

УДК 316.77
ББК 60.524
Б89

Перевод Social Business Group
Научный редактор А.А. Черняков

Брэдли Э.

Б89 Социальная организация: Как с помощью социальных медиа за-
действовать коллективный разум ваших клиентов и сотрудников /
Энтони Брэдли, Марк Макдоналд ; Пер. с англ. — М. : Альпина Пабли-
шер, 2015. — 248 с.

ISBN 978-5-9614-5078-1

Книга основана на материалах масштабного исследования, проведенного вице-президентами американской исследовательской и консалтинговой компании Gartner — ведущим аналитиком по социальным медиа и Web 2.0 Энтони Брэдли и экспертом по применению социальных технологий в бизнесе Марком Макдоналдом.

Книга посвящена новым технологиям, позволяющим на базе современных соци-
альных медиа принципиально иначе, чем ранее, выстраивать массовое сотрудниче-
ство и идти к созданию «социальных организаций», которые, по прогнозам Gartner,
в ближайшее время станут основой выполнения работ по всему миру или следующей
ступенью эволюции бизнес-процессов. На смену традиционной вертикальной модели
управления в таких инновационных организациях приходят горизонтальные связи,
а деятельность осуществляется в рамках «коллаборативных сообществ», создаваемых
на добровольной основе работниками компаний и клиентами.

Издание адресовано руководителям разного уровня, организаторам производств,
менеджерам, а также всем читателям, интересующимся новыми тенденциями
в сфере управленческой и организационной деятельности.

УДК 316.77
ББК 60.524

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может
быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими
бы то ни было средствами, включая размещение в сети Ин-
тернет и в корпоративных сетях, а также запись в память
ЭВМ для частного или публичного использования, без письмен-
ного разрешения владельца авторских прав. По вопросу орга-
низации доступа к электронной библиотеке издательства
обращайтесь по адресу mylib@alprina.ru*

© Gartner Inc., 2011

Опубликовано по разрешению
Harvard Business Review Press (США),
при содействии Агентства Александра
Корженевского (Россия)

© Издание на русском языке,
перевод, оформление.

Общероссийский общественный фонд
«Общественное мнение», 2015

ISBN 978-5-9614-5078-1 (рус.)
ISBN 978-1-4221-7236-0 (англ.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

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. ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	49
Подход, обеспечивающий стабильный 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 базе 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 базе 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
Обеспечение поддержки действий сообщества	152
Поддержание связи сообщества с создающей его организацией	157
Прозрачность 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 продуктивностью сообщества и его привлекательностью для участников	166
Задействуйте 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 сообществ	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 ИТ подходящий режим работы путем кастомизации инструментов	191
Безопасность: прививайте персональное чувство ответственности	193
Выстраивайте связи между сообществом и деятельностью организации	195
Используйте инновации сообщества для преобразования организации	196
Эффективное руководство создает основу для формирования социальной организации	198
11. ПРОЦЕСС СТАНОВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	201
Путь отсюда туда	203
Совместно сотрудничающими становятся все, включая вас	212
12. 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