

ЭНТОНИ БРЭДЛИ • МАРК МАКДОНАЛД



КАК С ПОМОЩЬЮ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА
ЗАДЕЙСТВОВАТЬ КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ
ВАШИХ КЛИЕНТОВ И СОТРУДНИКОВ

Энтони Брэдли

**Социальная организация:
Как с помощью социальных
медиа задействовать
коллективный разум ваших
клиентов и сотрудников**

«Альпина Диджитал»

2011

Брэдли Э.

Социальная организация: Как с помощью социальных медиа задействовать коллективный разум ваших клиентов и сотрудников
/ Э. Брэдли — «Альпина Диджитал», 2011

Книга о том, как освоить организацию социальных медиа для ускорения прогресса вашей компании и увеличения ее шансов на успех. Внедрить новые технологии легко. Использовать их в рамках массового сотрудничества внутри компании и за ее пределами гораздо сложнее. О том, как при этом не ошибиться и задать верное направление бизнесу, расскажет книга Брэдли и Макдоналда.

© Брэдли Э., 2011

© Альпина Диджитал, 2011

Содержание

От переводчиков	8
Предисловие авторов	17
1. Введение	19
Конец ознакомительного фрагмента.	23
Комментарии	

Энтони Брэдли, Марк Макдоналд
Социальная организация: Как
с помощью социальных медиа
задействовать коллективный разум
ваших клиентов и сотрудников

Энтони Брэдли
Марк Макдоналд

СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

КАК С ПОМОЩЬЮ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА
ЗАДЕЙСТВОВАТЬ КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ
ВАШИХ КЛИЕНТОВ И СОТРУДНИКОВ

Перевод с английского



ФОМ



Social Business
Group



Перевод *Social Business Group*
Научный редактор А.А. Черняков
Руководитель проекта А. Ефимов
Арт-директор Л. Бенишвили
Компьютерная верстка А. Абрамов

© 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

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

*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*

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. Друкер, 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 концепции 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 куль-

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

туре. 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, 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 коммуникации*, 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»².

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 доиндустриальной поры, который ведет к образованию «общества атомизированных индивидов» (модель «Gemeinschaft» и «Gesellschaft» Ф. Тенниса), интернет также рассматри-

² 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.

вался 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 Дж. Смит) особенно подчеркивали *изначально групповую, объединяющую природу интернет-способов взаимодействия*³. 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»⁴, – заключают Э. Венгер, Н. Уайт и Дж. Смит.

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

³ Wenger E., White N., Smith J.D. Digital habitats: stewarding technology for community / CPsquare, 2009.

⁴ Ibid.

ждает, что фактической оперативной единицей становится скорее деловой проект, осуществляемый сетью, чем индивидуальная компания или формальная группа компаний⁵.

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 ощущаемом 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 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 портативность 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 формах⁶.

⁵ Кастельс М. Указ. соч. С. 120.

⁶ 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».

Новая философия бизнеса

Описанные выше тенденции порождают новую философию бизнеса, где на смену прежним барьерам и ограничениям приходят открытость и доступность, 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)⁷ 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 медиаплатформы (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 смысле⁸, 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 изнутри организации, причем на всех ее структурных уровнях, так и извне, из тех, кто добровольно пришел в сообщество и предоставляет 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.

⁷ 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.

⁸ В традиционной социологии социализация – процесс усвоения индивидом образцов поведения, установок, социальных норм и ценностей, знаний, навыков, позволяющих ему успешно функционировать в обществе.

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»*⁹. 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 конкурентными 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 сообщества¹⁰.

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 метачель деятельности сообщества. Наличие общих интересов, во-первых, создает у участников чувство идентичности, во-вторых, определяет идентичность самого сообщества, его место и ценность, легитимизирует 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 *цифро-*

⁹ 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.

¹⁰ Wenger E., McDermott R., Snyder M.S. Cultivating Communities of Practice / HBS press, 2002.

вой среды обитания деятельных сообществ: «Деятельное сообщество – продуктивный способ смотреть на сочетание сообщества и технологии»¹¹.

Таким образом, основой для формирования деятельного сообщества является социальная среда – *технологическая медиaplatforma*, 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 возможным сотрудничество 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 метацили 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 интересам¹². Однако в работе исследователей и консультантов по организационному развитию Р. Макдермотта и Д. Арчибалда, опубликованной в 2010 году¹³, 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.

Наконец, о книге

Несмотря на то что большая часть этого предисловия 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

¹¹ Wenger E., White N., Smith J.D. Op. cit.

¹² Карелов С. Деятельные сообщества – краеугольный камень нового поколения социальных технологий / Электронный ресурс, URL: <http://witology.com/blog/karelov/273/> (дата обращения: 17.11.2014).

¹³ McDermott R., Archibald D. Harnessing Your Staff's Informal Networks / Harvard Business Review, 2010.

не одно и то же: *создание социальной организации на базе деятельного сообщества требует куда больших усилий, чем просто создание технологической медиаплатформы.*

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»¹⁴. Эта книга – не гид по миру новых технологий. Зато она ответит на вопросы о том, как создавать 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, которые включают и клиентов, и работников»¹⁵, – 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.*

¹⁴ 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.

¹⁵ Bradley A. Op. cit. Preface xii.

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 – О. Полукеев, Д. Мальцева, В. Лобанов

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. Эта 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 больше 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 возрастающее 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, предоставьте 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 предлагаемых 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 CEMEX, 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 CEMEX 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 миллиарда долларов в 1999 году до 14,5 миллиарда в 2009 году, и CEMEX 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 CEMEX 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, CEMEX 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 можем 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].

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Комментарии

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, 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, September 27, 2010 and January 5, 2011.

10.

Miguel Lozano. CEMEX Inc., telephone conversations with Mark P. McDonald, September 27, 2010 and January 5, 2011.