

# Лидерские группы

Делегирование лидерских  
полномочий другим членам группы  
в процессе социального обучения

Этьенн и Беверли

Венгер-Трейнер

# Введение

Настоящая глава, посвященная лидерским группам, предназначена для модераторов, руководителей групп либо координаторов, которые стремятся овладеть навыками социального обучения в рамках практикующего сообщества либо иного вида обучающего партнерства.

Мы разработали практическое руководство по работе лидерских групп в рамках нашей деятельности с практикующими сообществами и иными группами в ряде различных контекстов и языков, включая образовательный, деловой, правительственный сектор, а также сектор международного развития.

Данная глава является первой в ряде глав, которые будут собраны в отдельное издание и опубликованы на нашем веб сайте.

Надеемся, что эта глава будет полезной для вас.

Этьенн и Беверли Венгер-Трейнер  
(ранее Этьенн Венгер и Беверли Трейнер)

Этьенн является признанным на мировом уровне лидером в области социального обучения и практикующих сообществ. Он является одним из авторов основополагающих статей и книг по этой тематике, включая книгу «Ситуативное обучение», в которой был впервые предложен термин «практикующее сообщество».

Беверли является консультантом по обучению, специализирующейся в системах социального обучения. Ее опыт включает в себя разработку архитектур обучения и руководство процессами, деятельность и новые технологии в комплексных ландшафтах.

Веб страница: <http://wenger-trayner.com>  
Адрес эл. почты: [be@wenger-trayner.com](mailto:be@wenger-trayner.com)

# Лидерские группы

Мы обнаружили, что потенциал обучаемости, накапливаемый социальными группами, такими как практикующие сообщества, во многом зависит от внутреннего руководства ими. Потребности в различных видах лидерства в этих группах различны, от содержательного руководства, построения социальных связей между членами сообщества, до модерирования, логистического обеспечения и создания системы связи с различными учреждениями.

Нет ничего необычного, когда на ранних этапах один человек либо небольшая подгруппа обеспечивают лидерство по всем этим направлениям. Но по мере становления сообщества, лидерство постепенно делегируется, поскольку все больше членов группы осознают потребности в лидерстве и берут на себя инициативу по их выполнению.

В течение своей многолетней работы, мы разработали полезное руководство, позволяющее быстро и систематично создать и делегировать такое внутренне лидерство. Мы называем данную практику «лидерскими группами».

Идея, лежащая в основе данной практики, заключается в выявлении четко определенных задач лидерства, которые являются ключевыми для обеспечения процесса социального обучения в определенном контексте; а затем создания групп, которые будут обеспечивать выполнение этих задач от лица сообщества.

Создание таких лидерских групп – один из способов делегировать лидерство и стимулировать членов сообщества к тому, чтобы они обеспечивали совместное владение процессом своего коллективного обучения.

Мы обнаружили, что участие в лидерских группах углубляет ответственность людей по очень конкретным направлениям. Такое участие приводит к идеям и рекомендациям, которые значительно улучшают текущий формат функционирования группы. Мы полагаем, что чувство владения и коллективного размышления, сопутствующие данному процессу, повышают потенциал группы к социальному обучению.

# Лидерские функции

В данном документе мы представим семь различных видов лидерских групп, которые, исходя из накопленного нами опыта, представляются полезными для развития потенциала социального обучения в сообществе. Данный список не является исчерпывающим, и мы выявляем все новые подвиды лидерства.

Мы дали этим группам запоминающиеся названия, с тем, чтобы разнообразить и стимулировать процесс.

- **Активисты программы обучения:** стимулируют процесс обучения
- **Строители сообщества:** плетут социальную ткань сообщества
- **Критические друзья:** размышляют о процессах
- **Социальные репортеры:** создают коллективную память
- **Внешние посыльные:** поддерживают связь с внешней аудиторией
- **Детективы прибавочной стоимости:** раскрывают процесс создания прибавочной стоимости в сообществе
- **Организационные брокеры:** обеспечивают связь с заинтересованными лицами в различных организациях

Каждая из лидерских групп берет на себя обязательство по руководству одним из этих процессов от лица сообщества. В каждом случае мы создаем лидерские группы, наиболее актуальные в контексте мероприятия. Иногда одной группе поручается выполнение двух задач.

## Общая актуальность

Изначально, мы разработали практическое руководство по лидерским группам как часть процесса работы с практикующими сообществами. Зачастую мы создаем эти группы в самом начале, на этапе старта работы сообщества. Тем не менее, мы обнаружили, что эти группы полезны в работе всех обучающих партнерств, включая различные виды мероприятий, семинаров, конференций и даже курсов в университете.

В контексте данного документа мы говорим о сообществах, но это сделано лишь для того, чтобы облегчить понимание текста. Мы не хотим каждый раз повторять список возможных контекстов, в которых применим данный подход. Если вы используете этот текст применительно к другому контексту, вам понадобится адаптировать систему к тому виду группы, с которой вы ведете работу.

Мы используем термин «лидерские группы» для того, чтобы подчеркнуть, что эти группы являются платформой, на базе которой отдельные члены сообщества могут принимать на себя лидерские роли с тем, чтобы совершенствовать свои коллективные способности к обучению. Но мы обнаружили, что не все чувствуют себя комфортно при использовании термина «лидерство». Мы работали в контекстах, в которых лидерство несет в себе смысловую нагрузку, подразумевающую строгую иерархию сверху вниз, невозможность задавать вопросы, либо иные структуры строгого соподчинения. Такое семантическое определение – прямая противоположность тому подходу, который исповедуем мы.

Мы рассматриваем лидерство как услугу, в процессе предоставления которой лидерские группы выступают, от лица всего сообщества, в роли «опекунов» той или иной части процесса обучения. В случаях, когда этот термин представлялся проблематичным, мы называли эти группы «группами по разработке» либо «лидерскими группами сообщества».

# Практическое руководство по лидерским группам

На следующих страницах мы приводим описание семи типов лидерских групп, которые мы выявили по настоящий момент и которые мы использовали в различных сочетаниях.

По каждой из этих групп, вначале мы приводим ее общее описание. Далее мы приводим возможную модель «списка инструкций», которую мы бы раздали членам каждой группы для проведения мероприятия. Этот список более четко очерчивает роли всех участников и дает определенный инструментарий модератору. Этот список включает в себя общее описание задачи, типовые вопросы, на которых группе следует сосредоточить свое внимание, и более детальное описание того, как следует выполнять задание. По возможности, мы также включаем некоторые советы модераторам.

## Представление лидерских групп

Важно, чтобы участники четко понимали, каковы задачи лидерских групп. Как правило, мы представляем лидерские группы в начале мероприятия. Но лучше этого не делать до того, как участники не ознакомятся с программой и содержанием мероприятия, с тем, чтобы они лучше осознавали контекст своей лидерской роли.

Иногда мы создавали лидерские группы еще до начала мероприятий, особенно в тех случаях, когда участники уже имели возможность ознакомиться с данной практикой. Иногда мы даже устраивали с каждой лидерской группой конференции по телефону до непосредственного проведения мероприятий, с тем, чтобы обсудить их роли и начать процесс планирования.

## Распределение участников по лидерским группам

Мы распределяли участников по лидерским группам различными способами, в зависимости от контекста, задач, и существующих взаимоотношений:

- Само-назначение: создайте список групп (во время мероприятия либо заранее), в которые участники будут записываться по своему желанию. Тех, кто не записывается, распределяем по группам мы.
- Тщательное распределение: распределение участников в те группы, которые для них наиболее подходят
- Случайное распределение: распределение методом случайного отбора (например, по алфавиту). Этот способ также довольно практичен.
- Тщательное и случайное распределение: распределите часть участников в группы, которые для них наиболее подходят, и распределите остальных методом случайного отбора.

Преимущества само-назначения очевидны: в процессе отбора создается чувство владения задачей. Преимущество тщательного распределения в том, что вы сможете обеспечить разносторонность групп, либо обеспечить распределение участников по группам, которые для них подходят лучше всего. Метод случайного распределения создает живую обстановку; кроме того, Вы будете удивлены, как участники смогут преуспеть в выполнении задач при использовании этого метода.

## Время, отводимое лидерским группам

Лидерским группам необходимо отвести время в программе, с тем, чтобы они могли собраться и выполнить свои задачи. Этого времени не должно быть слишком много, поскольку большая часть времени должна быть посвящена содержательной части мероприятия. Но в случае, если лидерские группы выполнили свое задание не столь тщательно, как мы бы того хотели, причина этого, как правило, кроется в том, что им не было отведено достаточно времени для выполнения своей задачи.

- Прежде всего, им необходимо время для работы, размышления, и консолидации своих выводов. Конец рабочего дня – хорошее время для выполнения этой задачи. Они могут подготовиться к следующему дню, и члены группы могут уйти после того, как лидерская группа закончит работу. Никто не будет ждать, а группы, увлеченные выполнением своего задания, могут продолжить работу.
- Во-вторых, им необходимо время для вынесения предложений, а также, возможно, вовлечения всей группы участников в размышления либо иной вид деятельности. Для предоставления краткого отчета о проделанной работе либо для презентации для всей группы лучше всего подходит, как правило, начало рабочего дня.
- В-третьих, им необходимо время в конце мероприятия для проведения полного де-брифинга, обсуждения, и анализа последующих шагов.

## Лидерство

Мы, как правило, говорим лидерским группам о необходимости выбрать одного или двух лидеров, с тем, чтобы направлять работу группы, обеспечивать учет дискуссий и правильно распределять время.

## Поддержка

В случаях, если во встречах принимают участие ресурсные группы либо персонал поддержки, мы задействуем их в целях оказания поддержки одной или более лидерским группам. Поддержка может быть практической, в случае, если они проявляют интерес к выполнению задания, стоящего перед лидерской группой, либо сводиться просто к логистическим вопросам.

## Первая встреча лидерской группы

Как правило, существует момент неопределенности, когда лидерская группа впервые собирается вместе, поэтому может оказаться полезным заранее продумать несколько очень конкретных заданий для группы с тем, чтобы она начала слаженно работать над выполнением задания. Ниже приведен перечень заданий, которые мы даем группе во время этой первой встречи:

- Представиться по очереди
- Избрать одного или двух лидеров группы, которые будут следить за ходом выполнения задания
- Прочитать инструкции для лидерской группы и обсудить все вопросы, которые представляются непонятными
- Просмотреть программу и проанализировать, на какую из ее частей данная группа должна обратить особое внимание
- Составить план того, как лидерская группа будет выполнять поставленную перед ней задачу

После этой первой встречи, вы можете давать менее детальные инструкции, поскольку члены группы начнут входить в роль и овладевать процессом. Но в некоторых случаях, исходя из нашего опыта, полезно отразить некоторые детальные задания по другим аспектам программы мероприятия.

## “полномасштабная” работа или “облегченный” вариант

Вам необходимо принять решение о том, насколько интенсивно Вы планируете прибегать к услугам лидерской группы в Вашем конкретном контексте.

- С одной стороны спектра, Вы можете интенсивно интегрировать лидерскую группу в процесс, что может включать в себя составление технического задания, хартии, программы обучения лидерской группы, и длительную работу.
- С другой стороны спектра, Вы можете использовать «облегченный» вариант, с кратким описанием программы, которую более детально разъяснит модератор, и работой в таком составе в рамках всего лишь одной встречи.

Какой бы из этих двух вариантов Вы не выбрали, Вам следует удостовериться в том, что в программе отведено достаточно времени для того, чтобы члены группы овладели процессом и внесли свой вклад. Нельзя использовать лидерскую группу просто для поверхностной механической работы.

## Преимственность лидерской группы

Работа лидерской группы должна очевидным образом формировать характер и содержание процесса обучения сообщества.

Рекомендации, вынесенные по итогам одной встречи, должны влиять на формат и ход работы последующих мероприятий. Если этого не происходит, работа лидерских групп будет считаться потерей времени, которая отвлекает группу от основной темы мероприятия.

# Активисты программы обучения

## Описание

Любая группа, задачей которой является социальное обучение, работает по плану, который мы называем «программа обучения». Данная программа, которая может быть более или менее ясно прописанной, включает в себя вопросы, проблемы, возможности, ключевые темы и основные задачи сообщества.

Активисты программы обучения следят за выполнением программы. В сферу их ответственности входит обеспечение движения по намеченному пути. Они ведут учет возникающих потребностей и возможностей в обучении, включая продуктивные темы и вопросы, основные выводы и многообещающие направления мысли, а также требования со стороны участников и возможные меры по их удовлетворению. Они обеспечивают выполнение этой эволюционирующей программы, следят, чтобы запланированные шаги выполнялись и не проскальзывали мимо, а также думают о действиях, обсуждениях и проектах, которые могли бы помочь группе в достижении поставленных целей. Они двигают процесс исследования, углубляют мышление, ставят под сомнение послышки, а также задействуют необходимые обучающие ресурсы. В соответствующее время, они даже могут разработать более глубокий план действий и предложить временные рамки выполнения всей программы обучения в целом.

## Советы модераторам

Иногда функции, присущие данной роли, понимаются неправильно, как механический учет времени либо выполнение повестки дня мероприятий. Если Вы заметили признаки того, что эту роль понимают именно так, следует разъяснить с самого начала, что лидерская задача по этому направлению намного шире – в ее рамках акцент делается на всей программе обучения сообщества.

# Модель инструкций

## Активисты программы обучения

*Берут на себя лидирующую роль в формировании нашей общей программы обучения*

Будучи активистом программы обучения, вы обеспечиваете выполнение программы обучения нашего сообщества. Вы ведете учет вопросов, проблем и возможностей для обучения. Вы следите за тем, чтобы сообщество двигало программу обучения вперед, вместе с вами. Учитывая опасения членов сообщества, Ваше внимание должно быть сконцентрировано на следующих вопросах:

- *Какие из ключевых вопросов, с которыми сталкиваются члены сообщества, мы выносим на обсуждение?*
- *Исходя из лимита отведенного нам времени, какие проблемы и возможности следует проанализировать вместе? На данном конкретном мероприятии? В течение ближайшего года?*
- *На какой точке застряла работы группы? Есть ли какие-либо невысказанные послышки, которые закрывают возможность дальнейшего исследования?*
- *Где находятся ресурсы, которая группа могла бы использовать для движения вперед? Какого рода обучение может понадобиться для обеспечения прогресса по различным вопросам?*
- *Насколько планомерно идет работа? Что еще необходимо сделать?*
- *Кто возьмет на себя ответственность за выполнение этих дополнительных шагов? Какие ресурсы для этого необходимы?*

Используйте Ваше воображение для того, чтобы найти продуктивные ответы на эти вопросы, вести их учет и задействовать, по мере необходимости, остальных членов сообщества в выполнении поставленной перед Вами задачи:

- Во время встречи, Вы будете анализировать, насколько тщательно прорабатываются вопросы и что еще предстоит сделать. Возможно, Вам стоит вести список вопросов, которые будут обсуждены позже.
- В плане долгосрочной архитектуры сообщества, Вы будете вести учет всех возникающих вопросов и высказываемых потребностей, и Вы будете направлять сообщество в разработке программы на последующий год.

Вы являетесь ответственным за эти вопросы по всем направлениям деятельности, но при этом будут некоторые этапы, на которых Вы соберетесь вместе и поразмышляете над ними в Вашей лидерской группе, а также когда Вас пригласят поделиться с остальными членами сообщества Вашими выводами и итогами. Вы также представите Ваши окончательные соображения и рекомендации в отношении временных рамок в конце мероприятия.

# Строители сообщества

## Описание

Качество социального обучения во многом зависит от социальной динамики, что включает в себя построение доверительных отношений, динамику власти в группе, столкновение различных эго, а также голоса, которые присутствуют либо отсутствуют, к которым прислушиваются либо которые игнорируют. Все это оказывает влияние на возможность анализировать текущую практику, разбирать ошибки, ставить под сомнение посылки, а также получать возможность выражать личный опыт и различные мысли.

Строители сообщества ответственны за динамику сообщества и за влияние, которая эта динамика оказывает на способности сообщества к обучению. Они размышляют о природе строящегося сообщества, о связующих его элементах, а также о барьерах, препятствующих его развитию. Они обращают особое внимание на голоса, уровень участия и вопросы власти. Они охраняют доверие и взаимоотношения в группе. Они понимают различные группы в рамках сообщества, границы между ними, а также их различные точки зрения и потребности в обучении. Они обеспечивают учет голосов как новичков, так и старожиллов сообщества. При необходимости, у них должна быть возможность вмешаться в любое время, в случае, если появляется вопрос, требующий урегулирования, либо возникает возможность улучшить динамику внутри сообщества.

## Советы модераторам

- Иногда мы совмещаем функции, присущие этой роли, с функциями «критических друзей»
- Если кто-либо принимает участие в мероприятии дистанционно, через интернет, а другие – очно, то эта роль становится особо важной, поскольку она призвана обеспечить тщательную интеграцию обоих видов участия.
- Эта роль также важна с точки зрения вынесения на обсуждение вопросов, касающихся языка и культуры

# Модель инструкций

## Строители сообщества

*Берут на себя лидирующую роль в обеспечении учета всех голосов*

В качестве строителей сообщества, вы обеспечиваете учет различных мнений и голосов в рамках общения между членами сообщества. Обращайте особое внимание на голоса из практического опыта. Акцентируйте следующие вопросы, вмешиваясь в процесс по мере необходимости и вынося рекомендации в конце:

- *Каковы ключевые группы в сообществе? Это одно большое сообщество, сообщество с подгруппами, либо множественные сообщества?*
- *Правильно ли мы управляем границами сообщества? Обеспечен ли доступ в сообщество для новичков?*
- *Кто присутствует на данном мероприятии? Кто не присутствует? Те ли люди присутствуют? Кого-то не хватает?*
- *Правильные ли мы создаем взаимоотношения? Строит ли сообщество достаточно доверия и заинтересованности?*
- *Насколько глубоко наше общение основывается на практическом опыте и примерах?*
- *Чьи голоса и мнение слушают? Чье не слушают? Как это можно исправить?*
- *Вопросы власти в сообществе препятствуют взаимному обучению?*
- *Является ли язык общения барьером?*

В течение мероприятия, вы должны обращать особое внимание на динамику и высказываемые мнения/голоса. Вы можете вмешаться, креативно либо стратегически, для того, чтобы предоставить кому-либо право голоса либо улучшить динамику работы группы.

С точки зрения долгосрочной архитектуры сообщества, вам следует проанализировать, что необходимо сделать в будущем для дальнейшего становления сообщества с точки зрения различных групп, членства в них, границ, и новых членов. Вы должны предлагать процессы и создавать отправные точки для того, чтобы оценивать достигнутый Вами прогресс.

Вы будете выступать в роли строителей сообщества в течение всей встречи, при этом будут основные этапы, на которых Вы соберетесь вместе и поразмышляете над ними в Вашей лидерской группе, а также когда Вас пригласят поделиться с остальными членами сообщества Вашими выводами и итогами. Вы также представите Ваши окончательные соображения и рекомендации в конце мероприятия.

# Критические друзья

## Описание

Социальное обучение в рамках очных мероприятий либо мероприятий, проводимых через интернет, зависит от качества процесса, включая наличие уместных, тщательно разработанных и динамичных процессов и действий, гладкой логистической подготовки и адекватной инфраструктуры.

Критические друзья обращают внимание на процессы и собирают комментарии в отношении того, что эффективно в процессе работы, а что нет. Они наблюдают за уровнем вовлечения участников в работу, реакциями на предлагаемые процессы, и на общую атмосферу. Это важная часть самонастройки сообщества. Роль критических друзей заключается не просто в том, чтобы обеспечивать обратную связь со своей стороны, но также собирать ее от всех участников, сопоставлять и представлять ее, а также хранить ее для дальнейшего использования.

По мере возможности, им следует также проанализировать обратную связь от критических друзей на предыдущих мероприятиях, с тем, чтобы обеспечить точную настройку сообщества. Их также следует поощрять к тому, чтобы они вмешивались в процессы во время мероприятия в случаях, если, по их мнению, процессы протекают неправильно и есть предложения по их совершенствованию.

## Советы модераторам

- Иногда мы совмещаем функции, присущие этой роли, с функциями «устроителей сообщества»
- Стратегии работы критических друзей, которые доказали свою эффективность на практике, включают в себя:
  - Раздайте разноцветные листки бумаги и попросите участников отмечать на них, что проходит слаженно, а что следует улучшить
  - сбор обратной связи и размышлений в малых группах, а не по отдельности с каждым членом
  - немедленно вносите комментарии и предложения в совместную страницу на вики, с тем, чтобы их можно было использовать либо дополнять по ходу мероприятия

# Модель инструкций

## *Критические друзья*

Берут на себя лидирующую роль в учете того, какие процессы эффективны, а какие нет. В качестве критических друзей, вы обеспечиваете процесс, ритм, логику и структуру мероприятия. Вы ведете учет того, что эффективно, а что нет. Вы собираете и презентуете обратную связь и предложения. Вопросы, которые Вас должны заинтересовать, включают в себя:

- Какого рода обратную связь мы должны собирать у членов сообщества и каким способом?
- Какие процессы протекают эффективно? Какие нет?
- Какие действия по обучению и инновации заинтересовывают участников?
- Какие процессы мы могли бы улучшить, с тем, чтобы более эффективно использовать время, которое мы проводим вместе?
- Мы обучаемся на основании предыдущих мероприятий и внедряем ли рекомендации по их итогам?
- Каким образом можно консолидировать и представлять обратную связь со стороны членов сообщества? Кому следует ее заслушивать?

В течение мероприятия, Вы следите за процессом от лица сообщества и вмешиваетесь в него по мере необходимости. В конце мероприятия, исходя из Ваших выводов, Вы вносите рекомендации для всей группы относительно того, какие процессы протекали плавно и эффективно, а что можно было бы улучшить в следующий раз. С точки зрения долгосрочной архитектуры сообщества, вам следует записывать все полученные Вами рекомендации и обратную связь, и использовать их для улучшения процесса разработки архитектуры и программы последующих мероприятий. Вы обращаете особое внимание на процесс в течение всего мероприятия; при этом будут ключевые этапы, на которых Вы соберетесь вместе и поразмышляете над ними в Вашей лидерской группе, а также сможете консолидировать Ваши выводы. Вам следует придерживаться определенной системы при сборе обратной связи и рекомендаций, например, введя практику «нескольких минут на размышление» для всей группы, проводя интервью, либо давая членам группы листки бумаги, на которых они могут вписать свои рекомендации. Обратная связь должна тщательно учитываться для целей последующих мероприятий.

# Социальные репортеры

## Описание

Важным элементом преемственности процесса обучения от одного мероприятия к другому является создание коллективной памяти. Идея заключается в том, чтобы запечатлеть важные моменты в жизни сообщества, а также в процессе обучения в различные периоды времени.

Социальные репортеры помогают своему сообществу генерировать историю того, что происходит, глазами своих членов. Жанр социального репортажа, как правило, неформален, нагляден и представляет собой точки зрения из различных углов. Общая память представляет собой хорошую отправную точку для новых членов и точку отсчета для старожилов.

Общая память простирается далеко за пределы простых заметок и включает в себя впечатления, мнения, фото, видео и другие виды социальных средств коммуникации. Новые инструменты и технологии являются важным средством для социальных репортеров, поскольку они изменяют способ создания, хранения и доступа к данным коллективной памяти. Инструменты социальной связи, такие как вики, блоги и твиты, создают новые возможности участия в создании коллективной памяти и доступа к ней. Во многих случаях, продукты социального репортажа могут становиться доступными непосредственно по ходу проведения мероприятия. Нет необходимости использовать какие-либо специализированные инструменты, поскольку наилучшие инструменты – это те, которые находятся прямо под рукой. Инструменты социального репортажа доступны всем, у кого есть смартфон или цифровой фотоаппарат или видеокамера.

## Советы модераторам

- В зависимости от размера группы и стоящих перед нами задач, иногда мы объединяем роль социальных репортеров с ролью внешних посыльных. В этих случаях группа принимает совместное решение о том, что будет храниться внутри сообщества, а что будет выпущено за его пределы.
- Возникает два подхода к работе социальных репортеров. Некоторые группы стремятся вести более систематический учет всего, что происходит в рамках сообщества. В других случаях, в особенности тогда, когда заметки уже ведутся и мероприятие уже тщательно документируется, социальные репортеры могут применять облегченный подход, делая акцент на субъективных размышлениях, личных мнениях, интересных моментах, и составлении веселого, легкого, запоминающегося отчета о мероприятии.
- Постарайтесь завершить всю работу по ходу мероприятия. Как правило, члены группы чересчур оптимистично оценивают, что они смогут сделать либо завершить по возвращении домой.

## Советы по использованию технологических инструментов

- Заранее попросите членов группы привезти с собой свои электронные устройства на мероприятия (и соответствующие шнуры для подсоединения к порту USB). Соберите все устройства которые можно позаимствовать у Вас либо Вашей организации на время проведения мероприятия.
- Решите, где будет размещена коллективная память: вики, блог, слайды? Будете ли Вы использовать существующую страницу в интернете либо создадите новую?
- Хотя было бы неплохо определить в эту группу человека, свободно владеющего соответствующими инструментами и средствами социальной коммуникации, необязательно, чтобы все были профессионалами в этой области. Энтузиазм, готовность к обучению, игровые элементы – все это ключевые ингредиенты эффективного социального репортажа.

# Модель инструкций

## Социальные репортеры

*Берут на себя лидерские функции по созданию коллективной внутренней памяти*

В качестве социальных репортеров, вы берете на себя лидерские функции по созданию коллективной памяти группы. Это может быть чем-либо простым, например слайд-шоу, отчетом в виде картинок, либо консолидированной презентацией с использованием различных средств социальной коммуникации. Вам следует стремиться сделать презентацию неформальной, креативной, веселой и запоминающейся. Вопросы, которые Вам следует принять во внимание, включают в себя следующее:

- *Какие выводы, истории и итоговые результаты работы сообщества в рамках данного мероприятия следует отразить и записать? Чей угол зрения стоит отразить?*
- *Каким образом мы разделим работу? Как мы можем вовлечь других людей? Кто будет осуществлять окончательное редактирование и разработку?*
- *Какие инструменты у нас есть для создания коллективной памяти (напр. Мобильные телефоны, фотоаппараты, видеокамеры, вебкамеры) и какие приложения будут использоваться для презентации итогов (напр. Animoto, Comic Life, Windows Photostory, Power Point)?*
- *Где будет показана или сохранена презентация коллективной памяти (напр. вики, блог, Твиттер)? Какое название мы ей дадим?*
- *Какой уровень конфиденциальности необходим для того, чтобы участники могли вести откровенный разговор? Каким образом или когда мы сможем провести такой разговор со всей группой?*

В течение встречи вы обращаете внимание на запоминающиеся моменты, основные элементы, людей, и размышления. Вы также можете использовать перерывы для того, чтобы провести несколько интервью прямо на месте.

С точки зрения долгосрочной архитектуры сообщества, Вам необходимо решить, каким образом Вы будете хранить и открывать доступ к коллективной памяти, и каким образом Вы сможете продолжить сбор и распространение основных моментов мероприятия.

Вы будете выступать в роли коллективной памяти сообщества в течение всей встречи, при этом будут основные этапы, на которых Вы соберетесь вместе и поразмышляете над ними в Вашей лидерской группе, а также когда Вас пригласят поделиться с остальными членами сообщества Вашими выводами и итогами, например, по вопросам конфиденциальности. Вы также представите Ваш окончательный продукт в конце мероприятия, а также расскажете о том, что вы узнали во время выполнения Вашего задания.

# Внешние послыльные

## Описание

Мероприятия сообществ зачастую концентрируются на том, что происходит внутри, но при этом важно уделять должное внимание тем сообщениям, которые должны публиковаться для внешней аудитории и широкой общественности, а также предоставляться организациям, в которых работают члены сообщества.

Внешние послыльные берут на себя обязанности по выявлению заинтересованных сторон, анализу того, какого рода итоги или сообщения могут представлять для них ценность, и как наилучшим образом представить работу сообщества. Они обращают внимание на выводы, заявления, либо документы, ареал распространения которых более широк. Они также составляют сообщение для этих внешних аудиторий.

## Советы модераторам

Иногда мы сочетаем роль внешних послыльных с другими лидерскими группами:

- С социальными репортерами: группа должна провести разграничение между тем, что останется внутри группы и что будет предназначено для более широкой аудитории.
- С организационными брокерами: группе предстоит определить, являются ли внешние аудитории, с которыми предстоит наладить связь, представителями организаций.

# Модель инструкций

## **Внешние посылные: информация о проделанной работе**

*Берут на себя лидерские функции по созданию информационного материала для общественности*

В качестве внешних посылных, Вы принимаете на себя руководство общественным имиджем Вашего сообщества. Вы анализируете, кому за пределами Вашего сообщества может быть полезным получить информацию о деятельности сообщества. Вы обращаете внимание на жемчужины Вашей работы, которым необходимо обеспечить широкое распространение. Вы также создаете дополнительные коммюнике, в случае необходимости. Вопросы, на которых Вы концентрируете свое внимание, включают в себя следующее:

- *Кто входит в состав ключевых внешних аудиторий и каков наилучший способ их информирования?*
- *Какие ключевые информационные сообщения по итогам мероприятия мы хотим передать? На каких языках?*
- *На ком лежит обязанность по окончательному редактированию и публикации этих сообщений? Посредством каких каналов и средств? Как обеспечить вклад всей группы в окончательный проект сообщений?*
- *Стоит ли сообществу поддерживать вебсайт для внешних аудиторий?*
- *Возникают ли какие либо соображения конфиденциального либо общественного характера в случае коммуникационных сообщений вовне?*

В течение мероприятия, Вы собираете сообщения для внешних аудиторий и создаете проект итогового документа в соответствующем формате, который Вы представите всей группе для получения одобрения с их стороны. В идеале, к концу мероприятия у Вас должно быть готово сообщение, которое участники могут передать внешним сторонам.

С точки зрения долгосрочной архитектуры сообщества, Вы должны размышлять об общественном имидже, который следует создать. Это может включать в себя вебсайт, но также и публикации, презентации и семинары.

Вы будете вести все эти вопросы во время всего мероприятия, при этом будут основные этапы, на которых Вы соберетесь вместе, консолидируете Ваше информационное сообщение и поразмышляете над ним в Вашей лидерской группе, а также когда Вас пригласят поделиться с остальными членами сообщества проектами Ваших информационных сообщений. Вы также представите Ваш продукт, Ваши выводы и рекомендации в конце мероприятия.

# Брокеры по связям с организациями

## Описание

Большинство практикующих сообществ и иных групп обучения взаимодействуют с представителями заинтересованных организаций, таких как спонсоры, отделы информационных технологий и менеджеры.

Организационные брокеры ведут процесс сотрудничества между сообществом и заинтересованными организациями. Они несут ответственность за обеспечение соответствия программы работы, деятельности и итоговых результатов сообщества стратегиям организаций. Они обращают внимание на стратегический потенциал, потребность в ресурсах, необходимую поддержку, инфраструктуру, управленческие роли, формальные структуры, ожидания, признание и сертификацию, каналы связи с формальными организациями. Они ищут пути вовлечения необходимых заинтересованных сторон и ведут переговоры о взаимодействии между сообществом и соответствующими организациями.

## Советы модераторам

- В зависимости от размера группы, мы иногда совмещаем данные функции с функциями внешних посыльных. Если группы работают по отдельности, Вы можете отвести им время в программе мероприятия в целях консолидации их работы.
- Как правило, в мероприятиях принимают участие люди, которые уже играют роль брокеров с заинтересованными организациями. Мы всячески стараемся привлечь их к работе в этой лидерской группе.

# Модель инструкций

## Брокеры по связям с организациями

*Играют лидирующую роль в обеспечении связи с организациями*

Будучи брокерами по связям с организациями, вы играете лидирующую роль в анализе различных организаций, заинтересованных в работе сообщества, а также того, как сообщество должно вести с ними работу. Вы анализируете, какую роль организация играет в работе сообщества и каким образом сообщество привносит важные знания и потенциал в работу организации. Вопросы, которые для вас актуальны, включают в себя следующее:

- *Каким образом Ваше сообщество задействовано в более широком контексте организаций и их программ деятельности? Каков стратегический аргумент деятельности сообщества?*
- *Какие организационные ресурсы и поддержка потребуются сообществу?*
- *Кто является заинтересованными лицами в организациях? Каким образом можно наладить с ними сотрудничество?*
- *Каковы их ожидания? Каковы ожидания и стремления сообщества?*
- *Какого рода ресурсы они предлагают? Сопоставимы ли ожидания с предлагаемыми ресурсами? Подписан ли контракт?*
- *Что необходимо знать заинтересованным организациям? В каком формате должна осуществляться связь с этими организациями?*
- *Какой вклад они должны вносить в программу*

*обучения сообщества?*

- *Какого рода признание со стороны организации необходимо для того, чтобы она активно принимала участие, лидировала и содействовала?*

Используйте Ваше воображение для того, чтобы найти продуктивные ответы на эти вопросы, ведите учет ответов, и, по мере необходимости, привлекайте других членов группы к выполнению Вашего задания:

- В течение мероприятия, вы вносите точку зрения организации в деятельность и обсуждения
- С точки зрения долгосрочного развития сообщества, вы отмечаете заинтересованные организации и разрабатываете систему спонсорства, поддержки, и коммуникации, которая позволит сообществу развиваться, найти свое место в организации и внести свой полномасштабный вклад в ее работу.

Вам стоит систематично рассмотреть этот вопрос, например, перечислив все заинтересованные стороны и создав таблицу их ожиданий, предложений и возможных способов взаимодействия сообщества с ними. По возможности, проведите интервью с членами сообщества и представителями этих организаций.

Вы являетесь ответственным за эти вопросы по всем направлениям деятельности, но при этом будут некоторые этапы, на которых Вы соберетесь вместе и поразмышляете над ними в Вашей лидерской группе, а также когда Вас пригласят поделиться с остальными членами сообщества Вашими выводами и итогами. Вы также представите Ваши окончательные соображения и рекомендации в конце мероприятия.

# Детективы прибавочной стоимости

## Описание

Социальное обучение должно добавлять прибавочную стоимость в виде повышения потенциала и эффективности деятельности как для отдельных экспертов, так и организаций. При этом прибавочная стоимость мероприятий не всегда очевидна, поскольку она зачастую проявляется вне сообщества, когда его члены применяют полученные ими знания в рамках проекта, над которым они работают. Если данную прибавочную стоимость раскрыть более детально, это может принести много пользы, а именно более значительную мотивацию членов, большую информированность общественных лидеров, которые смогут оценить, какие виды деятельности наиболее продуктивны, а также более глубокое понимание спонсорами степени отдачи их инвестиций.

Детективы прибавочной стоимости занимаются поиском этой стоимости, и пытаются раскрыть ее, за счет соответствующего сочетания историй, оценок и измерений. Они применяют методы, которые используются в системе оценки прибавочной стоимости, вносимой сообществами, с целью разработки ряда показателей, отбора соответствующих историй, и разработки планов сбора данных. Они проводят оценку того, кому и что необходимо знать и подготавливают отчеты о создании прибавочной стоимости для различных аудиторий.

## Советы модераторам

- Существует середина между скрупулезностью и реалистичностью. Ищите середину между временем, которое вы потратите на сбор значительного массива данных и временем, которое у Вас займет составление убедительной истории о том, как создается прибавочная стоимость для сообщества.
- Эта лидерская группа – долгосрочная, и она не относится к числу групп, которые создаются только на одно мероприятие.

# Пример инструкций

## Детективы прибавочной стоимости

*Выполняют лидерские функции в раскрытии прибавочной стоимости, создаваемой сообществом*

Будучи детективами прибавочной стоимости, вы раскрываете ту пользу, которую создает и приносит сообщество, либо может принести или создать в потенциале. Вы раскрываете ее за счет историй, показателей, и, по возможности, за счет количественных показателей. Вы задействуете сообщество в Вашем исследовании, ища ответа на следующие вопросы:

- Кто должен быть осведомлен о прибавочной стоимости, создаваемой Вашим сообществом? Что им необходимо знать и почему? Как они могут воспользоваться данной информацией?
- Какие показатели могут доказать создание прибавочной стоимости? Как следует вести за ними наблюдение?
- Какого рода данные могут быть полезными? Кто будет заниматься сбором этих данных?
- У кого есть история о создании сообществом прибавочной стоимости, которой можно поделиться?
- Какого рода пользу может обеспечить и запланировать сообщество? Как мы об этом узнаем? Какого рода истории захотело бы услышать сообщество в будущем, чтобы считать себя успешным?

Используйте Ваше воображение для того, чтобы найти продуктивные ответы на эти вопросы, ведите учет ответов, и, по мере необходимости, привлекайте других членов группы к выполнению Вашего задания:

- В течение мероприятия, вы отслеживаете показатели прибавочной стоимости и истории об этом, действительные или потенциальные
- С точки зрения долгосрочного развития сообщества, вы планируете стратегию по наблюдению за процессом создания прибавочной стоимости и оценки создания прибавочной стоимости и предоставляете соответствующий отчет заинтересованным сторонам.

Вам стоит систематично рассмотреть этот вопрос, например, за счет создания модели оценки прибавочной стоимости с целью сбора соответствующих историй, разработки показателей для каждого цикла, и создания матрицы, в рамках которой будут интегрированы истории и показатели. По возможности, проведите интервью с членами сообщества и представителями иных учреждений, заинтересованных в понимании, увеличении и росте прибавочной стоимости, производимой сообществом.

Будут некоторые этапы, на которых Вы соберетесь вместе и поразмышляете над ними в Вашей лидерской группе, а также когда Вас пригласят поделиться с остальными членами сообщества Вашими выводами и итогами. Вы также представите Ваши окончательные соображения и рекомендации в конце мероприятия.