становится все более актуальным, поскольку у людей значительно расширяются возможности найти имеющиеся вклады и внести свой вклад в вашу репутацию.

Мир постоянно меняется, но это важнейшая точка перелома. Помните массовое производство, массовое распределение и массовый маркетинг? Массовое сотрудничество является следующей большой эволюционной ступенью в бизнес-операциях. Социальные организации, которые думают и действуют в терминах сотрудничества на базе сообществ, будут наиболее успешны в этой среде.

Станете ли вы одной из социальных организаций? Или вы станете конкурировать с ними? В ближайшие десять лет ваша способность или неспособность превратиться в социальную организацию может определить перспективы вашего процветания, выживания или исчезновения.

СЛОВАРЬ

Анализ социальных сетей (Social network analysis). Метод анализа типовых структур, используемых в разного рода отношениях между людьми в группах. Это полезно для изучения социальной структуры и взаимозависимости между отдельными лицами или организациями. Метод включает в себя сбор сведений из различных источников (например, обследования, электронная почта, блоги и другие электронные артефакты), анализ данных для выявления отношений между людьми и поиска новой информации, относящейся, в частности, к качеству или эффективности этих отношений [1].

Блог (Blog). Тип веб-сайта или веб-приложения, спроектированный таким образом, чтобы облегчить авторам создание записей в хронологическом порядке и фасилитировать комментарии читателей на авторские публикации. Слово происходит от термина «веблог» (weblog). Записи в блоге отображаются в обратном хронологическом порядке (последняя по времени представлена первой в списке) и, как правило, периодически архивируются. Изначально блоги использовались, чтобы выразить мнение по актуальным событиям, например, в спорте, музыке, моде или политике, но затем трансформировались в признанные коммуникационные каналы как для бизнеса, так и для отдельных людей. См. также: *Микроблогинг*.

Вики (Wiki). Совместная система для создания и поддержания контента в виде связанных наборов веб-страниц. Вики позволяет пользователям добавлять или изменять страницы, используя для этого только веб-браузер и освобождая себя от необходимости заботиться о том, где и как хранится контент. Вики открывает возможность массового авторства, когда потенциально миллионы людей могут принимать участие в сотрудничестве по созданию нового контента.

Виртуальный мир (Virtual world). 3D среда в режиме реального времени для сообществ, где пользователи могут создавать аватары, чтобы полнее

взаимодействовать друг с другом и сотрудничать при использовании и создании различных имитаций реальных объектов.

Дискуссионный форум (Discussion forum). Социальная среда, участники которой могут публиковать вопросы для обсуждения и отвечать на любые представленные материалы, тем самым формируя тематические обсуждения (threaded discussions). Тематические обсуждения способны порождать «дерево обсуждения», где дискуссия ветвится по многим направлениям или подтемам. Все участники дискуссионного форума контролируют его содержание. В этом — отличие от блога, где комментарии посетителей группируются преимущественно вокруг одной темы, обусловленной содержанием публикации в блоге, а возможность создания ответвляющихся подтем на основании комментариев к первоначальному сообщению ограничена.

Дорожная карта целей (Purpose roadmap). Последовательный набор связанных целей, который определяет то, каким образом сотрудничество на базе сообщества может начаться, расти и развиваться. Дорожная карта целей является преимущественно инструментом планирования, позволяющим оценивать прогресс сообщества и влиять на его деятельность и приоритеты.

Игрофикация, или Геймификация (Gamification). Применение приемов игрового мышления и игровой техники к неигровой деятельности с целью мотивирования желаемого поведения.

Инструментарий работы с идеями (Idea engine). Социальная среда, участники которой имеют возможность предлагать идеи для проверки и развития. Другие участники могут поддержать и дополнить высказанную идею либо оставить ее без внимания, либо опровергнуть. Аналогично рынку ответов инструментарий работы с идеями создан специально для того, чтобы сделать возможным массовое сотрудничество вокруг идей, так что самые лучшие, самые поддерживаемые и наиболее жизнеспособные из них проверяются и углубляются коллективом. В некоторых случаях подобные инструментарии работают как биржи, участники которых имеют возможность инвестировать в идеи, а затем получать отдачу от этих инвестиций, если идея в процессе своей проверки получает развитие.

Коллаборативное сообщество (Collaborative community). Группа лиц, которые действуют совместно для достижения общей цели. Коллаборативное сообщество часто является разнородной группой лиц, связанных общим делом, находящихся как внутри, так и вне организации, а также на любом уровне в структуре организации.

Коллектив (Collective). Совокупность людей, занятых совместной деятельностью. Они могут не иметь непосредственных отношений между собой или даже не знать друг друга, но связаны друг с другом посредством действий, объединяющих их вокруг общего дела или в рамках одной организационной структуры.

Краудсорсинг (Crowdsourcing). Процессы постановки задачи или проблемы для широкой распределенной совокупности заинтересованных лиц, с использованием веб-методики и методики социального сотрудничества. Краудсорсинг успешно применяется для хорошо определенных задач, открытых проблем или просто для поиска свежих идей. Он используется как внутри, так и вовне организации, причем в том и другом случае может быть либо открыт для любых участников, либо ограничен группой экспертов. Первоначально термин «краудсорсинг» рассматривался в контексте представлений о «плате за результат», но со временем стал применяться более широко.

Массовое сотрудничество (Mass collaboration). Возможность для множества людей быстро и эффективно способствовать разработке идеи, артефакта, процесса, плана действий и т. д. В контексте социального программного обеспечения массовое сотрудничество означает возможность участия многих людей, которые иначе не смогли бы включиться в сложившиеся отношения взаимодействия. Примерами массового сотрудничества являются социальные сети, социальные теги (folksonomies), краудсорсинг и инструментарий по работе с идеями.

Микроблогинг (Microblogging). Частная форма блога. Пользователи микроблогинга, услуги, введенной в оборот социальной сетью Twitter, публикуют очень короткие, зачастую в одну строку, тексты для своих адресатов, которые специально отслеживают сообщения автора. Этот подход к коротким сообщениям по схеме «один многим», когда «многие» выбирают, за чьими публикациями следить, отличается от также коротких коммуникаций типа «один одному» или «один нескольким», таких, как текстовые сообщения, получатели которых определяются самим отправителем.

Модель принятия решений «Отказать. Разрешить. Взрастить» (No, Go, Grow decision model). Системный способ определения того, когда и как должна продвигаться вперед деятельность по выстраиванию сотрудничества на базе сообществ. Базовая структура принятия решения применяется при разработке стратегии сотрудничества, а также всякий раз, когда организация должна определить судьбу сообществ, возникающих по инициативе снизу.

Независимость (Independence). Характеристика массового сотрудничества, означающая для участников возможность взаимодействия в любое время, в любом месте и с любым пользователем. Принцип независимости отражает такой способ сотрудничества, который наилучшим образом соответствует целям сообщества и учитывает тот факт, что социальные медиа свободны от тех механизмов рабочего процесса, которые могут повредить этому сотрудничеству.

Поиск экспертизы (Expertise location). Нахождение эксперта, определения его статуса и интеграция этого человека или его опыта в процесс взаимодействия. При этом учитываются навыки, географическое положение, доступность и другие параметры, относящиеся к возможности получить экспертизу.

Предприятие 2.0 (Enterprise 2.0). Использование предприятиями технологий чтения/записи (или Web 2.0 технологий) для деловых целей. Термин «предприятие 2.0» был предложен Эндрю Макафи (Andrew McAfee) в книге «Предприятие 2.0: Новые средства совместной работы для самых сложных задач вашей организации» (2009).

Присутствие (Presence). Основная технология, посредством которой обеспечивается индикация состояния и доступности контактов. Присутствие показывает, находится ли участник в интернете, и может охарактеризовать статус этого человека. Несмотря на то, что оно зачастую используются приложениями в несоциальных средах (например, в электронной почте или системах мгновенного обмена сообщениями), все же чаще эта технология применяется в социальном пространстве, чтобы давать информацию о текущем статусе участников сообщества.

Прозрачность (Transparency). Возможность для всех участников коллаборативного сообщества видеть вклады друг друга. Будучи одним из шести принципов массового сотрудничества, прозрачность дает сообществу информацию, необходимую для самоорганизации, самоуправления, самокоррекции и развития.

Рынок ответов, или Рынок вопросов и ответов (Answer marketplace; Question-and-Answer Marketplace). Социальная среда, где участник может задать вопрос, а другие предлагают и уточняют ответы. Хотя рынки ответов возможны практически в любой среде социальных медиа, они специально спроектированы для облегчения деятельности внутри структур, предусматривающих обмен стоимостными эквивалентами, например, деньгами или баллами. Так, участники, задающие вопрос, могут предлагать вознаграждение за ответ, а те, кто предлагает ответ, могут указать «цену» своей экспертизы. Обе стороны имеют возможность

вносить предложения и контрпредложения. Спрашивающие могут рассмотреть несколько предложений, проанализировать опыт отвечающего и выбрать наиболее привлекательный вариант. Этот процесс бывает общедоступным или скрытым (во втором случае анонимность осуществляется в рамках процесса функционирования рынка). Результаты взаимодействия также бывают общедоступными или скрытыми.

Рынок предсказаний (Prediction market). Механизм, позволяющий прогнозировать результаты исхода, к которому могут привести текущие разногласия или неясные ситуации, и основанный на анализе содержания или действий, предпринимаемых коллективом. Рынки предсказаний базируются на краудсорсинге. Они также могут быть использованы для установления приоритета идей (пользователи делают ставки на то, какая из них имеет наибольший шанс на успех) и для оценки степени риска (пользователи делают ставки на то, какой из вариантов наименее рискован).

Сообщество по инициативе снизу (Grassroots community). Тип коллаборативного сообщества, самостоятельно возникающего для совместной работы в организации внутри нее либо вовне по отношению к инструментальной среде. Сообщества по инициативе снизу имеют целью «восходящее» построение взаимодействия на базе сообществ. По мере их формирования для определения соответствующего уровня организационной поддержки и инвестиций организация применяет модель «Отказать. Разрешить. Взрастить».

Сотрудничество на базе сообщества (Community collaboration). Ситуация, когда группа людей формирует друг с другом опосредованные отношения (например, сообщество), направленное на поддержку общей цели. Сотрудничество на базе сообщества является частным случаем массового сотрудничества, когда участники ясно осознают, что их взаимодействие направлено на достижение общей цели. Но если говорить о социальных медиа, то в подавляющем большинстве случаев такое сотрудничество осуществляется именно на базе сообщества. В данной книге эти два термина часто взаимозаменяемы.

Социальная обратная связь (Social feedback). Возможность участников среды социальных медиа добавлять свое мнение о качестве или уместности контента. Типичными примерами социальной обратной связи являются «лайки», палец вверх / палец вниз, рейтинг, определяемый по количеству звезд, социальных комментариев, теггирование (или массовая категоризация, индексация), выдача специальных флажков и значков.

Сохраняемость (Persistence). В социальных медиа вклады участника сохраняются для того, чтобы все остальные могли ознакомиться с ними, обсудить, прокомментировать и расширить. Сохраняемость отличает социальные медиа от синхронных разговорных взаимодействий, где преобладающая часть информации сменяется, теряется или удерживается лишь частично путем дополнительных усилий по фиксации происходящего.

Социальная CRM-система (Social CRM). Социальные приложения, предназначенные для поддержки продаж, маркетинга и обслуживания клиентов организаций с привлечением существующих или потенциальных клиентов во все процессы CRM (сокращение от англ. Customer Relationship Management — Система управления взаимоотношениями с клиентами). Социальная CRM используется для вовлечения клиентов в различные коллаборативные действия, к которым относятся разработка новых товаров и услуг, формирование узнаваемости бренда, сравнение цен предложения, содействие процессу продажи или подключение к постпродажной деятельности (например, по обслуживанию клиентов), а также маркетинговое разрешение постпродажных разногласий.

Социальная организация (Social organization). Организация, обладающая компетенцией в области стратегического применения массового сотрудничества для решения бизнес-задач и разработки новых возможностей. Она становится таковой, осваивая повторяющийся опыт успешного применения социальных медиа для формирования коллаборативных сообществ, которые приносят значительную пользу бизнесу.

Социальная паутина (Social Web). Вселенная доступных для людей (населения в целом) возможностей активного участия в открытых групповых мероприятиях, осуществляемых в этой системе. Социальная паутина, как правило, считается социальным аспектом Web 2.0.

Социальная публикация (Social publishing). Возможность для отдельных лиц накапливать свой индивидуально разработанный контент (в отличие от совместной разработки контента в вики), хранимый в репозитории и в общей среде для массового использования и обратной связи. Такой контент отличается от того, который создан совместно (как в вики). Типичные примеры — фотографии и видео.

Социальная сетевая активность (Social networking). Установление онлайн-связей типа «многие ко многим» для обмена большого числа людей информацией с сетью или ее подмножествами. Хотя на сайтах социальных сетей допустимы контакты типа «один к одному», все же большинство соединений ориентировано на более широкий круг участников в каждой конкретной сети.

Социальное программное обеспечение (Social software). Программное обеспечение, которое организует и поддерживает взаимодействие между участниками социального сайта или разработку какого-либо решения. Способность социального программного обеспечения обслуживать массовое сотрудничество отличает его от других технологий совместной работы. В качестве примеров можно назвать такие технологии, как блоги, вики, форумы, поиск экспертизы и многое другое.

Социальное тегирование (Social tagging). Определение пользователями метаданных, которые могут служить для упорядочения социально созданного контента. Известное также под названием *фольксономия*, социальное тегирование опирается на применение классификации многими пользователями конкретного элемента контента. Облако тегов содержит на сайте с фольксономией различные идентификаторы и указывает частоту их использования. Подобный тип классификации, осуществляемой сообществом по инициативе снизу, является примером проявления коллективного разума. Одновременно он формирует структуру социально возникающего контента.

Социальные закладки (Social bookmarking). Функция социальных медиа, позволяющая пользователям обмениваться контентом, оценивать его, комментировать, тегировать (индексировать), организовывать, искать ссылки на веб-ресурсы и управлять ими.

Социальные медиа (Social media). Онлайн-среда, открытая для массового сотрудничества, где все участники могут создавать, публиковать, оценивать, расширять, исследовать, потреблять и обменивать контент без прямого посредника. Термин «медиа» в этом контексте означает среду совместной работы, характеризующейся наличием средств хранения и передачи сообщений о контексте и о содержании, в то время как термин «социальные» указывает на особенности того, как эти сообщения распространяются среди участников в режиме «многие ко многим». Массовое сотрудничество возможно и осуществляется через социальные медиа.

Социальные технологии (Social technologies). Любая технология, которая облегчает социальное взаимодействие и осуществляется с помощью возможностей связи, таких, как интернет или мобильные устройства. Примерами социальных технологий являются социальное программное обеспечение (например, вики, блоги, социальные сети) и коммуникационные структуры (например веб-конференции), предназначенные для осуществления социального взаимодействия.

Социальный значок (Social badge). Пиктограмма, присоединенная к профилю участника социальных медиа для оценки его действий или какого-

либо результата. Эти значки могут характеризовать положительное или отрицательное поведение и соотноситься с некоторым вознаграждением или сдерживанием. Часто пиктограмма отражает достигнутые «уровни участия».

Социальный компьютеринг (Social computing). Подход к IT, при котором отдельные лица специально приспособливают информационные технологии и технологии совместной работы, чтобы поддерживать взаимодействие с относительно большими и часто слабо определенными группами. «Социальный компьютеринг» — термин, имеющий широкое значение. С его помощью описывается все более широкое применение физическими лицами технологий с целью участия в групповой деятельности (которая может быть связана с исполнением задач в рамках основной работы). Социальный компьютеринг расширяет охват, объем и количество отношений, в которые люди могут активно включаться, и усиливает каждый отдельный «голос», чтобы он потенциально мог достичь глобальной аудитории и сообществ. Это в корне отличается от корпоративных построений, которые основаны на спланированной, регулируемой и контролируемой архитектуре, предназначенной для удовлетворения конкретных функциональных потребностей предприятия по осуществлению коммерческой деятельности (или предоставлению услуг в случае организаций государственного сектора). Это также отличается от персональных расчетов (компьютеринга), которые состоят в том, что отдельные лица используют вычислительные технологии для повышения индивидуальной производительности, в отличие от групповой.

Социальный профиль, или Социальный портрет (Social profile). Описание характерных особенностей индивида, которое позволяет осмысленно идентифицировать его в контексте данного социального сайта или приложения для совместной работы. Профили включают в себя любое количество характеристик, таких, как интересы, экспертная компетентность, профессиональные связи, статус, последние данные, относящиеся к деятельности и месту пребывания описываемого лица. Посредством своего социального профиля можно также регулировать степень конфиденциальности, доступности и других параметров социальной активности.

Участие (Participation). Один из шести принципов массового сотрудничества. Означает важность в коллаборативном сообществе привнесения вкладов и осуществления обратной связи через социальные медиа.

Фолксномия (Folksonomy). См.: *Социальное тегирование.*

Цель (Purpose). Конкретная и значимая причина, побуждающая участников сообщества к взаимодействию и внесению своих вкладов. Цель является основанием того, что люди добровольно присоединяются к коллаборативному сообществу, а организация проявляет заинтересованность в поддержке массового сотрудничества.

Эмерджентность, выявление (Emergence). Принцип эмерджентности означает невозможность заранее предсказывать, моделировать, проектировать и контролировать взаимодействия в рамках массового сотрудничества, а также оптимизацию этих взаимодействий, как при осуществлении традиционного бизнес-процесса. Одновременно важное преимущество среды социальных медиа заключается в том, что она позволяет спонтанно выявляться (emerge) социальным структурам. Это могут быть неявные, скрытые организационные структуры, сообщества пользователей, экспертизы, рабочие процессы, формы организации контента, информационные таксономии и т. д.

Эмерджентные структуры (Emergent structures). Структуры, которые неизвестны или не запланированы до начала социальных взаимодействий, но которые выявляются и развиваются по мере осуществления деятельности. Такими структурами могут быть процессы, категоризации контента, организационные сети и неявные, виртуальные команды. Эмерджентные структуры используются для лучшего понимания ситуации, чтобы более эффективно организовывать сообщество, осуществлять управление или взаимодействие с ним и оптимизировать его деятельность.

Web 2.0 (Web 2.0). Следующий шаг эволюции Web — переход от коллекции страниц с гиперссылками к контенту на платформе, дающей возможность для сотрудничества людей, разработки информационных систем и предоставления другим возможностей использования этих систем. Технологии, делающие возможным применение Web 2.0, включают в себя Ajax и Really Simple Syndication (RSS), а также такие более общие категории, как социальные медиа, веб-платформы и веб-ориентированная архитектура.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Введение.

Перспективы социальных организаций

1. Anthony J. Bradley. Five Major Challenges Organizations Face Regarding Social Software. Gartner Inc., February 15, 2008.
2. Kevin Cooney and Chris Wire, Xilinx Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald on February 5, 2010 and October 14, 2010.
3. FICO and myFICO are trademarks of the Fair Isaac Corporation in the United States and other countries.
4. Adam Sarner. The Business Impact of Social Computing: Real-World Results for Marketing. Gartner Inc., November 13, 2009.
5. Mark P. McDonald and Dave Aron. Reimagining IT: The 2011 CIO Agenda. Gartner Inc., January 1, 2011.
6. Todd Nissen. Ford Motor Company, e-mails with Anthony J. Bradley, May 19–30, 2011.
7. Anthony J. Bradley. The Business Impact of Social Computing: Real-World Results for Customer Engagement. Gartner Inc., November 4, 2009.
8. Miguel Lozano. CEMEX Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald, September 27, 2010 and January 5, 2011.
9. Gilberto Garcia. CEMEX Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald on September 27, 2010 and January 5, 2011.
10. Miguel Lozano. CEMEX Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald on September 27, 2010 and January 5, 2011.

2. Массовое сотрудничество

1. Термины «социальные медиа», «сообщество» и «цель» используются по-разному разными авторами, пишущими о социальных медиа. Мы опре-

деляем эти термины в соответствии с тем смыслом, который они имеют в контексте данной книги (см. помещенный в книге словарь).

2. Nicholas Carlson. At Last—The Full Story of How Facebook Was Founded. *Business Insider*, March 5, 2010.
3. Joe Wrighter. How Craigslist Started. *Helium*, March 22, 2007, <http://www.helium.com/items/225319-how-craigslist-started>.
4. Nisan Gabbay. MySpace Case Study: Not a Purely Viral Start. *Startup Review*, September 10, 2006, <http://www.startup-review.com/blog/myspace-case-studynot-a-purely-viral-start.php>.
5. Anthony J. Bradley. The Six Core Principles of Social-Media-Based Collaboration. *Gartner Inc.*, December 10, 2009.
6. Miguel Lozano and Gilberto Garcia. CEMEX Inc., telephone conversation with Mark P. McDonald on September 29, 2010.
7. Anthony J. Bradley. Employing Social Media for Business Impact: Key Collective Behavior Patterns. *Gartner Inc.*, February 3, 2011.
8. Carol Rozwell. Five Case Study Examples of Social Network Analysis. *Gartner Inc.*, August 27, 2008.
9. Traffic statistics from *compete.com* as of May 20, 2011.
10. <http://bookclubs.barnesandnoble.com/t5/help/faqpage/faq-category-id/participation#participation>.
11. Bill Marriot. Marriot on the Move. February 22, 2011, <http://www.blogs.marriott.com/>.
12. Miguel Lozano. CEMEX Inc., telephone conversation with Mark P. McDonald on September 29, 2010.

3. Формирование видения сотрудничества на базе сообщества

1. NASA MSFC Social Media Strategy Workshop, sponsored by Jonathan Pettus, NASA MSFC CIO, facilitated by Anthony J. Bradley, *Gartner Inc.*, July 29, 2009.
2. Jonathan Pettus. NASA MSFC, telephone conversation with Anthony J. Bradley on May 11, 2011.
3. Anthony J. Bradley. How to Assess the Suitability of Social Media for Enterprise Collaboration Scenarios. *Gartner, Inc.*, October 9, 2009.
4. Anthony J. Bradley. An Examination of 200 Successful Social Media Implementations. *Gartner, Inc.*, June 15, 2011.

5. Michael Smith. The Gartner Business Value Model: A Framework for Measuring Business Performance. Gartner Inc., March 26, 2010.
6. Anthony J. Bradley. The Business Impact of Social Computing on Company Governance. Gartner, Inc., September 11, 2008.
7. NASA MSFC Social Media Strategy Workshop

5. Разработка стратегического сотрудничества на базе сообществ

1. U.S. Environmental Protection Agency. Watershed Central Community. April 8, 2011, <http://www.epa.gov/watershedcentral/>.
2. Anthony J. Bradley and Nikos Drakos. Seven Key Characteristics of a Good Purpose for Social Software. Gartner Inc., July 24, 2008.
3. Anthony J. Bradley. Use a Gartner Governance Model to More Safely Empower Grassroots Social Media Efforts. Gartner Inc., October 9, 2009.
4. Anthony J. Bradley. 12 Criteria to Assess Grassroots Risk and Potential in Social Media Solutions. Gartner Inc., October 9, 2009.
5. Mary Brandel. The New Employee Connection: Social Networking Behind the Firewall. Computerworld, August 11, 2008.
6. Procter & Gamble. BeingGirl: for Girls by Girls. <http://www.beinggirl.com>.
7. Massimo Calabresi. Wikipedia for Spies: The CIA Discovers Web 2.0. Time, April 8, 2009.

6. Уточнение цели через построение дорожных карт целей

1. Anthony J. Bradley. Toolkit: Employing a Purpose Road Map to Build and Execute a Social-Media Strategy. Gartner Inc., November 4, 2009.
2. BlueCross BlueShield of Tennessee is an independent licensee of the BlueCross BlueShield Association.
3. BCBST Social Media Strategy Workshop, sponsored by Trevin Bernarding, Director, eBusiness Development, BCBST, facilitated on March 22, 2010, by Anthony J. Bradley, Gartner Inc.
4. Trevin Bernarding. CBST, telephone conversation with Anthony J. Bradley on May 2, 2011.
5. Barry Paperno and Lynn Johnson. FICO Inc., telephone conversation with Anthony J. Bradley on May 5, 2011.

7. Запуск сообщества

1. Peer Connect Workshop, sponsored by Nir Polonsky. Gartner Inc., facilitated by Anthony J. Bradley, September 15, 2010.
2. Anthony J. Bradley. Ten Primary Design Considerations for Delivering Social Software Solutions: The PLANT SEEDS Framework. Gartner Inc., July 13, 2009.
3. Paul Price, Acosta, telephone conversation with Anthony J. Bradley on May 5, 2011.
4. Acosta Social Media Strategy Workshop, sponsored by Paul Price, Executive Vice President, Marketing Services. Acosta, facilitated by Anthony J. Bradley. Gartner Inc., on August 17, 2010.
5. Nisan Gabbay. MySpace Case Study: Not a Purely Viral Start. Startup Review, September 10, 2006, <http://www.startup-review.com/blog/myspace-case-studynot-a-purely-viral-start.php>.
6. Charles Arthur. What Is the 1% rule? The Guardian, July 20, 2006.
7. Malcolm Gladwell. The Tipping Point: How Little Things Make a Big Difference (Boston: Little, Brown and Company, 2000).

8. Руководство изнутри

1. Denis Self and Michael Cuthrell, Electronic Arts Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald on October 12, 2009, and March 7, 2011.
2. Mark Brewer, Seagate Technologies, telephone conversation with Mark P. McDonald on November 30, 2010.
3. Kevin Cooney and Chris Wire, Xilinx Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald on February 5, 2010, and October 14, 2010.
4. Miguel Lozano, CEMEX Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald on January 5, 2011, and March 23, 2011.
5. Denis Self and Michael Cuthrell, Electronic Arts., telephone conversations with Mark P. McDonald on October 12, 2009, and March 7, 2011.

9. Управление целью сообщества

1. Gilberto Garcia and Miguel Lozano, CEMEX Inc., telephone conversation with Mark P. McDonald on March 23, 2011.
2. Paul Kay, Univita, telephone conversation with Mark P. McDonald and Anthony Bradley on November 23, 2010.

3. Gilberto Garcia and Miguel Lozano, CEMEX Inc., telephone conversation with Mark P. McDonald, March 23, 2011.
4. Mitch Steward, e-mailsent to supporters on November 13, 2011.

10. Адаптация организации к сообществу

1. Susan Malish, Loyola University Chicago, telephone conversation and e-mails with Mark P. McDonald on April 7, 2011; Mark P. McDonald. Loyola University Chicago: Creating the Foundation of Committed Communities. Gartner Inc., March 26, 2010.
2. Gilberto Garcia and Miguel Lozano, CEMEX Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald on September 27, 2010, January 5, 2011, and March 23, 2011.
3. Gilberto Garcia and Miguel Lozano, CEMEX Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald, September 27, 2010.
4. <http://www.nbcconnecticut.com/news/local/Facebook-Posts-Cost-Windsor-Locks-Superintendent-His-Job-103014819.html>.
5. Eric Frazier. Facebook Post Costs Waitress Her Job. Charlotte Observer, May 17, 2010, <http://www.charlotteobserver.com/2010/05/17/1440447/facebookpost-costs-waitress-her.html>.
6. Evann Gastaldo. 3 Teachers Fired for Flirting with Students on Facebook. Newser, October 18, 2010, <http://www.newser.com/story/103180/3-teachers-fired-forflirting-with-students-on-facebook.html>.
7. <http://www.facebook.com/group.php?gid=63470796208>.
8. Вы можете найти интересную подборку общедоступных документов по регламентам работы в социальных медиа на сайте: <http://socialmediagovernance.com/policies.php>; см. также: Gartner's social media guidelines, coauthored by Anthony J. Bradley and Nick Gall, which the company makes available on its blog network at www.blogs/gartner.com.
9. Kevin Cooney and Chris Wire, Xilinx, telephone conversations with Mark P. McDonald on February 5, 2010, and October 14, 2010; and Mark P. McDonald. Xilinx: Consumerization, Community and Capability Using Web 2.0. Gartner Inc., February 24, 2010.
10. Gilberto Garcia and Miguel Lozano, CEMEX Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald on January 5, 2011, and March 23, 2011.
11. Mark Brewer, Seagate Technologies., telephone conversation with Mark P. McDonald on November 30, 2010.

12. Gilberto Garcia and Miguel Lozano, CEMEX Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald on January 5, 2011, and March 23, 2011.

Эпилог. Социальное будущее

1. Bob Tobin, meeting with Anthony J. Bradley on March 24, 2009.
2. <http://www.patientslikeme.com/about>.
3. Susanne Craig and Andrew Ross Sorkin. Goldman Offering Clients a Chance to Invest in Facebook. New York Times, January 2, 2011.
4. DelJones. Can Small Businesses Help Win the War? USA Today, January 1, 2007.
5. Randall Stross. From 10 Hours a Week, \$10 Million a Year. New York Times, January 13, 2008.
6. U.S. Environmental Protection Agency. Global Earth Observation System of Systems (GEOSS). <http://www.epa.gov/geoss/ami/>.
7. Jeremy Cameron, meeting with Anthony J. Bradley on March 8, 2011.
8. Anthony J. Bradley. A New Model for Funding Social Media. Gartner blog network, September 29, 2009.

Словарь

1. Данный словарь базируется на работе: Susan Landry and Anthony J. Bradley. Social Simplified: Gartner's Glossary of Social Technologies and Terms. Stamford, CT: Gartner Inc., 2010.

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга начиналась как два отдельных проекта. Один из них посвящался тому, как организациям стимулировать массовое сотрудничество при помощи социальных медиа, а другой — влиянию социальных медиа на управление. Практически сразу стало ясно, что социальные медиа оказывают на организации значительно большее влияние, чем можно было предположить. И мы быстро пришли к выводу, что одна книга двойной направленности — одновременно и об организациях, и об управлении — скорее даст практический и многоаспектный подход тем руководителям, которые стремятся сделать свои организации максимально успешными через использование социальных медиа.

Эта книга не появилась бы без неопределимого вклада Кента Лайнбэка (Kent Lineback) и Хизер Пембертон Леви (Heather Pemberton Levy), которые помогали нам в систематизации наших мыслей по мере формирования ее содержания. Кент, мы хотим поблагодарить вас за ваше сотрудничество, за постоянное внимание к интересам читателя и к привнесению в книгу управленческой точки зрения на то, что многие рассматривают просто как технологическую проблему. Хизер, спасибо вам за руководство этим проектом на этапах создания и публикации книги, за вашу постоянную помощь и коучинг. Спасибо также Питеру Зондергаарду (Peter Sondergaard) и Дейлу Кутнику (Dale Kutnick) за их веру в проект на протяжении нашей работы и столь важную для нас уверенность в необходимости гибкого подхода к его реализации. Мы также хотели бы выразить признательность Эндрю Спендеру (Andrew Spender), который горячо отстаивал наш проект и его амбициозные цели. Наконец, мы хотели бы поблагодарить Джефа Кехо (Jeff Kehoe) и Кэтлин Карр (Kathleen Carr) из Harvard Business Review Press за важные для нас поддержку и советы редакционного характера.

Книга о социальных медиа была бы малосодержательной без привнесения в нее опыта организаций и руководителей, заинтересованных в налаживании совместной работы на базе сообществ в своих фирмах. Хотя многие имена названы в тексте, мы в первую очередь хотим выразить признатель-

ность нескольким людям за то внимание, которое они уделили нам, знакомя со своей практикой использования социальных медиа. Это Пол Прайс (Paul Price) из Acosta, Тревин Бернардин (Trevin Bernarding) из VCBST, Мигель Анхель Лозано Мартинес (Miguel Angel Lozano Martinez) и Иисус Жильберто Гарсиа (Jesus Gilberto Garcia) из CEMEX, Деннис Селф (Dennis Self) и Майкл Касрел (Michael Cuthrell) из Electronic Arts, Роберт Тобин (Robert Tobin) из Federal Aviation Administration, Бэрри Паперно (Barry Paperno) из FICO, Нир Полонский (Nir Polonsky) из Gartner, Сьюзен Малиш (Susan Malisch) из Loyola University Chicago, Джонатан Петтус (Jonathan Pettus) из NASA MSFC, Джереми Камерон (Jeremy Cameron) из Simple Solutions, Марк Брюер (Mark Brewer) из Seagate Technology, Пол Кей (Paul Key) из Univita Health, Кевин Куни (Kevin Cooney) и Крис Вайр (Chris Wire) из Xilinx.

Энтони Брэдли и Марк Макдоналд

Я хочу поблагодарить мою жену Рене за те многие ночи и выходные дни, когда она занималась с детьми и вела домашнее хозяйство без моей помощи. Я также хотел бы поблагодарить Роберта Дешиса (Robert Deshaies) и Сьюзан Лэндри (Susan Landry) за рецензирование первых черновиков этой книги. Их отзывы были весьма ценными. В компании Gartner есть сильная команда аналитиков, которые занимаются социальными медиа, и мои исследования в этой области за последние четыре года, в том числе многие идеи книги, складывались в значительной мере под влиянием их советов. Особая моя признательность Тому Остину (Tom Austin), Никосу Дракосу (Nikos Drakos), Джеффу Манну (Jeff Mann), Кэрол Розвелл (Carol Rozwell), и Адаму Сарнеру (Adam Sarner).

Наконец, так как эта работа может оказаться единственной моей книгой, я хотел бы выразить благодарность Валентину Шрибару (Valentin Sribar), Дейлу Кутнику (Dale Kutnick), и Нику Галлу (Nick Gall) за их осязаемое влияние на мою карьеру и профессиональный рост.

Энтони Брэдли, Сан-Антонио, Техас

Автору нужна целая социальная сеть, чтобы написать книгу о социальных медиа. Хотя есть много людей, которым мне хотелось бы выразить свою благодарность, и много людей, которых мне несомненно будет не хватать, я особо признателен нескольким людям из числа тех, кто внес свой вклад в развитие идей, изложенных в этой книге. Моя личная благодарность — моей семье, Кэролин, Брайану и Саре, за постоянную поддержку и вдумчивые комментарии. Моя профессиональная благодарность — коллегам в Gartner, чей интерес и чьи диалоги со мной помогли мне конкретизировать свои представления. В частности, это Ричард Хантер (Richard

Hunter), поддержавший проект. Питер Кин (Peter Keen), Вы заметите в книге замену понятия «сеть ценностей» (value network) на понятие «социальная сеть», спасибо Вам за Вашу постоянную поддержку. Спасибо также Петру Вайлю (Peter Weill), Джин Росс (Jeanne Ross), Стефани Вернер (Stephanie Woerner) из MIT CISR за постоянное и многоплановое обсуждение идей книги и Дженни Харрис (Jeannie Harris) за ее идеи. Спасибо моим коллегам из Gartner Executive Programs за возможность делиться с ними своими мыслями. Наконец, я благодарю руководителей и членов Executive Programs: работа с вами — это всегда честь для меня, и я выражаю свою глубокую признательность за приобщение к вашему опыту. Ваше стремление к новому вдохновляет всех нас.

Марк Макдоналд, Сент-Чарльз, Иллинойс

ОБ АВТОРАХ

Энтони Брэдли (Anthony J. Bradley) — вице-президент группы Gartner, Inc., ведущий аналитик по социальным медиа и Web 2.0. Он возглавил работу по созданию аналитической блогосферы компании Gartner, а затем поддерживал ее функционирование. Он также участвовал в разработке сообщества на базе социальных медиа для компании Gartner's Peer Connect. Брэдли занимается организацией и исследованием массового сотрудничества более пятнадцати лет. До прихода в Gartner как соучредитель и главный технический директор компании Appergy, Inc. он разработал несколько структур, основанных на массовом сотрудничестве. Энтони руководил подразделением Meta Group's Digital Products Division и отвечал там за внедрение для клиентов коллаборативных решений при реализации клиентских инициатив с использованием контента META Group. В компании Booz Allen Hamilton он работал над несколькими проектами, связанными с социальными медиа, включая проекты для Army Knowledge Online (АКО). Брэдли имеет степень магистра по бизнес-администрированию в области информационных технологий, полученную в школе бизнеса Merage при Университете Калифорнии в Ирвине, и степень бакалавра, полученную в Академии ВМС США. Идеи Брэдли о социальных медиа можно отслеживать в его блоге по ссылке blogs.gartner.com/anthony_bradley.

Марк Макдоналд (Mark P. McDonald) — вице-президент группы и партнер компании Gartner, Inc., где он работает с исполнительными командами, использующими социальные и другие технологии для достижения бизнес-результатов. До прихода в компанию Gartner он был партнером компании Accenture, ответственным за Center for Process Excellence (Центр мастерства в процессах). Он имеет докторскую степень в области управления технологической политикой, полученную в TU Delft, Нидерланды, и степень магистра в области экономики и международных финансов, полученную в Trinity College, Хартфорд, штат Коннектикут. Макдоналд вместе с Петером Кином (Peter Keen) — соавтор книги «Преимущества электронной коммерции» (The eProcess Edge). Он активный блогер, его материалы и интервью с ним публиковались в Wall Street Journal, Forbes Online, Financial Times и CNBC. Идеи Марка относительно социальных медиа, управления и технологий можно отслеживать в его блоге по ссылке blogs.gartner.com/mark_mcdonald.

**Брэдли Энтони
Макдоналд Марк**

СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА ДЛЯ ТОГО,
ЧТОБЫ ЗАДЕЙСТВОВАТЬ КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ
ВАШИХ КЛИЕНТОВ И СОТРУДНИКОВ

Руководитель проекта *А. Ефимов*
Корректор *?. ?. ???????????*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Художник обложки *?. ?????????????*

Подписано в печать ???.?.2015. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 15,5 печ. л. Тираж 0000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблицер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

