

Liderske grupe

raspodeljeno (distribuirano) liderstvo
u socijalnom učenju

Autori:

Etienne i Beverly

Wenger-Trayner

Uvod u poglavlje

Ovo poglavlje o liderskim grupama namenjeno je facilitatorima, organizatorima sastanaka ili koordinatorima koji žele da razvijaju kapacitet za socijalno učenje u zajednicama prakse ili drugim vrstama učenja u partnerstvu.

Mi smo u našem radu razvili praksu liderskih grupa u zajednicama prakse i ostalim grupama u nizu različitih konteksta i jezika, uključujući obrazovanje, biznis, vladu i međunarodni razvoj.

Ovo poglavlje je prvo u nizu poglavlja koja će biti objedinjena u priručniku i objavljena na našem website-u.

Nadamo se da će vam biti od koristi.

Etienne i Beverly Wenger-Trayner
(ranije Etienne Wenger i Beverly Trayner)

Etienne je svetski priznat misaoni vođa u oblasti socijalnog učenja i zajednica prakse. On je takođe koautor prvih članaka i knjiga o ovoj temi, uključujući i Situaciono učenje, u kojem je termin "zajednica prakse" i iskovan.

Beverly je konsultant za učenje, specijalizovana za sisteme socijalnog učenja. Njena ekspertiza obuhvata kako dizajn arhitektura učenja, tako i usklađivanje procesa, aktivnosti i novih tehnologija u kompleksnim okruženjima.

web: <http://wenger-trayner.com>

email: be@wenger-trayner.com

Liderske grupe

Otkrili smo da kapacitet za učenje, inherentan u socijalnom grupama kao što su zajednice prakse, umnogome zavisi od unutrašnjeg liderstva.

Liderske potrebe ovih grupa su različite, od misaonog liderstva, preko socijalnog tkanja, facilitacije, logistike, do institucionalnih veza.

Nije neobično da jedna osoba ili mala podgrupa obezbede takvo liderstvo u ranim fazama. Ali sa sazrevanjem zajednice, liderstvo idealno postaje raširenije: više članova razume opseg potreba i angažuje se da ih ispuni.

Tokom godina, mi smo razvili korisnu praksu da podstrekujemo i širimo unutrašnje liderstvo brže i sistematičnije. Ovu praksu nazivamo "liderske grupe".

Ideja u pozadini ovakve prakse jeste da se identifikuju liderski zadaci koji su ključni za socijalno učenje u datom kontekstu - i da se oforme grupe koje će preuzeti te zadatke u ime zajednice.

Oformljavanje takvih liderskih grupa je način da se liderstvo proširi i ljudi ohrabre da preuzmu zajedničko vođstvo nad kolektivnim procesom učenja.

Otkrili smo da učešće u liderskim grupama produbljuje posvećenost ljudi prema procesu na veoma konkretan način. Ono dovodi do uvida i preporuka koje umnogome poboljšavaju postojeću koncepciju grupe. Mi verujemo da sadržano osećanje vlasništva i kolektivno razmišljanje povećavaju sposobnost grupe za socijalno učenje.

Liderski zadaci

U ovom dokumentu opisujemo sedam različitih liderskih grupa za koje smo otkrili da su korisne za razvijanje sposobnosti socijalnog učenja u zajednici. Lista nije konačna i mi još uvek identifikujemo nove.

Nadenuli smo im izazovna imena kako bismo sugerisali da proces može da bude zabavan i maštovit:

- › **Aktivisti agende:** podstiču učenje
- › **Čuvari zajednice:** tkaju socijalno platno
- › **Kritični prijatelji:** daju svoje mišljenje o procesu
- › **Društveni izveštači:** stvaraju zajedničko sećanje
- › **Spoljni glasnici (kuriri):** komuniciraju sa eksternim javnostima
- › **Detektivi vrednosti:** uvećavaju vidljivost stvaranja vrednosti
- › **Organizacioni posrednici:** povezuju se sa organizacionim akterima

Svaka liderska grupa je zadužena za upravljanje jednim od ovih procesa u ime zajednice. U svakom slučaju mi biramo liderske grupe koje su najrelevantnije za kontekst. Ponekad kombinujemo dva zadatka u jednu grupu.

Široka relevantnost

Prvobitno smo razvili praksu liderskih grupa kao deo gajenja zajednica prakse. Mi često ove grupe formiramo na samom početku kad facilitiramo početak rada zajednice. Ipak, otkrili smo da one dobro funkcionišu u svakoj vrsti učenja u partnerstvu, uključujući različite tipove sastanaka, radionica, konferencija, čak i univerzitetskih tečajeva.

U našim opisima u ovom dokumentu mi i dalje govorimo o zajednici kao kontekstu, ali to je samo radi jednostavnosti. Ne želimo da svaki put ponavljamo listu relevantnih konteksta. Ako koristite ovaj tekst za neki drugi kontekst, biće potrebno da ovo promenite kako bi se uklopilo sa tipom grupe sa kojom radite.

Koristimo naziv "liderske grupe" da bismo naglasili da su one sredstvo koje ljudi koriste da bi preuzeli vođstvo u razvijanju svoje kolektivne sposobnosti učenja. Ali otkrili smo da se ne osećaju svi lagodno da koriste termin "liderstvo". Radili smo u sredinama gde liderstvo ima konotaciju s vrha-ka-dnu, bespogovornog pristupa i još jednog sloja hijerarhije. To je upravo suprotno onome što mi želimo da postignemo.

Mi liderstvo vidimo kao čin podrške gde su liderske grupe zaštitnici jednog dela procesa učenja u ime zajednice. Kada je termin bio problem, nazivali smo ih "grupe za osmišljavanje/dizajn" ili "grupe za vođenje zajednice".

Praksa liderskih grupa

Na stranicama koje slede, opisaćemo sedam liderskih grupa koje smo dosad otkrili i koristili u različitim kombinacijama.

Za svaku prvo dajemo jednostavno objašnjenje. Zatim, da bismo ulogu učinili konkretnijom i kao resurs za facilitatora, takođe uključujemo uzorak "liste instrukcija" za vrstu koji ćemo distribuirati članovima svake grupe za sastanak. To obuhvata opšti zadatak, listu tipičnih pitanja na koja grupa treba da se fokusira i neke detalje o tome kako uraditi zadatak. Kada je relevantno, takođe dodajemo i neke savete za facilitaciju.

Ali prvo ćemo krenuti od nekih opštih pristupa praksi liderskih grupa koristeći primer sastanka zajednice.

predstavljanje liderskih grupa

Za učesnike je bitno da svrha liderskih grupa bude jasna. Mi obično uvodimo liderske grupe u početnom delu sastanka. Ali bolje je to uraditi nakon što ljudi steknu uvid u agendu i pravac sastanka, kako bi imali neki kontekst za razumevanje uloge liderstva.

Ponekad, ipak, formiramo liderske grupe uoči sastanka, naročito ako je ljudima praksa već poznata. Čak smo održavali i telefonske konferencije pre sastanaka sa svakom grupom i diskutovali o ulozi i kako da se započne proces planiranja.

dodeljivanje ljudi u liderske grupe

Raspoređivali smo ljude u liderske grupe na više različitih načina u zavisnosti od konteksta, ciljeva i prethodnih odnosa:

- Samoodabir: priprema liste za registraciju (na sastanku ili unapred) gde će ljudi odabrati kojoj grupi žele da pripadaju. Mi dodeljujemo one koji se ne registruju.
- Pažljivo dodeljivanje: odabir ljudi koji deluju adekvatno za svaku grupu
- Nasumično dodeljivanje: arbitrarno raspoređivanje (po abecednom redu, na primer), koje solidno funkcioniše
- Pažljivo i nasumično dodeljivanje: odabir nekih ljudi koji izgledaju odgovarajuće za zadatak i nasumično dodeljivanje ostalih.

Prednost samoodabira je jasna: proces selekcije već počinje sa osećanjem vlasništva nad zadatkom. Prednost pažljivog dodeljivanja je u tome što vi možete da osigurate da su grupe različite ili se zasnivaju na izboru onih za koje mislite da odgovaraju zadatku. Pored toga što olakšava stvari, prednost nasumičnog odabira je u tome što ćete se iznenaditi koliko ljudi mogu da briljiraju u zadatku na načine koje niste ni predvideli.

vreme za liderske grupe

Liderskim grupama je potrebno vreme u agendi da bi se zbližile i fokusirale na svoj zadatak. To ne treba da bude previše jer želimo da se većina vremena posveti sadržajnim aktivnostima. Ali kad liderske grupe nisu radile dobro koliko smo očekivali, to je obično zato što im nije bilo dodeljeno dovoljno vremena.

- Prvo, treba im vreme za rad, razmišljanje i samostalnu konsolidaciju zapažanja. Kraj dana je dobro vreme za to. Mogu da se sprema za sledeći dan i ljudi mogu da odu kad njihova liderska grupa završi. Niko ne mora da čeka i entuzijastične grupe mogu da nastave sa radom.
- Drugo, treba im vreme da daju sugestije i možda angažuju širu grupu u nekoj aktivnosti ili razmišljanju. Početak dana je obično odgovarajući trenutak za kratko izveštavanje ili najave za celu grupu.
- Treće, treba im vreme na kraju sastanka za detaljniji izveštaj, diskusiju ili razmatranje narednih koraka.

liderstvo

Mi obično pozivamo liderske grupe da izaberu jednog ili dvoje vođa koji pomažu da grupa ostane na zadatku, preuzmu pisanje beleški i vode računa o vremenu.

podrška

Kada postoji stručno i tehničko osoblje na sastancima, mi ih pozivamo da budu lica za podršku jednoj ili više liderskih grupa. Njihova podrška može biti konkretnija ako imaju neki interes za zadatak liderske grupe ili može biti samo logistička.

prvi susret sa liderstvom

Obično se javlja jedan trenutak nesigurnosti kad se liderska grupa prvi put okupi, tako da može biti od pomoći ako postoje vrlo konkretne stvari koje treba uraditi jer one pomažu asimilaciju i započinjanje zadatka. Evo nekih stvari koje tražimo od grupe da uradi na tom prvom susretu.:

- Predstavljanje svih za stolom
- Biranje jednog ili dvoje vođa vaše liderske grupe koji će držati grupu na zadatku
- Čitanje instrukcija za vašu lidersku grupu i diskutovanje o svemu što nije jasno
- Upoznavanje sa agendom i videti na šta vaša grupa treba da obrati najviše pažnje
- Sačinjavanje plana o načinu na koji će se izvršiti zadatak vaše liderske grupe

Posle ovog prvog susreta, možete davati manje detaljne instrukcije, jer ljudi preuzimaju vlasništvo nad ulogom. Ali u nekim slučajevima, shvatili smo da je korisno konkretno navesti neke detaljne aktivnosti za druge segmente u agendi.

“u potpunosti” ili “delimično”

Treba da odlučite koliko intenzivno želite da koristite leaderske grupe u vašem kontekstu:

- Na jednom kraju spektra, možete da integrišete leaderske grupe na intenzivan način, uključujući opis zadataka, povelju, trening leaderske grupe i nastavak tokom dužeg perioda.
- Na drugom kraju, one mogu biti "delimične", sa kratkim opisom agende, detaljnijim objašnjenjem facilitatora i sa trajanjem tokom jednog sastanka.

Bez obzira da li ćete sprovoditi potpunu ili delimičnu verziju, morate da osigurate da u agendi ima dovoljno vremena da ljudi preuzmu vlasništvo nad procesom i naprave razliku; ne bi ih trebalo koristiti samo kao površnu funkciju.

kontinuitet leaderske grupe

Rad leaderskih grupa treba posmatrati kao da stvaraju oblik i suštinu učenja zajednice. Preporuke sa jednog sastanka treba da utiču na izgled i tok narednog. Ako to nije slučaj, one će se doživeti kao gubljenje vremena i odvlačenje od glavnog posla.

Aktivisti agende

opis

Svaka grupa fokusirana na socijalno učenje sprovodi ono što nazivamo "agendom učenja". Ova agenda učenja, koja može biti više ili manje eksplicitna, obuhvata stvari kao što su pitanja, izazovi, mogućnosti, ključne teme i težnje zajednice.

Aktivisti agende su čuvari agende učenja u zajednici. Oni su odgovorni za to da je obuhvate i podstaknu. Oni obraćaju pažnju na nove potrebe učenja i mogućnosti: produktivne teme i pitanja, ključne uvide i obećavajuće tokove misli, kao i zahteve i moguće korake ka akciji. Oni vode evidenciju o ovoj agendi u nastajanju, osiguravaju da se stvari ne izgube iz vida i razmišljaju o aktivnostima, razgovorima i projektima koji mogu da pomognu da grupa ostvari napredak. Oni insistiraju na ispitivanju, produbljuju razmišljanje, preispituju pretpostavke i donose relevantne resurse za učenje. U dogledno vreme, mogu čak i da razviju potpuniji akcioni plan i predlože vremenski okvir za bavljenje agendom učenja kao celinom.

saveti za facilitaciju

Nekad ljudi pogrešno tumače ovu ulogu kao vođenje računa o vremenu ili pridržavanju tema sa agende sastanka. Ako primetite ovakve znake, dobro je da se što ranije razjasni da je liderski zadatak mnogo širi - fokusira se na agendu učenja zajednice.

primer instrukcija

Aktivisti agende

Preuzmi vođstvo u oblikovanju naše zajedničke agende učenja

Kao aktivisti agende, vi ste čuvari agende učenja za našu zajednicu. Vi vodite računa o pitanjima, izazovima i mogućnostima za učenje. Vi pozivate zajednicu da zastupa agendu sa vama. S obzirom na nedoumice članova ove zajednice, vi se fokusirate na sledeća pitanja:

- *Koja ključna pitanja od značaja za članove zajednice izbijaju na površinu?*
- *S obzirom na vreme koje je na raspolaganju, kojim izazovima i mogućnostima se treba zajednički baviti? Na ovom sastanku? Naredne godine?*
- *Gde je grupa zapela? Da li neke osnovne pretpostavke zatvaraju ispitivanje?*
- *Gde se nalaze resursi koje bi grupa mogla da koristi za napredovanje? Koja vrsta obuke bi mogla biti neophodna da se omogući napredak u različitim pitanjima?*
- *Koliko dobro napredujemo? Šta još treba da se uradi?*
- *Ko će preuzeti odgovornost da obezbedi da se to dogodi? Koji resursi su potrebni?*

Upotrebite svoju maštu da razmislite o pitanjima produktivno, da o njima vodite evidenciju i uključite druge u vaše zadatke, po potrebi:

- Tokom sastanka, razmislite o tome koliko dobro pokrивamo teme i šta preostaje da se uradi. Možda ćete želeći da napravite radnu listu i "parking mesto" za pitanja koja će kasnije doći na red.
- Za dugoročniju formu zajednice, vodite evidenciju o svim pitanjima i potrebama koje se pojave i predvodite zajednicu u pripremi agende za sledeću godinu.

Iako ste vi čuvari ovih pitanja kroz sve aktivnosti, ima nekih ključnih momenata kada ćete se svi sastati i razmisliti o njima u vašoj leaderskoj grupi i kada ćete biti pozvani da uključite ostatak grupe u vaša zapažanja. Takođe ćete predstaviti svoja konačna razmišljanja i preporuke za vremenski okvir na kraju sastanka.

čuvari zajednice

opis

Kvalitet socijalnog učenja je osjetljiv na pitanja socijalne dinamike. To uključuje odnose poverenja, dinamiku moći, ego i glasove onih koji su prisutni ili odsutni, bez obzira da li se uvažavaju ili ignorišu. Sve ovo utiče na sposobnost da se ispita aktuelna praksa, analiziraju greške i preispitaju pretpostavke, kao i mogućnosti da se izrazi lično iskustvo i neslaganje u mišljenju.

Čuvari zajednice su zaštitnici dinamike zajednice i njenih efekata na sposobnost učenja. Oni razmišljaju o prirodi zajednice koja se gradi, šta je spaja i šta sprečava njen razvoj. Oni posebnu pažnju poklanjaju glasovima, nivoima učešća i pitanjima moći. Oni su čuvari poverenja i odnosa u grupi. Oni su svesni grupa, granica među njima i suprotnih perspektiva i potreba za učenjem. Oni obezbeđuju da se čuju glasovi novopridošlih i da se glasovi starosedelaca ne izgube. Ako je neophodno, treba ih ohrabriti da u svakom trenutku intervenišu ako primete pitanje koje je potrebno obraditi ili načine da se unapredi dinamika.

saveti za facilitaciju

- Ponekad kombinujemo ovu ulogu sa ulogom kritičkih prijatelja.
- Ako neki ljudi učestvuju online i drugi licem u lice, ova uloga postaje kritična u obezbeđivanju da oba tipa učešća budu dobro integrisana.
- Takođe je važna uloga novih pitanja vezanih za jezik i kulturu.

primer instrukcija

Čuvari zajednice

Preuzmi vodstvo u obezbeđivanju da glasovi svih budu zastupljeni

Kao čuvari zajednice vi obraćate pažnju na različite glasove koji se čuju - ili se ne čuju- tokom interakcija zajednice. Obratite posebnu pažnju na glas prakse. Fokusirajte se na sledeća pitanja, mešajući se u proces kad je to neophodno i dajući preporuke na kraju:

- *Koje su ključne grupe u zajednici? Da li je u pitanju jedna velika zajednica, sa podgrupama, ili više zajednica?*
- *Da li na odgovarajući način upravljam granicama zajednice? Da li novopridošli mogu da se snađu?*
- *Ko se nalazi na događaju? Ko nije prisutan? Da li imamo prave ljude na sastanku? Da li neki ljudi nedostaju?*
- *Da li razvijamo odgovarajuće vrste odnosa? Da li zajednica gradi dovoljno poverenja i posvećenosti?*
- *Koliko dobro utemeljujemo konverzacije u u priče iz prakse?*
- *Čiji glasovi se čuju? Čiji se ne čuju? Zašto? Šta može da se uradi povodom toga?*
- *Da li pitanja moći staju na put učenju?*
- *Da li je jezik problem?*

Tokom sastanka, obratite pažnju na dinamiku i glasove. Možete da intervenišete kreativno ili strateški da uvedete glasove ili unapredite dinamiku grupe.

Za dugoročniji dizajn grupe razmotrite šta u budućnosti može da se uradi za njen razvoj u smislu grupa, članstva, granica i novopridošlica. Predložite procese i prekretnice da biste pratili kako napredujete.

Dok ste čuvari zajednice tokom sastanka imaćete ključne momente za razmišljanje u vašoj leaderskoj grupi i vreme da uključite ostatak zajednice u diskusiju o vašem razmišljanju. Na kraju sastanka predložićete preporuke na osnovu svojih zapažanja i razmišljanja.

Kritički prijatelji

opis

Socijalno učenje tokom događaja licem u lice ili online zavisi od kvaliteta procesa, uključujući dijapazon odgovarajućih, dobro osmišljenih i sprovedenih aktivnosti, dobru dinamiku, odličnu logistiku i adekvatnu infrastrukturu.

Kritički prijatelji obraćaju pažnju na proces i obuhvataju povratnu reakciju na ono što ili ne funkcioniše dobro. Oni prate nivo angažovanja, odgovor na aktivnosti i opštu atmosferu. Ovo je važan deo samoosmišljavanja zajednice. Ova uloga ne služi samo za davanje povratne reakcije, već da se ona dobije od svih učesnika, obradi, predstavi i da joj se obezbedi pristup na određenom mestu tokom vremena. Kada je to relevantno, oni takođe treba da pregledaju povratnu reakciju kritičkih prijatelja sa prethodnih događaja kako bi bili sigurni da je oblik zajednice u procesu sazrevanja. Takođe ih treba ohrabriti da intervenišu tokom događaja ako osećaju da stvari ne idu dobro i ako imaju predloge za unapređenje procesa.

saveti za facilitaciju

- Ponekad kombinujemo ovu ulogu sa ulogom čuvara zajednice
- Strategije od kritičkih prijatelja koje dobro funkcionišu obuhvataju:
 - Deljenje raznobojnih stikera i pozivanje ljudi da beleže stvari koje dobro funkcionišu i one koje treba poboljšati
 - Prikupljanje doprinosa od malih grupa i povratnog odgovora pre nego pojedinačnih
 - Trenutno postavljanje komentara i sugestija na zajednički wiki kako bi bili dostupni ili mogli da se dopunjavaju preteći napredak događaja

primer instrukcija

Kritički prijatelji

Preuzmite vođstvo i ukažite na stvari koje funkcionišu ili ne funkcionišu

Kao kritički prijatelji vi ste čuvari procesa, ritma, logistike i strukture sastanka. Vi razmišljate o onome što dobro funkcioniše ili ne funkcioniše. Vi prikupljate i pružate povratnu reakciju i sugestije. Tipovi pitanja o kojima vodite računa obuhvataju:

- *Kakav input treba da prikupljamo od članova? Kako?*
- *Šta dobro funkcioniše? A šta ne?*
- *Koje vrste aktivnosti učenja i inovacija angažuju ljude?*
- *Kako određene stvari možemo bolje da radimo da bismo na najbolji način iskoristili naše zajedničko vreme?*
- *Da li učimo iz prošlih događaja i sprovodimo ranije preporuke?*
- *Kako povratna reakcija treba da se konsoliduje i predstavi? Ko to treba da čuje?*

Tokom sastanka, obratite pažnju na proces u ime zajednice i intervenišite ako je neophodno. Na kraju sastanka i na osnovu vaših zapažanja, predložite preporuke za celu grupu o onome što je bilo dobro i što treba da se poboljša sledeći put.

Za dugoročniji oblik zajednice, vodite evidenciju o povratnoj reakciji i koristite je da biste uticali na njen oblik i agendu predstojećih događaja.

Dok vodite računa o procesu tokom celog događaja, postoje određeni trenuci kad možete da radite zajedno, uključite zajednicu u razmišljanje i konsolidujete svoja zapažanja. Možda ćete želeti da budete sistematični u prikupljanju povratne reakcije, na primer, kroz stvaranje momenata za razmišljanje za čitavu grupu ili pozivanje ljudi da daju svoj odgovor na stikerima. Povratna reakcija treba da bude zabeležena i sačuvana za buduće događaje.

Društveni izveštači

opis

Važan element za kontinuitet učenja na sastancima i događajima jeste stvaranje zajedničkog sećanja. Ideja je da se obuhvate značajni trenuci u životu zajednice, kao i učenje koje se dešava tokom vremena.

Društveni izveštači pomažu svojoj zajednici da stvori istoriju onoga što se dešava iz različitih perspektiva članova. Žanr društvenog izveštavanja teži neformalnosti, vizuelnom izrazu i predstavljaju perspektiva sa različitih mesta i uglova. Zajedničko sećanje obezbeđuje tačku pristupa za novopridošle članove i razvojnu referencu za starosedeoce.

Zajedničko sećanje prevazilazi otkucane beleške i obuhvata svedočanstva, mišljenja, slike, video materijal i druge upotrebe društvenih mreža. Novi alati i tehnologije su stoga suštinski za društvene izveštače. Oni menjaju način na koji zajednice stvaraju, čuvaju i pozivaju stvari iz svoje zajedničke memorije. Alati društvenih mreža kao što su wiki, blogovi i tvitovi redefinišu ko učestvuje u stvaranju sećanja i ko ima pristup sećanju. U mnogim slučajevima, proizvodi društvenog izveštavanja mogu biti dostupni uporedo sa održavanjem događaja. Ipak, nije neophodno imati specijalizovane alate - najbolji su oni koji su nam pri ruci. Društveno izveštavanje je sada u domašaju svih koji poseduju smartphone ili digitalni fotoaparat.

saveti za facilitaciju

- U zavisnosti od veličine grupe i onoga što želimo da postignemo, ponekad kombinujemo društvene izveštače i spoljne glasnike. Grupa zatim odlučuje šta je interno za zajednicu i šta treba da bude u javnom domenu.
- Dva pristupa radu društvenih izveštača se pojavljuju. Neke grupe pokušavaju da naprave sistematičniju evidenciju onoga što se događa. U drugim slučajevima, naročito ako već postoje oni koji vode belešku i tim koji dokumentuje događaj, društveni izveštači preuzimaju opušteniji pristup, naglašavajući subjektivna razmišljanja, lične stavove, duhovite trenutke i proizvode nešto što je šaljivo, zabavno i za pamćenje.
- Pokušajte da sve uradite tokom događaja. Ljudi su obično nerealni u vezi sa onim što će uraditi ili dovršiti kad se vrate kući.

tehnološki saveti

- Pozovite članove da donesu svoje digitalne aparate (i odgovarajući priključak za USB) na događaj. Sakupite sve aparate koje vi ili vaša organizacija imate i koje možete da pozajmite.
- Odlučite gde će se nalaziti memorijska "baza", npr. Wiki, blog, slideshow? Da li ćete koristiti postojeći online prostor ili kreirati zaseban, specijalno za ovo?
- Iako je dobro imati najmanje jednu osobu u ovoj grupi koja sa sigurnošću koristi alate i društvene mreže, to može da bude svako. Entuzijazam, volja za učenjem i poigravanjem su sve ključni sastojci za efektivno društveno izveštavanje.

Primer instrukcija

Društveni izveštaji

Preuzmite vođstvo u stvaranju zajedničkog, unutrašnjeg sećanja

Kao društveni izveštaji, vi preuzimate vođstvo nad stvaranjem zajedničkog sećanja grupe. To može biti nešto jednostavno poput slide show-a, izveštaj predstavljen kroz strip crtež ili konsolidovana prezentacija iz kombinacije različitih društvenih mreža. Ohrabrujemo vas da to bude neformalno, kreativno, zabavno i nezaboravno. Tipovi pitanja o kojima treba da diskutujete su:

- *Koji uvidi, priče i proizvodi zajednice treba da se obuhvate i zabeleže tokom ovog događaja? Čije perspektive treba da se uključe?*
- *Kako ćemo da podelimo posao? Kako ćemo da uključimo druge ljude? Ko će raditi finalnu korekciju i produkciju?*
- *Koje alate imamo da beležimo sećanja (npr. mobilne telefone, kamere, web kamere) i koje(u) aplikacije(u) ćemo koristiti da predstavimo proizvod (npr. Animoto, Comic Life, Windows Photostory, Power Point)?*
- *Gde će sećanje biti prikazano ili arhivirano (npr. wiki, blog, Twitter)? Kako će se zvati hashtag?*
- *Koji stepen privatnosti je ljudima potreban kako bi imali opuštene razgovore? Kako ili kada ćemo imati taj razgovor za širu grupu?*

Tokom sastanka usredsredite se na nezaboravne trenutke, ključne istaknute momente, ljude i stavove.

Za dugoročniji dizajn zajednice, treba da odlučite kako ćete čuvati i obezbeđivati pristup zajedničkom sećanju i kako ćete nastaviti sa prikupljanjem i prikazivanjem istaknutih momenata.

Iako je vaše čuvanje zajedničkog sećanja stalno, postoje ključni momenti kada ćete se sastati, konsolidovati svoj rad i razgovarati o onome što radite u vašoj leaderskoj grupi. Takođe ćete imati vremena da uključite čitavu grupu u bilo koju diskusiju, kao što su pitanja o privatnosti. Predstavićete vaš krajnji proizvod na kraju sastanka i razmeniti mišljenja o onome što ste naučili tokom izvršenja zadatka.

spoljni izveštači

opis

Iako događaji zajednice mogu da budu prilično fokusirani na unutarnji sadržaj, važno je obratiti pažnju na to koje poruke treba se objavljaju prema spoljnim javnostima, dele sa širom zajednicom ili vraćaju u organizacije članova.

Spoljni izveštači su odgovorni za identifikovanje potencijalnih zainteresovanih strana, vrsta proizvoda ili komunikacije koji bi za njih biti vredni i kako najbolje predstaviti poruke zajednice. Oni posvećuju pažnju uvidima, izjavama ili dokumentima koji se mogu podeliti sa širom publikom. I smišljaju proizvode za ove spoljne javnosti.

saveti za facilitaciju

Ponekad kombinujemo spoljen izveštače sa drugim liderskim grupama:

- › Sa društvenim izveštačima: grupa mora da razlikuje između onoga što je privatno i šta je javno za različite javnosti.
- › Sa organizacionim posrednicima: grupa treba da odluči da li većina eksternih grupa treba da se obrati organizacionim akterima.

primer instrukcija

Spoljni izveštači: odašiljanje poruke

Odgovorni za osmišljavanje javnog govora

Kao spoljni izveštači, vi preuzimate upravljanje javnom slikom zajednice. Vi razmatrate ko van zajednice može imati koristi od informisanja o onome što se dešava. Vi obraćate pažnju na važne stvari koje treba da se podele sa širom javnošću. I vi sastavljate dodatna saopštenja, kad je neophodno. Tipovi pitanja na koja se fokusirate obuhvataju:

- *Koje su ključne spoljne javnosti i kako najbolje doći do njih?*
- *Koje su ključne poruke koje želimo da prenesmo sa ovog sastanka? Na kojem jeziku(cima)?*
- *Ko je odgovoran za finalnu recenziju i objavljivanje ovih spoljnih poruka? Kroz koje medije? Kako dobiti doprinos za finalni predlog od cele grupe?*
- *Da li zajednica treba da ima website za spoljne javnosti?*
- *Da li se neka javna/privatna pitanja postavljaju zbog želje da se komunikacija odvija na eksternom planu?*

Tokom sastanka, vi prikupljate poruke za spoljen javnosti i satavljate nacrt proizvoda u odgovarajućem formatu koji ćete prezentovati celoj grupi radi prihvatanja. Na kraju sastanka možda ćete želeti da imate tekst koji će učesnici preneti spoljnim akterima zajednice.

Za dugoročni dizajn oblik zajednice, vi razmišljate o tome kakva javna slika bi bila korisna. T može da obuhvati website, ali i publikacije, prezentacije i radionice.

Iako ste vi čuvari ovih pitanja kroz sve aktivnosti, postoje neki ključni momenti kada ćete se sastati, konsolidovati poruke koje osmišljavate i razmeniti stavove o zadatku u vašoj leaderskoj grupi. Takođe ćete imati vremena da uključite ostatak grupe u vaše nacрте kako se budu menjali. Predstavićete vaše finalne stavove i preporuke na kraju sastanka.

organizacioni posrednici

opis

Većina zajednica prakse i drugih grupa za učenje moraju da imaju interakciju sa organizacionim posrednicima, kao što su sponzori, IT sektor i rukovodioci.

Organizacioni posrednici su čuvari interface-a između zajednice i organizacionih aktera. Oni su odgovorni za pronalaženje načina da se agenda zajednice, aktivnosti i proizvodi usklade sa organizacionim strategijama - i načinom na koji rad zajednice može da se uvrsti u strategiju. Oni vode računa o referencama za strateške mogućnosti, potrebnim resursima, željenoj podršci, infrastrukturi, ulozi menadžmenta, formalnoj strukturi, očekivanjima, priznanju i certifikaciji i kanalima komunikacije sa formalnom organizacijom. Oni traže načine da uključe prave grupe aktera i pregovaraju o odnoseima između zajednice i relevantnih organizacija(e).

Saveti za facilitaciju

- U zavisnosti od veličine grupe mi ponekad kombinujemo ovu ulogu sa ulogom spoljnih izveštača. Ako grupa radi odvojeno, možete dodati vreme u agendu kada će se sastati i konsolidovati to što su uradili.
- Obično postoje ljudi na sastanku koji već igraju ulogu posrednika sa organizacionim akterima. Mi pokušavamo da obezbedimo da oni budu u ovoj grupi.

Primer instrukcija

Organizacioni posrednici

Preuzmite vođstvo u pregovaranju interface-a sa organizacionim akterima

Kao organizacioni posrednici, vi preuzimate vođstvo u razumevanju toga ko su sve različiti organizacioni akteri i interesne grupe i na koji način zajednica treba da se odnosi prema njima. Vi razmišljate o ulozi organizacije u osposobljavanju vaše zajednice i načinu na koji vaša zajednica doprinosi bitnim sposobnostima. Tipovi pitanja koja treba postaviti obuhvataju:

- *Kako se zajednica uklapa u širi organizacioni kontekst iagende? Koji je strateški argument za ovu zajednicu?*
- *Koji organizacioni resursi će biti neophodni? Koja vrsta podrške?*
- *Ko su organizacioni akteri? Kako možemo da ih uključimo?*
- *Koja su njihova očekivanja? Kakva su očekivanja i težnje zajednice?*
- *Koje resurse oni nude? Kako se poklapaju očekivanja i resursi? Da li postoji ugovor?*
- *Šta organizacioni akteri treba da znaju? U kom obliku treba da bude ova komunikacija?*
- *Koju vrstu doprinosa oni treba da daju agendi učenja zajednice?*
- *Kakvo odobravanje od organizacije je neophodno za učešće, vođenje i doprinos?*

Upotrebite svoju maštu da se na produktivan način bavite ovim pitanjima, vodite evidenciju o njima i uključite druge, po potrebi:

- Tokom sastanka, vi unosite organizacionu perspektivu u aktivnosti i konverzacije.
- Za dugoročniji dizajn zajednice, mapirajte relevantne aktere i razvijate sistem sponzorstva, podrške i komunikacije koji će zajednici omogućiti da evoluiru, pronađe svoje mesto u organizaciji i doprinese njenom punom potencijalu.

Možda ćete želeti da ovo radite na sistematski način, na primer, navođenjem svih aktera i stvaranjem tabele njihovih očekivanja, onoga što nude i načina na koje zajednica treba da sprovodi interakciju sa njima. Takođe možete intervjuisati članove zajednice i predstavnike ovih organizacionih grupa.

Iako unosite ovu perspektivu u sve aktivnosti, postoje neki ključni momenti kada ćete se sastati i razmeniti mišljenja o vašoj perspektivi u liderskoj grupi, i kada ćete biti pozvani da uključite ostatak grupe u vaša zapažanja. Takođe ćete predstaviti svoje finale stavove i preporuke na kraju sastanka.

Detektivski vrednosti

opis

Socijalno učenje treba da proizvede vrednost za ljude i organizacije, u smislu unapređenih sposobnosti i učinka. Ova vrednost, međutim, nije uvek očigledna, jer se često manifestuje izvan grupe, kada članovi primenjuju ono što su naučili na projekat na kojem rade. Mnoge interesne grupe mogu imati koristi od detaljnijeg objašnjenja ove vrednosti: članovi koji će biti inspirisani, lideri zajednica koji će moći da vide koje aktivnosti su najproduktivnije i sponzori koji će shvatiti efekte svojih investicima.

Detektivski vrednosti su u potrazi za ovom vrednošću i pokušavaju da je učine vidljivom, kroz odgovarajući miks priča, procena i merenja. Oni primenjuju metod opisan u "u okviru procene stvaranja vrednosti u zajednici"² da bi razvili niz ključnih indikatora, odabrali relevantne priče i smislili planove prikupljanja podataka. Oni procenjuju ko šta treba da zna i pripremaju priče o stvaranju vrednosti koje će služiti potrebama različitih interesnih grupa.

saveti za facilitaciju

- Postoji ravnoteža između temeljitosti i realističnosti. Pokušajte da napravite kompromis između vremena potrebnog da se prikupi mnoštvo podataka (lakši deo) i vremena potrebnog da se napiše ubedljiva priča o stvaranju vrednosti u zajednici.
- Ova liderska grupa nije ona koju treba koristiti za samo jedan događaj.

primer instrukcija

Detektivi vrednosti

Preuzmite vođstvo da učinite vidljivom vrednost koju stvara zajednica

Kao detektivi vrednosti, vi otkrivete vrednosti koje je zajednica stvorila - ili potencijalno može da stvori - i činite ih vidljivim kroz priče, indikatore i kad je relevantno, kvantitativna merenja. Pozivate zajednicu da se uključi u vašu istragu po sledećim pitanjima:

- Ko treba da bude svestan vrednosti koju zajednica stvara? Šta moraju da znaju i zašto? Šta mogu da urade sa tom informacijom?
- Koji indikatori mogu da demonstriraju stvaranje vrednosti? Kako ih treba pratiti?
- Koja vrsta podataka je korisna? Ko će ih prikupljati?
- Ko ima priču o stvaranju vrednosti za objavljivanje?
- Kojoj vrednosti zajednica treba da teži? Kako ćemo to znati? Koje bi priče zajednica želela da čuje u budunosti ako je uspešna?

Upotrebite maštu da delujete po ovim pitanjima aktivno i uključite ostale u vaše zadatke, po potrebi:

- Tokom sastanka, držite otvorene oči za indikatore vrednosti i priče o stvaranju vrednosti, stvarne ili potencijalne.
- Za dugoročni dizajn zajednice, planirajte strategiju za praćenje stvaranja vrednosti i obezbeđivanje priča o tome za relevantne interesne grupe.

Možda ćete želeći da ovo radite na sistematičan način. Možete koristiti obrasce okvira procene stvaranja vrednosti, odrediti indikatore za svaki ciklus i izgraditi matricu koja integriše priče i indikatore. Takođe možete da intervjuišete članove zajednice, kao i ostale zainteresovane za razumevanje, povećavanje i vršenje uticaja vrednosti koju je zajednica proizvela.

Postoje neki ključni trenuci kada ćete se sastati i raditi na vašem zadatku u liderskoj grupi i kada ćete biti pozvani da uključite ostatak grupe u vaše napore. Takođe ćete prezentovati vaše finalne stavove i preporuke na kraju sastanka.