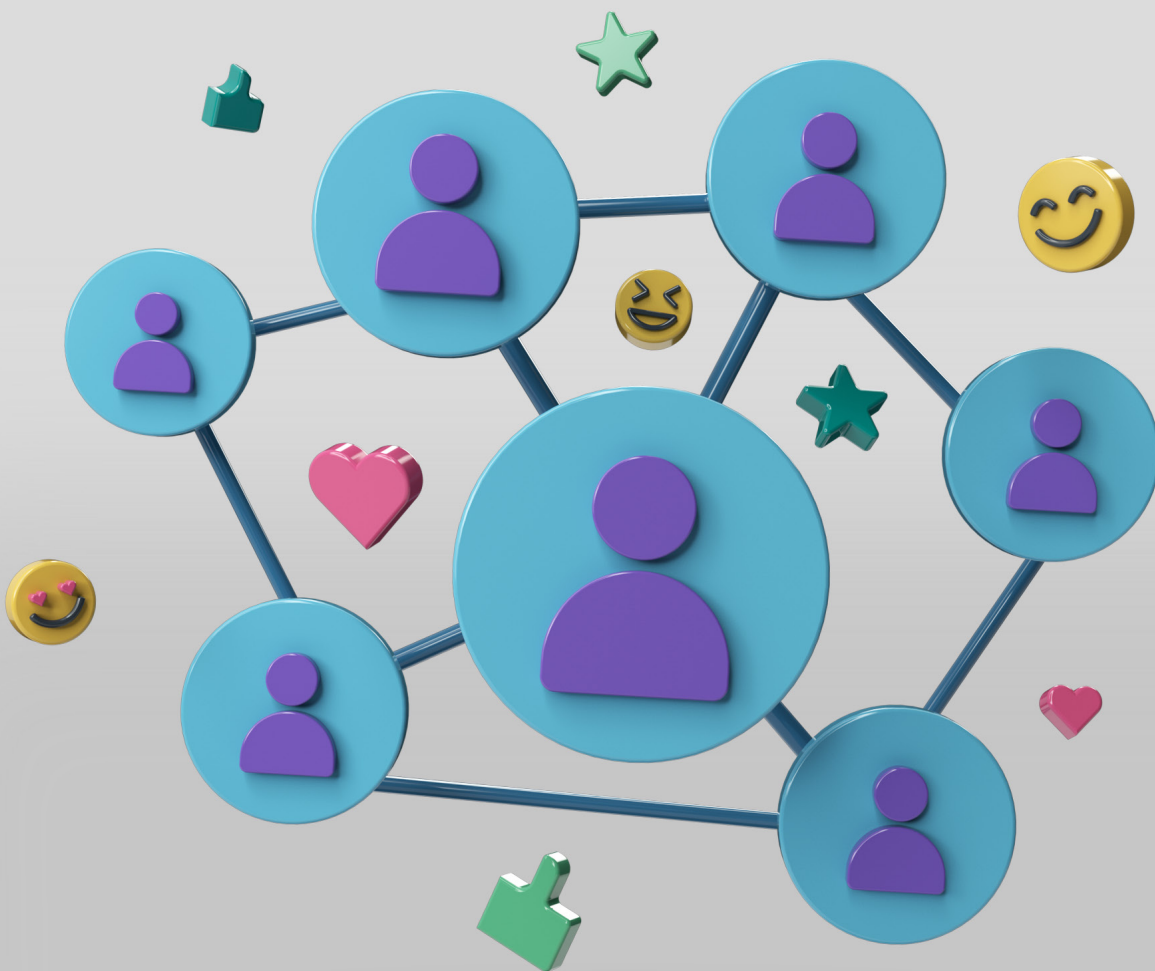


## Образовательные сообщества: кому и зачем нужны комьюнити?



Как живет  
и развивается  
сообщество?

Как работает кривая  
вовлеченности  
в сообществе?

Что участник  
получает  
от сообщества,  
а сообщество —  
от участника?

В чем роль  
комьюнити-  
менеджера?

03

Вступление

Что бизнес и образование ожидают сегодня от комьюнити?

04

Что такое образовательное сообщество?

Проблема

Узнаем, чем сообщество отличается от аудитории, каких видов оно бывает и чем обусловлена актуальность образовательных комьюнити.

09

Как методологически подойти к созданию сообщества?

Советы

Пройдем по основным этапам стратегического планирования комьюнити и разберем их на примере креативной методологии CRAFT.

27

Как управлять сообществом: основы комьюнити-менеджмента

Обзор

О том, в чем заключается роль комьюнити-менеджера в формировании крепкого комьюнити сообщества.

35

Этапы развития в сообществе: как наблюдатель становится экспертом?

Обзор

Какой путь может проделывать участник сообщества и что такое кривая вовлеченности?

40

Образовательные сообщества: факторы успеха и неудачи

Советы

Ключевые факторы успешного развития сообщества, а также наиболее распространенные проблемы, возникающие при его развитии.

47

Полезные ссылки

Список книг и публикаций, которые помогут углубиться в тему создания и развития сообществ.

## Введение

Учиться друг у друга, получать новый опыт в социуме, чувствовать понимание и поддержку единомышленников – естественные человеческие потребности.

Сообщество как феномен особенно востребовано не только на личностном уровне, но и на организационном. Идут поиски наиболее эффективных принципов создания, управления и развития сообществ. В результатах таких изысканий заинтересовано множество сфер жизнедеятельности: и социальная, и экономическая, и бизнес, и, безусловно, сфера образования.

Не вызывает сомнений образовательный потенциал комьюнити. Приведем в пример данные отчета CMX Community Industry Report (<http://sber.me/?p=p6svW>) 2021, посвященного состоянию индустрии управления сообществами, который основывается на исследовании мнений 528 комьюнити-менеджеров из 42 стран мира.

86 % опрошенных называют сообщество одним из важнейших элементов достижения миссий своих компаний. Среди основных функций, выполнение которых ожидается от сообществ, называются следующие:

- поддержка, обмен знаниями и опытом – 67 %;
- внешние коммуникации (маркетинг, HR-бренд, PR) – 68 %;
- формирование программ обучения – 53 %;
- внутренние коммуникации (конференции, митапы, хакатоны) – 20 %;
- развитие сервисов, процессов, продуктов – 50 %.

Объект нашего интереса – это образовательные сообщества. В нашем понимании это объединения людей, которые разделяют страсть к тому, что они делают, и хотят научиться делать это лучше посредством регулярного взаимодействия друг с другом. Такие сообщества динамично развиваются, роли участников непостоянны: на прошлой неделе обучающийся мог быть новичком, а на следующей при должной вовлеченности он вполне может делиться своей экспертизой с участниками сообщества.

В этом выпуске мы обсудим, что может дать профессиональное сообщество бизнесу, а также будем искать ответы на вопросы:

- ▶ Почему сообщества – идеальный инструмент создания инновационной организации?
- ▶ Какие задачи стоят перед образовательными и профессиональными сообществами?
- ▶ Как запустить и развивать профессиональное сообщество?
- ▶ Как управлять сообществом и поддерживать активность участников?
- ▶ В чем заключается роль комьюнити-менеджера?

# Что такое образовательное сообщество?

Само слово «сообщество» ассоциируется с чем-то общественно полезным, выгодным для всех его участников, эмоционально это слово окрашено в позитивные цвета. Вовлеченность, взаимоподдержка и взаимосвязи, чувство локтя — ключевые характеристики сообщества, осязаемые на интуитивном, нерациональном уровне. Каждому знакомы такие примеры сообществ, как идейная община, диаспора, кружок по интересам, профессиональное объединение, интернет-паблик общественного движения или партии.

Образовательные сообщества сегодня являются одним из наиболее динамично развивающихся общественных трендов. В образовательном комьюнити свои преимущества составляют многие сферы и стороны:

- ▶ HR-сфера — форма эффективной и низкобюджетной работы с командой;
- ▶ продуктовые и технологические компании — форма знакомства с продуктом и обучения работе с ним перед собственно продажей;
- ▶ образовательные проекты — способ улучшения продукта и увеличения среднего чека, востребованная форма монетизации;
- ▶ сотрудники и профессионалы — форма непрерывного обучения в личных целях.



**Рената  
Гизатулина**

Основательница LLLab, консультант в сфере образования и организационных изменений, преподаватель и куратор образовательных программ

**Образовательное сообщество** — это группа людей, которых объединяют общие ценности, цели, практики, интересы, идеи и которые работают вместе над созданием и развитием активной соучастной осознанной среды, которые уважают разные ценности и точки зрения и активно распространяют образовательные возможности для создания новых знаний.

Зачастую понятие сообщества ошибочно путают с аудиторией или даже просто с базой контактов. Важное отличие образовательного сообщества состоит в глубинных причинах объединения.

### ДАВАЙТЕ ОТЛИЧАТЬ



Аудитория

База

Сообщество

Если в базе контактов участники объединяются не по своей воле, а в аудитории — лишь по принципу проявленного интереса к продукту, то сообщество характеризуется связями между участниками.

Таким образом, сообщество — это не сервис и не продукт, а среда для получения этого «сервиса» (знаний, опыта, практики) от участника к участнику.

## Почему образовательные сообщества стали так нужны?



### Евгения Роньжина

Управляющий директор,  
руководитель штаба SberX  
дирекции по развитию  
экосистемы Сбера

Идеолог Community University

Преподаватель в Финансовом  
университете при Правительстве  
Российской Федерации

15 лет опыта в собственном  
бизнесе

12 лет в развитии сообществ

Сферы интересов  
и ответственности:  
построение интеграционных  
и коллаборативных структур,  
новое образование и развитие  
сообществ

**Нарастающая скорость изменений** рождает потребность находиться в непрерывном образовании. Вместе с этим прикладные знания устаревают уже во время цикла подготовки образовательного продукта, поэтому нужны форматы передачи опыта в моменте. Как показал опыт пандемии, люди в условиях неопределенности предпочитают быстро узнавать новое у таких же, как они, а не через классические долговременные форматы.

**Непрерывность образования** требует от компаний постоянного роста бюджета на обновление образовательных программ. Поскольку бесконечный рост расходов на обучение невозможен, образовательные сообщества, в которых знания передаются от участника к участнику, становятся отличным ответом на такой вызов.

**Образовательный контент сегодня конкурирует за внимание** не с другими образовательными продуктами, а с социальными сетями и развлекательными платформами. По этой причине образовательные продукты, которые борются за доходимость и результативность, используют инструменты вовлечения, характерные для сообществ.

**Атомизация общества** влияет на эффективность людей и скорость их выгорания. Сообщества позволяют не только обучиться вместе на какой-либо программе, но и поддерживать взаимосвязи после, ощутить себя в коллективе единомышленников и не выгорать.

**Потребность получить признание** служит целям вовлечения в образовательный контент: участники сообщества ценят то, во что вложились интеллектуально и эмоционально.

Приятным бонусом наличия сообщества у образовательного проекта является то, что комьюнити может быть задействовано в доработке продукта. Это дает компании возможности для экспоненциального роста.

01  
<http://sber.me/?p=1pvM6>

В книге Learning Communities from Start to Finish<sup>1</sup> (2015) утверждается, что формирование и поддержание сообщества — одна из десяти наиболее эффективных образовательных практик (наравне с командной работой, адаптивными педагогическими методами и т. д.). Причины называются следующие:

- ▶ сообщество позволяет обучающимся достичь больших личностных и учебных успехов (социальное и академическое влияние сообщества);
- ▶ чувство общности повышает уровень удовлетворенности, вовлеченности, показатель удержания (Retention Rate).

И на сегодняшний день потребность в образовательном сообществе не снижается, а лишь повышается — и среди участников сообществ, и среди заказчиков и организаторов комьюнити.



## Кристина Гегелия

→ Эксперт LLLab

→ Комьюнити-лидер сообщества CX/UX-исследователей Сбера

→ Экс-комьюнити-лидер в «Школе 21» и ИКРА Group

→ Сертифицированный фасилитатор и практик методологии CRAFT

→ Куратор ИКРА в области создания стратегий эффективного развития сообществ

→ 12 лет уверенно строит сообщества, пишет глубокие стратегии и управляет командами

→ Осознанно и по брифу пишет образовательные программы и курирует их командами

Хорошо организованное образовательное сообщество — это ключ к успешному достижению и учебных, и практических, и социальных результатов.

Комьюнити — ключевой инструмент для создания инновационной среды, в которой нуждаются все компании, заинтересованные в стабильном росте и развитии.

Как понять, что компания соответствует инновационным ценностям? Можно ориентироваться на три показателя:

- 01 Процесс** — насколько эффективно выстроено взаимодействие участников?
- 02 Методология** — как участники подходят к решению задач? как хранятся и передаются знания?
- 03 Культура** — существует ли развивающее социальное пространство для безопасного диалога идей и командных коллабораций? достаточно ли компания делает для того, чтобы люди смотрели в будущее?

На поддержку последнего ключевого компонента из перечисленных, культурного, и направлено комьюнити. Именно сообщество призвано обеспечить пространство для синергии участников, рождения и развития новых идей.

## Виды образовательных сообществ

Образовательное сообщество может быть создано внутри образовательной организации, оформиться стихийно среди обучающихся, сформироваться энтузиастами-профессионалами своего дела с целью просвещения... Это крайне разные варианты комьюнити, каждое из которых будет иметь свои отличительные особенности и черты.

Инициатива Community of Practice<sup>1</sup>, созданная региональным образовательным консорциумом Эдмонта (ERLC), предлагает к рассмотрению три вида учебных сообществ.

01

<http://sber.me/?p=1XRnM>

	Профессиональное образовательное сообщество (Professional Learning Community, PLC)	Сообщество практиков (Community of Practice, CoP)	Профессиональное образовательное сетевое сообщество (Professional Learning Network, PLN)
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Носит формальный характер, может быть обязательным</li> <li>Присуща иерархичность (от преподавателя к обучающимся)</li> <li>Активность сообщества происходит в основном во время учебных занятий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цели и активности сообщества формируются фасилитаторами совместно с участниками</li> <li>Может быть ограничено во времени – действовать, например, в течение учебного года или подготовки к важному проекту</li> <li>Может быть как формальным, так и неформальным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Добровольное участие</li> <li>Доступ из любой точки мира</li> <li>Участникам предоставляется автономность в общении и принятии решений</li> </ul>
Фокус сообщества	<ul style="list-style-type: none"> <li>Академическая успеваемость</li> <li>Площадка для обсуждений</li> <li>Сбор данных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Профессиональный и личный рост</li> <li>Обмен опытом в кругу единомышленников и экспертов той же области знаний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Профессиональный и личный рост</li> <li>Поиск и сбор профессиональных ресурсов</li> </ul>
Пример	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сообщество программы развития лидеров розничного бизнеса (см. ст. «Образовательные сообщества: факторы успеха и неудачи»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сообщество Scrum-мастеров в компании</li> <li>Сообщество Java-разработчиков в Сбере (см. ст. «Образовательные сообщества: факторы успеха и неудачи»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хабр</li> <li>Сообщество EduTech Club СберУниверситета</li> <li>Профессиональная ассоциация для методистов, тренеров, педагогических дизайнеров Association for Talent Development (ATD)</li> </ul>
Размер группы	Как правило, соответствует классу/группе обучающихся	Может быть как малым (10–50 человек), так и большим (более 100 человек)	Неограниченно

Какими бы ни были различия между типами сообществ, исследователи сходятся в одном: любое сообщество, в том числе и образовательное, удовлетворяет базовые социальные потребности человека: идентичности, принадлежности, смысла и цели. Перед целенаправленным построением образовательного сообщества необходимо убедиться в том, что в его идее присутствуют все четыре составляющие, а затем переходить к стратегическому и тактическому планированию.

## Выводы

Человеку свойственна потребность в социальной идентичности. Для современных сообществ более характерны виртуальные взаимосвязи, потребность в доверительных источниках новой информации и осмысленном глубоком контакте при общности ценностей и убеждений.

Образовательные сообщества не только отвечают глубинным психологическим запросам в безопасности, комфорте и общности, но и являются эффективным инструментом для достижения учебных и социальных целей.



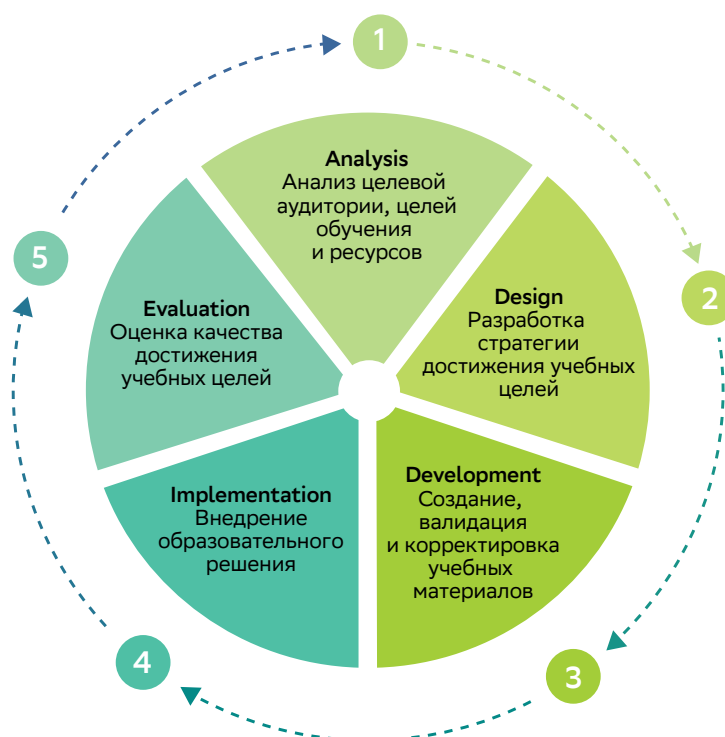
# Как методологически подойти к созданию сообщества?

Создание сообщества требует методологического фреймворка, как и возведение любой сложной системы. Педагогические дизайнеры привыкли опираться на распространенные и зарекомендовавшие себя модели проектирования образовательного решения, например ADDIE или SAM, которые позволяют выстроить стратегию и периодически ее обновлять в зависимости от потребностей заказчика и аудитории.

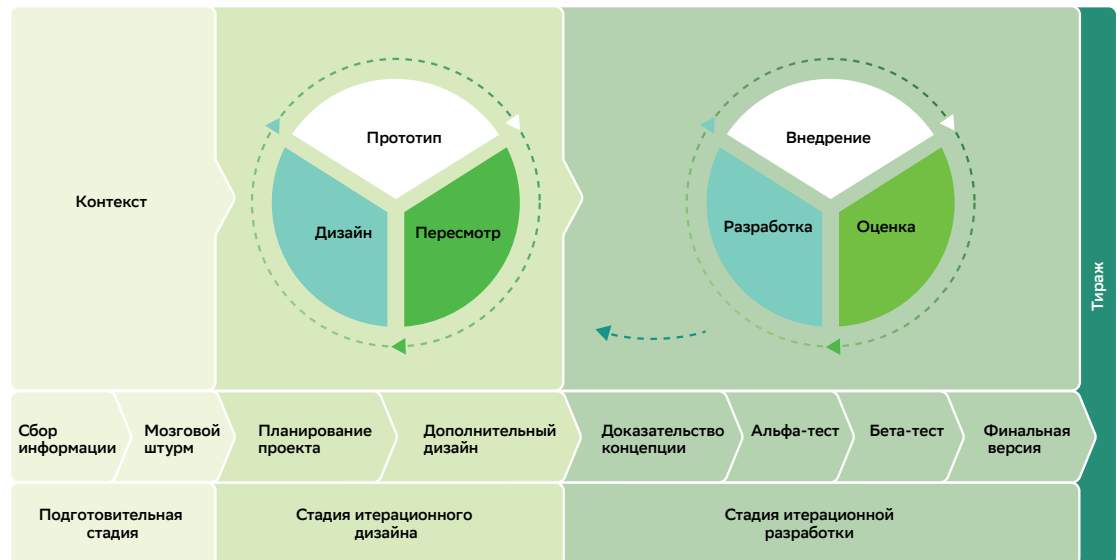
Напомним содержание основных моделей педагогического дизайна.

ADDIE (Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate – анализ, проектирование, разработка, внедрение, оценка) – линейная пятиступенчатая модель разработки. В случае с комьюнити результатом будет не образовательное решение, а действующее и развивающееся сообщество.

**Пятиступенчатый процесс разработки образовательных решений**



SAM (Successive Approximation Model, модель последовательного приближения) – более итерационная альтернатива ADDIE, которая позволяет оперативно собирать обратную связь и проводить доработку решения.



Подробнее о моделях педагогического дизайна можно прочитать в словаре-справочнике [СберУниверситета](#)<sup>4</sup>

01  
<http://sber.me/?p=198nC>

Можно использовать не только фреймворки педагогического дизайна, но и продуктовые модели, например, Agile-практики или методологию дизайн-мышления.

Методология дизайн-мышления позволяет при проектировании отталкиваться от запроса пользователя и решать его «боли».

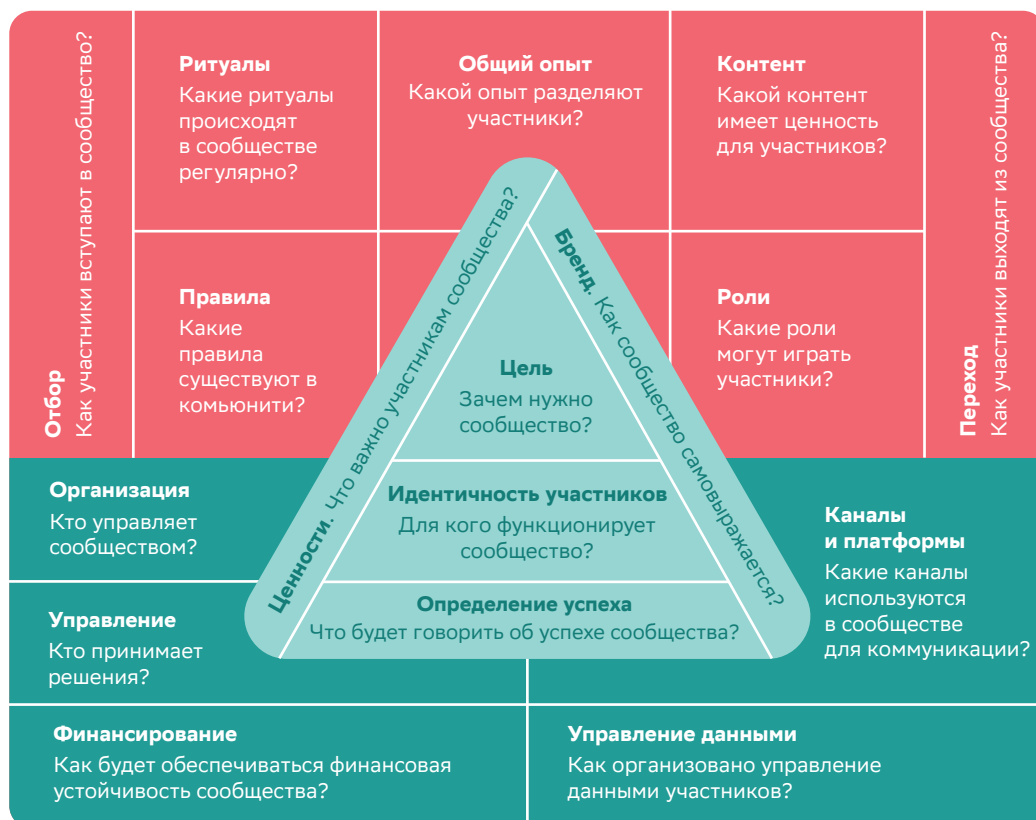


Словом Agile принято обозначать целый спектр подходов к разработке продуктов (изначально ПО, но затем подобные практики стали использоваться повсеместно), отличающихся итеративностью, вовлеченностью заказчика, высокой скоростью доработок.

02  
<http://sber.me/?p=SBXBc>

Международная инициатива Community Canvas<sup>2</sup> предлагает свой тематический фреймворк-шаблон для создания сильных сообществ.

Фреймворк включает три крупные темы: **идентичность**, **опыт**, **структуру**. Ключевой темой является идентичность; опыт участников надстраивается над идентичностью, а структура выступает в роли фундамента.



Ответы на эти вопросы позволяют не упустить из виду ни один из ключевых элементов сообщества, а значит, получить на выходе крепкое и долговечное комьюнити.

Далее в этой статье мы рассмотрим основы модели CRAFT – сертифицированной креативной методологии школы инноваций ИКРА, вокруг которой выстроена экосистема из образовательных центров, программ сертификации и методологического сообщества.

Методология успешно используется в различных областях: продажах, индустрии развлечений, музейном деле, маркетинге, науке, IT, HR, здравоохранении, телекоммуникациях и многих других. О ней рассказывает ниже Кристина Гегелия.



**Кристина Гегелия**

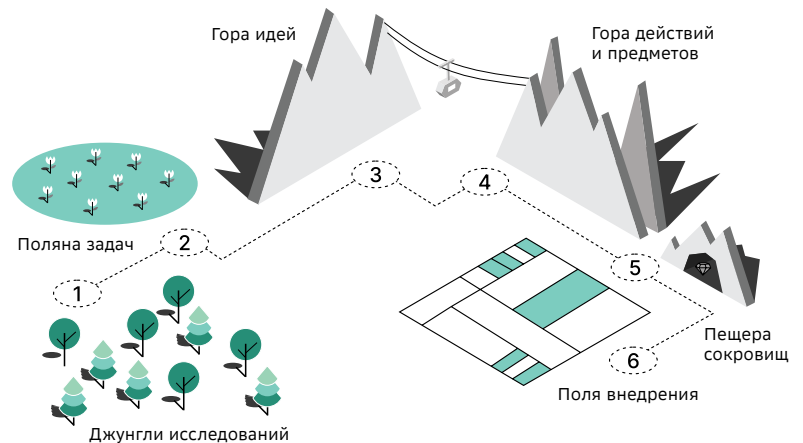
Комьюнити-лидер сообщества исследователей Сбера CX-club, куратор ИКРА GROUP по эффективному созданию и развитию комьюнити, сертифицированный практик методологии CRAFT

## Что такое методология CRAFT и зачем она нужна?

CRAFT (Creative Algorithms, Frames & Tools) как креативная методология помогает создавать идеи, превращать абстрактные смыслы в рабочие продукты. CRAFT оперирует принципами конструирования фреймов, формируя новые роли участников и новые формы отношений между ними. В основе методологии лежат труды ученых-социологов XX века: Джорджа Мида, Ирвинга Гофмана, Бруно Латурса, переосмысленные так, что из их синергии родился гибкий инструмент, максимально актуальный в XXI веке.

Алгоритм работы CRAFT можно представить как путь от исследования до внедрения; каждый этап может сопровождаться рефлексией.

Этот алгоритм нелинеен: в зависимости от задач можно начинать работу с разных этапов.



1. Исследование → 2. Задача → 3. Идея → 4. Действия и артефакты → 5. Ресурсы и финансы → 6. Внедрение

Как видим, базовый алгоритм во многом схож с другими методологиями, применяемыми при создании образовательных и продуктовых решений.

Базовая единица методологии – фрейм.

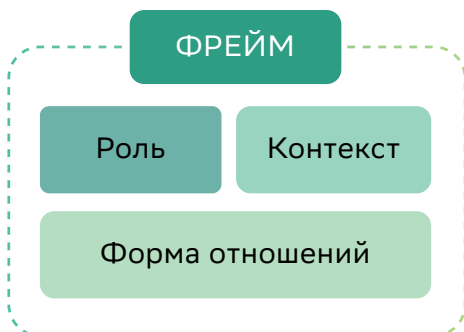
Фрейм – это система восприятия и конструирования реальности. Так человек воспринимает привычные для него ситуации с понятными ролями и отношениями.

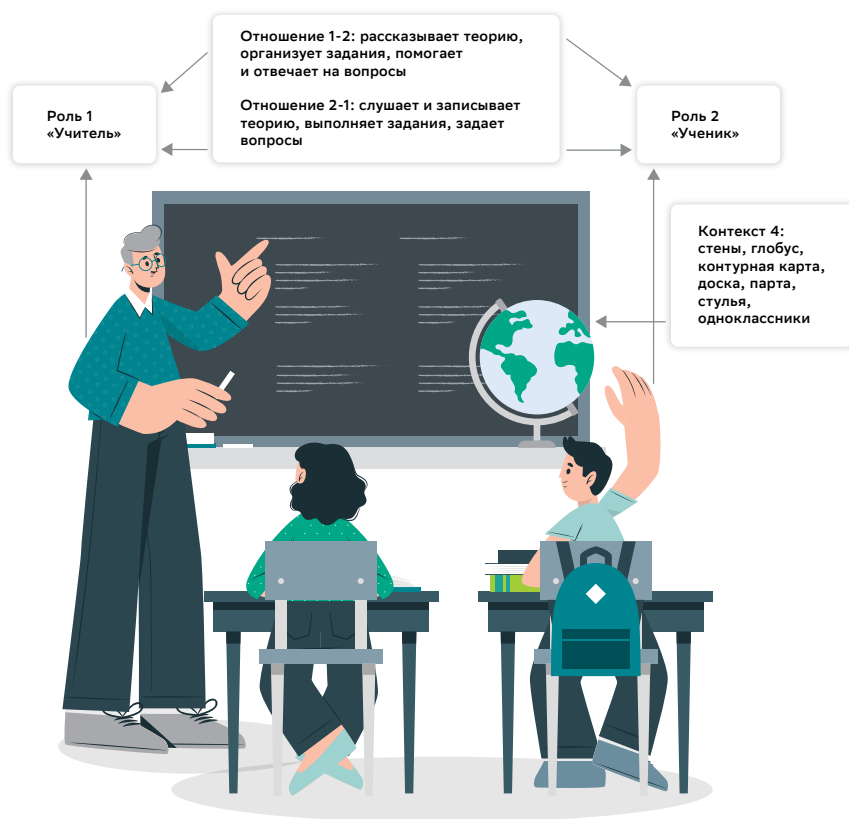
Фрейм всегда можно разложить на три элемента.

- 01 Роль** – это ожидаемый способ поведения.
- 02 Контекст** – символы, подсказывающие, какую роль можно выбрать.
- 03 Форма отношений** – правила взаимодействий.

Например, фрейм «урок географии» можно разложить на следующие составляющие:

- ▶ **Роли.** Учитель (Роль 1) и ученик (Роль 2).
- ▶ **Отношения.** Отношение 1 – 2: рассказывает теорию, организует задания, помогает и отвечает на вопросы. Отношение 2 – 1: слушает и записывает, выполняет задания, задает вопросы.
- ▶ **Контекст.** Стены, глобус, контурная карта, доска, парта, стулья, одноклассники.



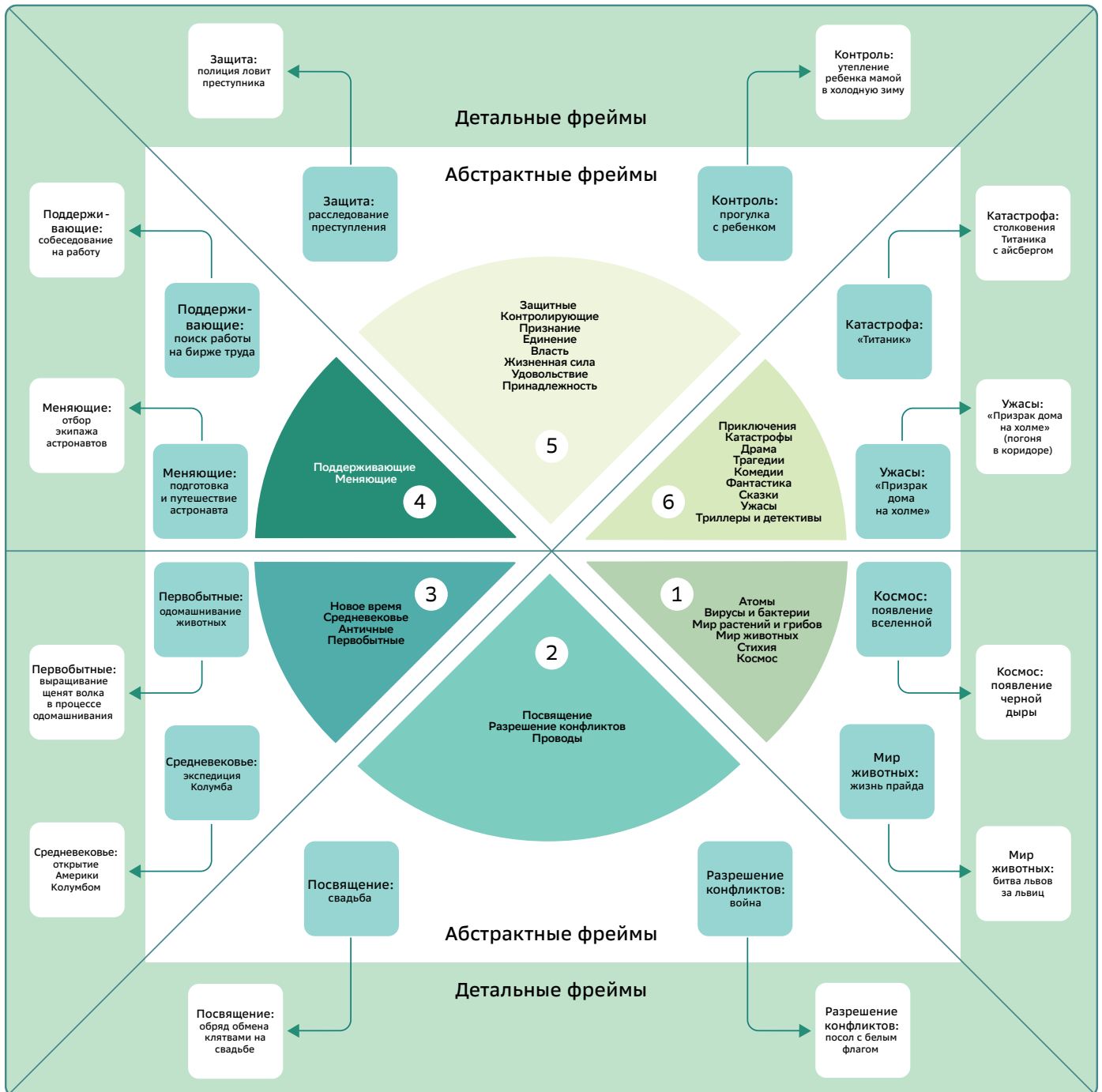


Фреймы помогают осознать и кластеризовать практически любое явление современного мира, сколь бы то ни было абстрактное.

Так, любой феномен окружающей действительности можно с легкостью отнести к одной из шести общих категорий фреймов:

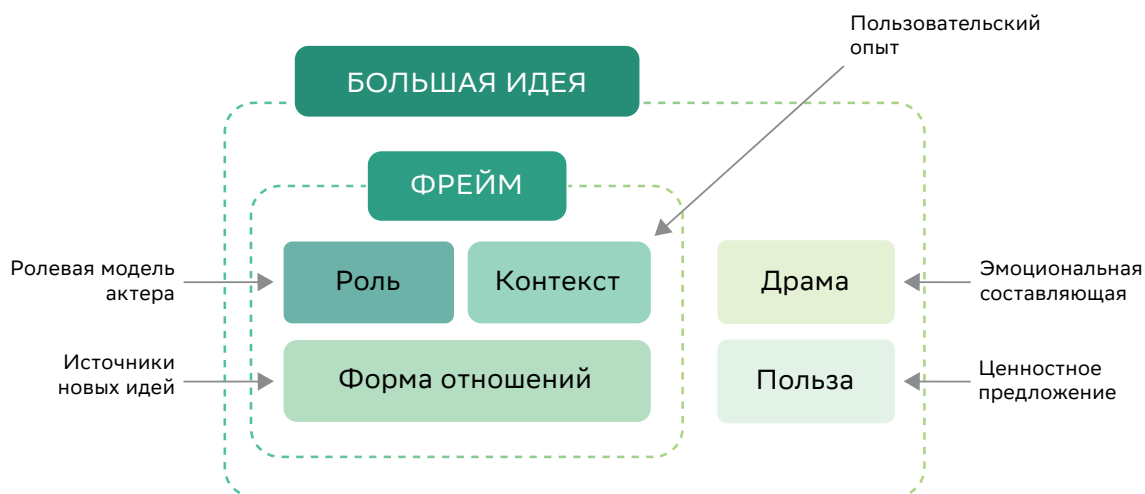
- ▶ природный (например, космос, мир грибов, стихии);
- ▶ ритуальный (например, свадьба, посвящение в студенты, празднование Нового года);
- ▶ исторический (например, крестовый поход, строительство пирамид, перестройка, пандемия);
- ▶ профессиональный (например, создание кинофильма, курьерская доставка, поиск работы);
- ▶ социальный (например, урок английского, прыжок с парашютом, покупка кофе, признание в любви);
- ▶ художественный (например, триллер, комедия, трагедия).

Все существующие категории можно визуализировать в виде компаса фреймов. Компас помогает определить, в какой из сфер действительности поставленная задача уже могла быть решена или решается сейчас.



Далее на свет появляется Большая идея, которая обогащает фрейм двумя критериями:

- драмой (тем, что вызывает эмоциональный отклик у участников фрейма); добавив эмоцию в любую часть фрейма, мы получим совершенно новый настрой;
- пользой (выгодой, которую получает участник фрейма); польза – это тот ключевой капитал, который вы даете участнику взамен на его время, которое он уделит вам и вашему сообществу.



### 01 Добавляем эмоции: что вызовет у участников эмоциональный отклик?

- ▶ Эмоциональная форма отношений (соперничество)?
- ▶ Эмоциональная роль (Ромео)?
- ▶ Эмоциональный контекст (миллион долларов)?

Фрейм для синтеза + Эмоции

Экспедиция ученых  
за упавшим метеоритом

Гонка ученых

### 02 Добавляем пользу: какую выгоду участники получают?

Какими ресурсами обмениваются участники фрейма?  
Какой дополнительный капитал получают?

Фрейм для синтеза + Эмоции + Польза

Экспедиция ученых  
за упавшим метеоритом

Гонка ученых

Гонка научных команд  
(развиваем  
навык коллаборации)

На каждом этапе разработки стратегии и концепции сообщества работа ведется при помощи фреймворков – схем, которые помогают разложить все этапы на понятные составляющие.

## У CRAFT огромное количество фреймворков и инструментов

Например, для создания из фрейма Большой идеи вам понадобится фреймворк «Кодирование Большой идеи».



## Как при помощи различных методологий можно моделировать и организовывать сообщество?

Пожалуй, самая серьезная ошибка, которую можно совершить при создании сообщества, — это полагать, что решения о создании сообщества будет достаточно для его первого запуска. Сообщество вокруг продукта, бренда или идеи — это отдельный продукт, который необходимо так же стратегически планировать и осмыслять, как и любой другой.





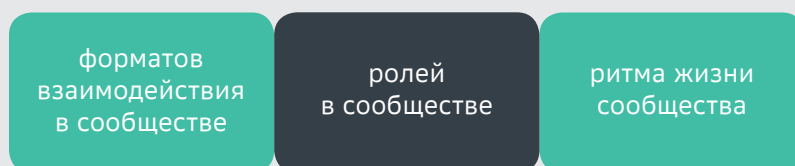
## Евгения Ронжина

Управляющий директор СберХ, эксперт комьюнити-менеджмента и лидерства, методолог Community University

По технологии Community University создание сообщества требует прохождения через три ключевых этапа:

- 01 Определить бизнес-цель сообщества: для чего необходимо сообщество? каковы его метрики?
- 02 Описать целевую аудиторию сообщества и основную причину общности.
- 03 Создать архитектуру сообщества, выбрав основную базовую механику. Перед ее выбором необходимо понять, по какой причине люди будут объединяться в сообщество.

**Архитектура сообщества** — это совокупность трех основных сущностей:



Формат сообщества предполагает комбинацию размера группы с ключевым драйвером объединения: например, малые группы до 14 человек (ужины, форум-группы) работают на доверии; группы до 150 человек (мастер-классы, локальные события) работают ради обмена опытом; от 300 человек (фестивали, слеты) — ради получения эмоций.

В рамках сообщества участников можно наделять разными ролями, в которых они могут проявляться, например:

- архитектор сообщества;
- гении сообщества;
- «языки» сообщества;
- эмпаты;
- идеологи;
- амбассадоры.

Также существуют роли, которые должны быть в сообществе со стороны образовательных продуктов:

- кураторы;
- наставники;
- менторы;
- шерифы;
- попечительский совет;
- комитет по этике сообщества.

Ритм, в котором живет сообщество, выстраивается в соответствии с выбранным форматом сообщества. Ритм зависит от места темы в жизни человека, то есть регулируется более или менее плотным вовлечением. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, ежегодный форматы.

Методология CRAFT позволяет сформулировать роли участников комьюнити и определить их взаимоотношения. Первые три шага будут проиллюстрированы инструментами из методологии CRAFT, а в последующих двух будет показано, как можно применить другие фреймворки и представления.

## Шаг 1

### Исследование и определение задач

На этом этапе нужно описать исходный фрейм, определить мотивы/барьеры/ценности, выделить ключевую проблему и переформулировать ее в цель и задачи.

В нашем случае инструментом фокусировки является фреймворк «Бриф». В нем собирается информация о трех ключевых компонентах:

- 01** **Блок 1. О бренде и заказчике.** Блок помогает максимально полно описать контекст, предпосылки и возможные ограничения.
- 02** **Блок 2. О проблеме и цели.** Центральный блок помогает выявить проблематику, которую предстоит решить комьюнити. Применяются инструменты целеполагания, проблема перерабатывается в цель.
- 03** **Блок 3. О сообществе.** Понимая цель комьюнити, мы легко можем разложить ее на задачи и определить ключевую ценность. Ценность – внутренняя установка, которой человек руководствуется в ситуации выбора. Для фокусировки ценностей используется вопрос «Как сделать так, чтобы...?».

Роль бренда ----- -----	Задачи комьюнити 1 ----- 2 -----								
Ценности бренда 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----	<table border="1"> <tr> <td>1 ----- 2 ----- 3 -----</td> <td>Ключевая ценность -----</td> </tr> <tr> <td>Проблема</td> <td>Ассоциативный анализ ценностей</td> </tr> <tr> <td>Цель</td> <td>Ситуация      Тезис</td> </tr> <tr> <td>1 ----- 2 ----- 3 -----</td> <td>----- -----</td> </tr> </table>	1 ----- 2 ----- 3 -----	Ключевая ценность -----	Проблема	Ассоциативный анализ ценностей	Цель	Ситуация      Тезис	1 ----- 2 ----- 3 -----	----- -----
1 ----- 2 ----- 3 -----	Ключевая ценность -----								
Проблема	Ассоциативный анализ ценностей								
Цель	Ситуация      Тезис								
1 ----- 2 ----- 3 -----	----- -----								
Портрет ЦА* ----- -----	Фокусировка ценностей через КСТЧ* для ЦА* КСТЧ*      Для -----								
*Целевая аудитория	*Как сделать так, чтобы								



**Кристина Гегелия**

Комьюнити-лидер сообщества исследователей Сбера CX-club, куратор ИКРА GROUP по эффективному созданию и развитию комьюнити, сертифицированный практик методологии CRAFT

## Пример: CX-club, сообщество исследователей Сбера и экосистемы

**Вид сообщества:** сообщество практиков.

**Платформа сообщества:** Telegram.

### «Джунгли исследований»

Мне поступил целевой запрос: создать из разрозненных команд CX/UX-исследователей компании управляемое и масштабируемое экспертное комьюнити, известное как внутри Сбера, так и за его пределами.

Такая формулировка получилась после стратегического консалтинга на старте работ — более 30 интервью и встреч с причастными лицами. Исследование помогло выявить следующие проблемы.



**01**

- Обрывочный информационный фон
- Много групповых чатов и каналов, но нет общего дома



**02**

- Слабые связи
- Коннект максимум при поиске респондентов/контактов или публикации статьи



**03**

- Конкуренция и молчаливые взаимные вопросы

### Неотлаженные процессы

Нужно быть реалистами и понимать, что построение комьюнити — дело отнюдь не быстрое: в нашем случае прогнозируемый цикл развития от «одиноких исследователей» до «сплоченных союзников» составляет не менее 1,5–2 лет. Поэтому первым этапом развития комьюнити стало знакомство и выстраивание доверительного диалога.

### Фреймворк «Поляна задач»

Здесь появляются миссия, цели и ценности сообщества.

Лидеры команд помогли мне сформулировать миссию — клиентский опыт высокого качества. От этого удалось оттолкнуться и прописать дальнейшие цели и ценности.

### Наши ценности

#### Доверие

Создаем безопасную среду и наделяем ответственностью каждого участника процесса

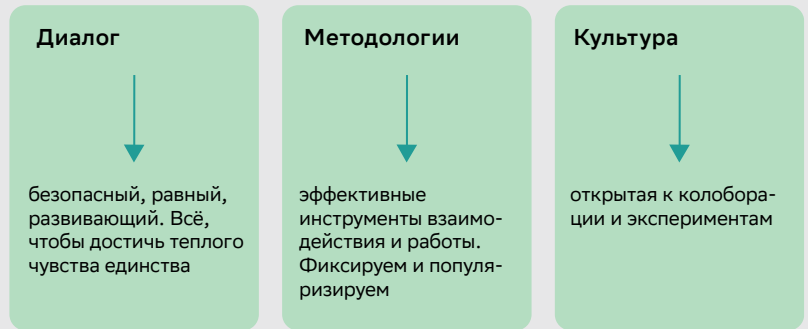
#### Команда

Мы возвращаем людей через менторство и уважение друг к другу, связывая личные цели с целями компании

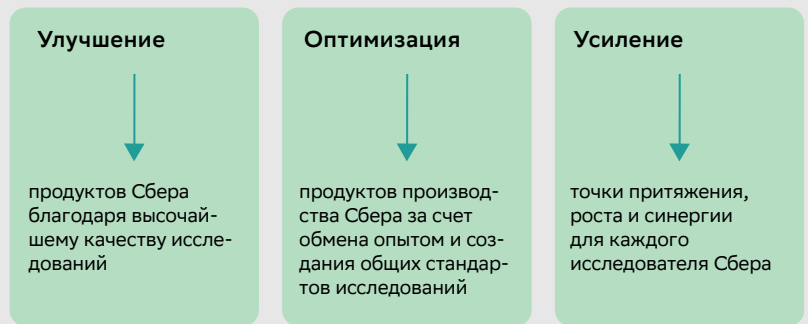
#### Синергия

Мы постоянно анализируем рынок, глобальный контекст, исследуем вопросы о будущем и охотно делимся всеми новыми знаниями

### Внутренние цели комьюнити



### Внешние цели комьюнити



Фреймворки помогли наглядно показать участникам сообщества его суть.

**Модель Censydiam**  
Карта сегментации эмоциональных потребностей людей. Помогает найти потребности и мотивации потребителей и определить, как лучше позиционировать продукт.

### Карта эмоциональных потребностей **Censydiam**



### Капиталы

Польза от отношений позволяет накапливать различные социальные капиталы и обмениваться ими внутри фрейма



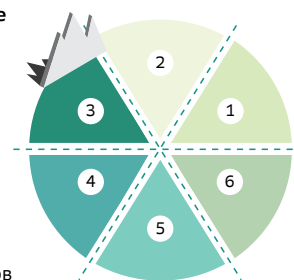
## Шаг 2

### Генерация и фильтрация фреймов, Большая идея

Сфокусировавшись, без критики ищем абстрактные идеи в контекстах, где подобная задача уже могла быть решена. В этом нам поможет фреймворк «Компас фреймов».

Генерация = Гора идей

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1 Художественные</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Катастрофы</li> <li>• Приключения</li> <li>• Драма</li> <li>• Трагедии</li> <li>• Комедии</li> <li>• Фантастика</li> <li>• Сказки</li> <li>• Ужасы</li> <li>• Триллеры и детективы</li> </ul> <p><b>2 Социальные</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Безопасность</li> <li>• Здравоохранение</li> <li>• Развлечение</li> <li>• Обучение</li> <li>• Культура</li> <li>• Политика</li> <li>• Экономика и бизнес</li> </ul> | <p><b>3 Профессиональные</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддерживающие</li> <li>• Меняющие</li> </ul> <p><b>4 Исторические</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Новое время</li> <li>• Средневековые</li> <li>• Античные</li> <li>• Первобытные</li> </ul> <p><b>5 Ритуальные</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посвящение</li> <li>• Решение конфликтов</li> <li>• Проводы</li> </ul> <p><b>6 Природные</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Атомы</li> <li>• Вирусы и бактерии</li> <li>• Мир животных</li> <li>• Космос</li> </ul> |
|---|--|



Компас фреймов

- Футбольный турнир
- Полярная экспедиция

Выбрав фреймы, наиболее подходящие для решения задач, мы приступаем к фильтрации.

Фрейм-победитель превращается в Большую идею. При помощи фреймворка кодирования определяется большая идея фрейма, формулируется ее внутреннее название, вдохновляющее команду.



Кристина Гегелия

Комьюнити-лидер сообщества исследователей Сбера CX-club, куратор ИКРА GROUP по эффективному созданию и развитию комьюнити, сертифицированный практик методологии CRAFT

### Пример: CX-club, сообщество исследователей Сбера и экосистемы

#### Фреймворк «Гора идей»

Я отправилась в огромный мир идей и фреймов, чтобы найти то место, где наши цели уже реализованы, а ценности усилены.

В итоге родилась Большая идея: «Тайная ложа исследователей вселенной Сбера».

## Шаг 3

### Предметная идея

Предметная идея — это то, как абстрактная идея (сообщество — пиратская гильдия) будет выглядеть в реальности:

- на уровне действий (кто как себя будет вести);
- на уровне предметов (какие будут артефакты, правила, каналы коммуникации).

Для поиска и кристаллизации Большой идеи используется таблица артефактов.

Большая идея	Значимые части вашей Большой идеи	
..... ..... .....	1. Роль пользователя: .....	9. Орган управления: .....
	2. Роль, взаимодействующая с пользователем: .....	10. Место: .....
	3. Новые роли из нового фрейма: .....	11. Контекст: .....
	4. Каналы коммуникации: .....	12. Правило: .....
	5. Ритуалы: .....	13. Совместный опыт: .....
	6. Характер коммуникации (tone of voice): .....	14. Точки входа: .....
	7. Новая форма взаимодействия из нового фрейма: .....	15. Точки выхода: .....
	8. Новые символы и ценности: .....	

Таблица артефактов позволяет провести генерацию и фильтрации одновременно. С ее помощью статичная идея превращается в настоящую историю!

## Шаг 4 Внедрение

Самое время задуматься о том, как всё придуманное на предыдущих этапах будет жить и развиваться в реальном мире.

Фреймворк «Поля внедрений» включает поиск и формулировку метрик, финансовые сметы с прописанными бизнес-ценностями, «черных лебедей» (труднопрогнозируемые события, которые значительно повлияют на результат) и платформы, на которых будет происходить взаимодействие между участниками.

Метрики успеха				Нулевое финансирование	
.....				Что из придуманного ранее всё еще можно реализовать? .....	Что нужно для этого сделать? .....
.....					
Финансирование				Черные лебеди	
Наименование позиции .....	Денежная вилка на 1 ед. измерения .....	Периодичность вложений .....	+ business value .....	Какие «черные лебеди» есть? .....	Какие решения существуют? .....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....



**Кристина Гегеляя**

Комьюнити-лидер сообщества исследователей Сбера CX-club, куратор ИКРА GROUP по эффективному созданию и развитию комьюнити, сертифицированный практик методологии CRAFT

## Пример: CX-club, сообщество исследователей Сбера и экосистемы

### Фреймворк «Поля внедрений»

Следующий шаг — фиксирование метрик успеха и необходимых финансовых вложений.

Для измерения успехов сообщества на первом этапе мы выделили три метрики:

- 01** Количество взаимосвязей: скольких людей каждый участник сообщества знает?
- 02** Принесенная польза: каким положительным образом членство в комьюнити сказалось именно на вас? какую пользу оно вам принесло? Приведите примеры.
- 03** Качество сопряжения: нравится ли вам то, чем наполняется жизнь нашего сообщества?

Свои желания прописываются в финансовых сметах.

### Ну очень минимальная смета

Наименование позиций	Денежная вилка за 1 ед. измерения	Периодичность вложений
Визуальная айдентика	40–60 тыс. руб.	Единоразово
Лендинг	40–60 тыс. руб.	Единоразово
Чат-бот	100–120 тыс. руб.	Единоразово
Мерч	60–80 тыс. руб.	1 раз в квартал
Фотосет	40–60 тыс. руб.	1 раз в год
Страт-сессии	100–120 тыс. руб.	2 раза в год
Мастермайнд-группы	60–80 тыс. руб.	1 раз в квартал
Обучение	40–60 тыс. руб.	1 раз в квартал
Новый опыт	100–120 тыс. руб.	2 раза в год

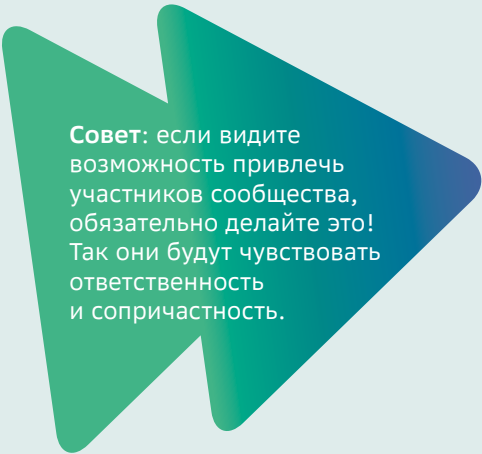
### Ну очень минимальная смета

Позиция	Сумма	Q1	Q2	Q3	Q4
Визуальная айдентика	50 000	+			
Лендинг	50 000	+			
Чат-бот	110 000	+			
Мерч	70 000	+	+	+	+
Фотосет	50 000	+		+	+
Страт-сессии	110 000	+			
Мастермайнд-группы	70 000	+	+	+	+
Обучение	50 000	+	+	+	+
Новый опыт	110 000	+	+	+	+
Итого в квартал:		580 000	300 000	350 000	410 000
		Итого:	1 640 000		

На этом же шаге продумываем бизнес-метрики. В нашем случае ими оказались влияние на рост NPS (индекс потребительской лояльности), CSI (индекс удовлетворенности), снижение Churn rate (коэффициента оттока) и количества жалоб.

### Фреймворк «Гора действий и предметов»

Члены комьюнити существуют в безопасном тайном пространстве – закрытом Telegram-чате.



**Совет:** если видите возможность привлечь участников сообщества, обязательно делайте это! Так они будут чувствовать ответственность и сопричастность.

Чат работает по зонтичной структуре: комьюнити-менеджер приглашает лидеров команд, а те в свою очередь приглашают команду. Раз в квартал проверяется актуальность состава чата. Чат лидеров команд — центр горизонтальной связи.

Также в этой части разработки стратегии прописывались абсолютно все детали Большой идеи: рубрикатор, правила поведения, дорожная карта событий и активаций, лендинг, мерч и т. д.

Однако делать всё за участников также вредная стратегия. После первой презентации стратегии мы все вместе написали манифест комьюнити.

CX-club — комьюнити исследователей Сбера и экосистемы. Здесь собрались люди, неравнодушные к пользовательским проблемам. Мы исследуем широкий круг стейкхолдеров, процессы внутри и вовне компаний экосистемы. Изучая имеющийся опыт, мы делаем клиентов счастливее, а продукты и услуги — удобнее, имея амбицию сделать их лучшими в мире.

Мы, члены сообщества исследователей CX-club, стремимся создать реальность, в которой:

- исследователь через свою работу транслирует компании важность клиентоцентричной работы над продуктом;
- каждый чувствует на себе поддержку сообщества, стремится реализовать все свои таланты и амбиции;
- все исследователи работают сообща и делятся результатами, создавая единое инфополе;
- исследовательские процессы налажены, методологии разработаны и внедрены повсеместно; всё собрано и аккуратно хранится в общей базе знаний сообщества;
- мы с легкостью выбираем инструменты, фреймворки и методы, т.к. знаем, где их найти и как применить;
- у каждого исследователя в спринте заложено время на саморазвитие и обмен опытом внутри комьюнити и вне его пределов.

Сейчас мы существуем в неидеальном мире. Внутри компании очень разнородное понимание ценности исследований и важности их роли в создании продуктов банка. Наша задача — выровнять общий курс на человекоцентричность и закрепить статус исследований и исследователя.

Наше сообщество будет регулярно рассказывать о том, что при командной работе с исследователями вы получите неограниченное количество пользы для проекта в частности и бизнеса в целом. Мы продемонстрируем результаты влияния исследований на конкретных примерах уже работающих с нами продуктов.

Так мы планируем достичь реальности, в которой:

- в структуре Сбера появилась позиция вице-президента по исследованиям;
- закрепилась самостоятельная позиция исследователя в HR-системе банка;
- во всех продуктовых командах была роль исследователя;
- руководство прислушивалось к голосу пользователей и давало исследователям право влиять на формирование бэклога продукта.

Мы стремимся сделать всё, чтобы продукты Сбера стали максимально удобными и соответствовали потребностям клиентов.

*Манифест сообщества CX-club, 2022*





## Евгения Роньжина

Управляющий директор СберХ, эксперт комьюнити-менеджмента и лидерства, методолог Community University

01

<http://sber.me/?p=8cDpR>
**Кейс**

## Кейс Community University

**Вид сообщества:** профессиональное образовательное сетевое сообщество.

Участники сообщества — действующие комьюнити-менеджеры; обучающиеся этой профессии или собственники бизнеса, заинтересованные в построении комьюнити внутри своей компании.

Участники ценят Community University<sup>1</sup> не столько за сам обучающий курс, сколько за «вход» к единомышленникам, практикующим построение сообществ.

При внедрении сообщества важно учитывать фундаментальные принципы коммуникаций для современного образовательного комьюнити: омниканальность и омниформатность.

**Омниканальность** — присутствие в нескольких каналах взаимодействия участников, в том числе в неформальных и личных. Контент сообщества должен присутствовать не только на обучающей платформе, но и в часто используемых социальных сетях.

**Омниформатность** — общение в разных форматах, в том числе тексте, аудио, видео разной длины. Контент нужно адаптировать под множество разных форматов и разбивать на порции разного объема для лучшего усвоения.

Перед тем как осуществить выбор каналов коммуникации, нужно ответить на несколько важных вопросов:

- Пользовательский опыт: удобно ли пользоваться этим решением, интуитивно ли оно понятно? знакомы ли пользователи уже с этим решением?
- Работа с данными: можно ли будет собирать и анализировать информацию о коммуникациях?
- Информационная архитектура: нужен ли удобный поиск по вопросам и ответам? можно ли будет конвертировать чаты в базы знаний?
- Бюджет: сколько компания готова потратить на поддержку и кастомизацию этого решения?

Обучающий процесс в Community University проходит на нескольких площадках:

- 01** Платформа с видеоуроками длительностью 15–20 минут. Каждый урок снабжен шаблонами и таблицами, которые позволяют быстро перейти от видео к внедрению новых знаний в практику.

**02** Telegram-чат. Во время обучения в чатах даются дополнительные аудио- и видеокomentarии — они не только соответствуют необходимости потреблять контент порционно, но и повышают уровень доходимости студентов до конца курса (этот показатель достигает в среднем по курсу 67 %).

\*  
Запрещенная в России социальная сеть, признанная экстремистской организацией.

**03** Instagram\*. Виральные и образные форматы помогают фоново закрепить материал.

Обмен опытом происходит через инструменты групповых заданий, участие роли наставников и неформальное общение.

## Выводы

Стратегическая разработка сообщества требует использования методологии. Не столь важно, какая именно методология применяется; важно понимать, какие цели преследует тот или иной шаг.

Методология CRAFT опирается на идею фрейма как способа описать окружающий мир через контекст, роли и отношения участников. В случае с построением и развитием сообщества методология CRAFT помогает добраться до глубинных идей и смыслов, вокруг которых участники будут объединяться и ради которых будут вкладывать свои усилия.

Важно отметить, что построение комьюнити не всегда требует значительных вложений бюджета. На старте может быть достаточно отдельной персоны, которая будет заниматься исключительно развитием сообщества и его смысловым наполнением.

# Как управлять сообществом: основы комьюнити-менеджмента

**Суть сообщества — во взаимоотношениях. Любые человеческие отношения — это работа. Необходимы определенные усилия и ресурсы, чтобы выстроить планомерную целенаправленную работу по формированию крепкого комьюнити.**

Принципы комьюнити-менеджмента описывают конкретные действия и ценности, которыми стоит руководствоваться каждому, кто желает построить долговременное и крепкое сообщество.

Комьюнити-менеджмент — это понятие из бизнеса, многие сферы которого стали создавать вокруг бренда сообщества для более тесного контакта с аудиторией и роста ее лояльности, получения обратной связи и разработки клиентоориентированных продуктов. Однако наработки комьюнити-менеджмента могут использоваться и в других сферах жизнедеятельности.

Популярность комьюнити обусловлена несколькими причинами:

- ▶ укреплением лояльности и увеличением цикла жизни сотрудника/обучающегося без огромного бюджета;
- ▶ формированием постоянно расширяющегося круга сотрудников/обучающихся;
- ▶ искренней и бескорыстной вовлеченностью в ценности компании.

Для того чтобы создать сообщество в рамках образовательного продукта, необходима команда, которая состоит из:

- ▶ менеджера по продукту как создателя архитектуры сообщества;
- ▶ комьюнити-менеджера как организатора-координатора;
- ▶ контент-мейкера как человека, ответственного за своевременное обновление контента в сообществе;
- ▶ лидера (создателя, автора) сообщества как объединяющего звена и носителя ценностей сообщества; подобная роль, как правило, свойственна авторским сообществам, в которых участники объединяются вокруг яркой личности.

Эти роли на первых порах может совмещать и один человек, однако разумнее рассчитывать на командную работу, ведь итоговая цель — дальнейший рост и развитие сообщества, а при масштабировании штат так или иначе придется расширять. Штат отдела, занимающегося развитием и поддержкой сообщества, может насчитывать десяток позиций: модераторов, менеджеров, лидеров комьюнити, директоров по взаимодействию, консультантов, руководителей бизнес-операций и т. д.

# Роль комьюнити-менеджера

Комьюнити-менеджер — это «эмоциональный коммуникатор», связующее звено между брендом и пользователями. Он занимается формированием социальных связей внутри сообщества.

Комьюнити-менеджер понимает задачи заказчика, знает участников комьюнити и умеет построить такое сообщество, в котором обе стороны окажутся в выигрыше. Основой эффективности работы комьюнити-менеджера являются лояльные и активные участники, способные к самоорганизации.

Комьюнити-менеджер обладает компетенциями и автора, и эксперта, и психолога, и менеджера. Перечислим основные его навыки:

- Знает законы развития и роста сообщества (например, осведомлен о кривой вовлечения. См. статью «Этапы развития в сообществе: как наблюдатель становится экспертом?»).
- Ориентирован на потребности участников сообщества, хорошо их знает.
- Обладает глубоким уровнем эмпатии, знает, когда ее необходимо проявить.
- Анализирует состояние сообщества и результаты своих действий.
- Следит за сферой интересов сообщества.
- Является носителем правил и миссии сообщества, модерировать его.
- Публикует посты, анонсы, пишет тексты.
- Занимается реализацией интерактивных форматов взаимодействия с аудиторией.
- Обладает навыками решения проблем, проведения встреч, генерации идей, командной работы, повышения мотивации.

В своей работе комьюнити-менеджер наиболее часто пользуется следующими инструментами:

- стратегией сообщества,
- регламентами взаимодействия,
- базами знаний,
- календарями событий.

# Стратегия создания комьюнити

Стратегию создания комьюнити можно разбить на три уровня по степени детализации.

Уровень детализации	Описание	Примеры
Стратегический уровень	Определить, какую ощутимую пользу принесет сообщество продукту (например, образовательной программе).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличить количество зарегистрированных участников</li> <li>Увеличить количество заинтересованных экспертов</li> </ul>
Уровень сообщества	Определить точки роста комьюнити.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличить количество участников в пространствах для общения</li> <li>Увеличить количество подписчиков на еженедельную рассылку</li> <li>Увеличить количество активных участников в пространствах для общения</li> </ul>
Тактический уровень	Определить конкретные шаги, при помощи которых будет строиться здоровое сообщество для достижения определенных на бизнес-уровне результатов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сделать дизайн рассылки более привлекательным и удобным для подписчиков</li> <li>Создать новый, более удобный и прозрачный процесс адаптации в пространстве для общения</li> <li>Запустить новую рекламную таргетированную кампанию</li> <li>Отправить персональные приглашения наиболее важным экспертам</li> </ul>

01  
<http://sber.me/?p=RKm88>

В методическом руководстве по построению комьюнити The Business of Belonging<sup>1</sup> авторы предлагают модель SPACES, которая представляет собой перечисление категорий метрик для измерения эффективности сообщества. При помощи этой модели можно определиться с ключевыми целями строящегося комьюнити, а также со своими ожиданиями от будущих участников.

## 01. S (Support) – поддержка.


**Цель:** улучшить удовлетворенность участников сообщества и снизить расходы на экспертов, отвечающих на вопросы.

**Пример:** мотивировать сотрудников отвечать на вопросы коллег.



**Возможные метрики:** сумма сэкономленных расходов, улучшение уровня удовлетворенности участников, снижение уровня оттока участников.

**Действие, ожидаемое от участника:** ответить на вопрос коллеги.


## 02. P (Product) – продукт.

-  **Цель:** улучшать продукт через обработку обратной связи от участников сообщества и изучение предлагаемых ими идей.



**Пример:** предоставить сотрудникам пространство для обмена идеями.

-  **Возможные метрики:** прибыль от сгенерированных сообществом идей, сэкономленное время команды R&D, количество решений, принятых по результатам работы с сообществом.
-  **Действие, ожидаемое от участника:** поделиться идеей с другими.


## 03. A (Acquisition) – привлечение.

-  **Цель:** улучшить узнаваемость продукта/бренда, получить новых клиентов/участников, превращать участников в евангелистов и амбассадоров.



**Пример:** создать рекомендательную программу для привлечения новых сотрудников силами уже работающих.

-  **Возможные метрики:** количество новых участников сообщества, снижение сроков найма сотрудников.
-  **Действие, ожидаемое от участника:** пригласить своего знакомого.


## 04. C (Contribution) – вклад.

-  **Цель:** превратить участников сообщества в генераторов контента, соавторов новых сервисов и идей.

**Пример:** дать участникам легкую возможность поделиться своей экспертизой с другими членами сообщества.

-  **Возможные метрики:** количество успешно пройденной программы адаптации, действия с контентом (количество постов, комментариев, лайков и т. д.), прибыль от активного участника.
-  **Действие, ожидаемое от участника:** опубликовать свой первый пост.

## 05. E (Engagement) – вовлеченность.

-  **Цель:** повысить лояльность и удовлетворенность участников, дать им чувство общности.

**CSAT**

(Customer Satisfaction Score, индекс удовлетворенности клиентов) — средний показатель уровня удовлетворенности клиента опытом взаимодействия с компанией на некотором этапе. CSI (Customer Satisfaction Index) — усовершенствованная метрика CSAT, которая позволяет выявить уровень удовлетворенности по нескольким параметрам.

**Пример:** создать культуру общения, в которой сотрудники будут чувствовать свою социальную значимость.

📌 **Возможные метрики:** CLV (жизненный цикл участника), **CSAT** (индекс удовлетворенности участника), NPS (индекс потребительской лояльности).

📌 **Действие, ожидаемое от участника:** продлить подписку на сообщество.

**06. S (Success) — успех.**

📌 **Цель:** сделать вклад в развитие и профессиональные достижения участников сообщества, приобретение ими новых навыков.

**Пример:** мотивировать сотрудников организовывать мастер-классы и делиться опытом с другими участниками.

📌 **Возможные метрики:** скорость внедрения новых функций, снижение времени на адаптацию.

📌 **Действие, ожидаемое от участника:** провести свой первый мастер-класс для других участников.

## Базовые принципы комьюнити-менеджмента

Ниже представлено краткое описание нескольких шагов, которые помогут составить общее представление об управлении уже действующим сообществом, активизировать его развитие и предотвратить возможные неудачи.

Правила должны быть задокументированы и доступны всем участникам сообщества в любое время. Это не означает, что они должны быть формально изложены; главное — прозрачность. Также необходимо предусмотреть возможность предложить поправки, оставить замечания и при необходимости обновить текущие правила (*пример правил можно посмотреть на [стр. 24](#)*).

Правила по формулированию правил:

- Они должны быть короткими и легко запоминающимися.
- Правил не должно быть много (не более 10–12).
- Правила должны соблюдаться всеми и всегда.

На основе сформулированных правил сообщества затем осуществляется модерация — контроль над их соблюдением.

## 01 Становление правил сообщества

01

<http://sber.me/?p=B922Z>Вопросы для размышления<sup>1</sup>:

- ▶ Что ожидает участник получить от сообщества, а сообщество — от участника?
- ▶ Какое поведение считается недопустимым?
- ▶ Какие правила есть для онлайн-общения, а какие — для личных встреч?
- ▶ Как сообщество влияет на неактивных участников?
- ▶ Что происходит, если кто-то не соблюдает правила?
- ▶ У кого есть право создавать, изменять и применять правила?

## 02 Знакомство участников с возможностями сообщества и их поддержка

Вновь прибывшим в комьюнити не всегда бывает просто. Важно вовремя подсказывать участникам, какие возможности перед ними открываются на каждом этапе кривой вовлечения, предлагать им посильные задачи.

Комьюнити-менеджер уделяет порцию внимания каждому члену сообщества вне зависимости от его статуса. Например, новичков можно просить заполнить короткую анкету с информацией о себе, а активным членам грамотный комьюнити-менеджер не забудет предложить принять участие в мозговом штурме.

## 03 Регулярность

Необходимо запланировать активности, которые будут проходить в сообществе с разной регулярностью (ежедневно, еженедельно, ежемесячно и т. д.).

### Пример

- Ежедневно: приветствие, полезный материал, слово дня, опрос.
- Еженедельно: подведение итогов недели, сбор обратной связи.
- Ежемесячно: голосование за лучших участников сообщества.
- Ежегодно: офлайн-встреча.

## 04 Макетирование активностей

Планируя какие-либо конкретные активности или в целом опыт взаимодействия в сообществе, можно использовать небольшой и простой инструмент — 7P:

- People (люди). Кого мы собираем вместе?
- Purpose (цель). Зачем мы их собираем?
- Place (место). Где мы их собираем?
- Participation (участие). Что они будут делать?
- Policy (правила). Каковы правила и политика?
- Promotion (продвижение). Как мы будем приглашать участников?
- Performance (эффективность). Как мы поймем, что всё прошло хорошо?

## 05 Ведение обсуждений

Комьюнити-менеджер или лидер сообщества могут выступать в качестве фасилитатора дискуссий. Без дебатов, здоровых и аргументированных споров не рождается истина, а значит, и стопорится прогресс.

В любом сообществе рано или поздно естественным образом возникает почва для разногласий, и комьюнити-менеджеру



остается приложить усилия к тому, чтобы недопонимание не эскалировало до серьезного конфликта. Тем не менее порой комьюнити-менеджеру необходимо самостоятельно придумывать темы для дискуссий, если чувствуется, что в сообществе стало слишком тихо.

## Ролевая модель для сообщества

Комьюнити-менеджер или лидер сообщества зачастую являются ролевой поведенческой моделью для участников, задают тон и культуру общения.

Остроумный, эрудированный, открытый к доверительному общению и проявляющий творческую активность комьюнити-менеджер, скорее всего, создаст такую же атмосферу и в сообществе, которое он ведет.

Кейс



### София Волкоморова

Исполнительный директор Департамента стратегии и развития, Сбер

Бизнес-трекер Международной трекинговой академии

Тренер и практик инструментов дизайн-мышления

Эксперт по методологиям Agile, Business Project Management

В портфолио — успешно реализованные сообщества:

- «Школа редизайна» (600 выпускников в сообществе);
- Сообщество исследователей Сбера (200 участников);
- Сообщество земляков «Сбер Пермьяки в Москве» (150 участников)

### Кейс «Школа редизайна» от UX/UI-сообщества в Сбере

Вид сообщества: сообщество практиков.

#### Проблема

Перед нами встала необходимость провести кардинальную перестройку клиентских путей. Подобные перемены всегда даются непросто, поэтому для содействия этому делу были разработаны поддерживающие процессы. Однако ситуация менялась критически медленно, команды редизайна встречали сильное сопротивление.

#### Решение

Наша инициативная группа ввела новую активность для кураторов редизайна — lean coffee — небольшие встречи за кофе, которые позволили им поддерживать друг друга как инструментально, так и морально.

Вскоре стало понятно, что нужно расширять масштаб таких действий. Мы создали «Школу редизайна» — обязательный курс в виде еженедельных онлайн-встреч,

на которых различные отделения рассказывают о том, как у них проходит процесс редизайна. Основным каналом коммуникации является чат в Telegram. Сейчас «Школа редизайна» насчитывает 625 участников. Появились метрики, постоянные ученики, новые форматы встреч (например, утреннее шоу, формат выступлений TED).

#### Ключевые результаты

Сейчас в «Школу редизайна» команды обращаются сами с запросом на перестройку своих процессов; участники открывают для себя новую профессию и горизонты.

Три признака того, что в сообществе всё хорошо:

- Проявлять активность и вступать в диалог начинают разные люди.
- Аудитория сообщества начинает сегментироваться.
- Между сегментами образуются взаимосвязи.

## Выводы

Сообществу необходима постоянная забота — как за растением, которое развивается самостоятельно, но нуждается в регулярном уходе. Продолжая аналогию, можно сравнить комьюнити-менеджмент с аграрной наукой: планомерный подход и целенаправленные усилия позволяют превратить неуверенные ростки в пышную оранжерею.

Планомерные, регулярные и целенаправленные действия со стороны команды по поддержанию активности и благоприятной атмосферы в сообществе, организации событий и отслеживанию настроения участников помогут комьюнити обрести долгую жизнь, а участникам — максимальную пользу.

# Этапы развития в сообществе: как наблюдатель становится экспертом?

С течением времени участник любого сообщества проходит разные стадии, совершает путешествие, определяет собственный уровень участия. Важно иметь представление о том, какой путь может проделывать участник по мере повышения его активности и вовлеченности.

01

<http://sber.me/?p=km1BZ>

Полезный инструмент для визуализации сценария развития участника сообщества — кривая вовлеченности. Этот метод был предложен еще в 1982 году Даррелом Конером и Робертом Паттинсоном в статье «Как повысить вовлеченность для трансформации внутри организации» (Building Commitment to Organizational Change<sup>1</sup>), он применялся для изучения уровня вовлеченности сотрудников в процессе перемен внутри компании. Позднее этот метод был перенесен и в комьюнити-менеджмент.

Кривая вовлеченности предполагает постепенное повышение уровня вовлеченности участника с течением времени, плавное формирование его социальной идентичности. Существует три основных стадии цикла социальной идентичности:

- идентификация (процесс онбординга участника в сообществе);
- активное участие (изучение контента сообщества);
- валидация (создание контента, участие в качестве эксперта).

Каждая из таких стадий может включать в себя несколько подэтапов, которые впоследствии находят отражение на кривой вовлеченности.

По мере увеличения вовлеченности усиливается и желание делать всё больший вклад в развитие сообщества. Главный принцип кривой можно кратко выразить народной поговоркой «тише едешь — дальше будешь». Он заключается в том, что очень плавный и аккуратный вход участника в комьюнити впоследствии приводит к активной динамике его развития.

### Пример неудачной кривой вовлеченности

Комьюнити-менеджер или лидер сообщества зачастую являются ролевой поведенческой моделью для участников, задают тон и культуру общения.

Остроумный, эрудированный, открытый к доверительному общению и проявляющий творческую активность комьюнити-менеджер, скорее всего, создаст такую же атмосферу и в сообществе, которое он ведет.

### Как при помощи кривой вовлеченности можно исправить неудачный путь участника?

Вместо мгновенного приглашения к большому вкладу можно вовлекать участников через малые действия: предложить заполнить свой профиль, добавить фотографию, прочесть статью в блоге, подписаться на рассылку, и только затем понемногу знакомить новоприбывших с текущими активностями. Предлагать организацию собственных мероприятий стоит только тем, кто посетил уже несколько других событий.

Визуально кривую вовлеченности в случае с платформой для организации митапов можно представить следующим образом.





## Рената Гизатулина

Основательница LLLab, консультант в сфере образования и организационных изменений, преподаватель и куратор образовательных программ

**Вид сообщества:** профессиональное образовательное сообщество.

**Платформа для коммуникации:** Telegram, Notion.

LLLab — это комьюнити методистов, преподавателей, T&D-HR-специалистов, руководителей, менеджеров и других экспертов в сфере образования. Среди ключевых ценностей сообщества можно выделить идеи открытости, свободы и поддержки инициативы.

В сообществе LLLab используется кривая вовлеченности при построении пути участника.



Вдоль кривой выстраиваются механики сообщества, нацеленные на переход от пассивного участия в проактивную позицию.

	Пассивное участие, потребление контента			Переход в проактивную позицию		
Вступает в комьюнити	Знакомится с комьюнити, его правилами, возможностями	Заявляет о себе в сообществе	Принимает участие в первых мероприятиях сообщества / откликается на сообщения в чате / пассивно участвует в жизни сообщества	Впервые проявляет инициативу в сообществе, например запускает собственное мероприятие	Активно участвует в жизни и развитии комьюнити: делится своим опытом или мнением в чате, вовлекает других участников, регулярно участвует в мероприятиях, инициирует собственные мероприятия	
Что мы делаем, чтобы это произошло	Отправляем стартовое письмо с инструкциями	Ведем рубрику «Участники» в обществе	Регулярно обновляем контент	Поддерживаем инициативы	Вовлекаем активных участников в принятие решений	
	Ведем активную коммуникацию в чате	Приглашаем рассказать о себе в чате, откликаемся на эти сообщения	Предлагаем разнообразие тем и форматов (хакатон, мастермайнд, вечеринка, воркшоп, lean coffee, выставка, открытое обсуждение и т. д.)	Предоставляем ресурсы	Рассказываем о результатах в наших соцсетях в соцсетях	
	Поддерживаем атмосферу безопасности и предсказуемости		Делимся результатами и поддерживаем участников	Вовлекаем в формирование повестки темы месяца	Комьюнити-менеджер поддерживает и организует встречи	
	Концентрируем контент в одном месте		Вовлекаем в принятие решений (голосования, рабочие группы)	Запускаем исследования	Проводим форсайт-сессии	
	Помогаем проложить свой путь через инструкции		Управляем групповой динамикой	Делаем исследования проще и легче	Поощряем участие с помощью системы бонусов	
		Запрашиваем обратную связь	Интегрируем с внешними компаниями			

На кривой можно выделить **четыре основные роли**, которые участники могут выполнять в комьюнити и менять с течением времени:

- ▶ **Пассивные участники.** Это начальная роль на кривой вовлеченности. Такие участники в основном потребляют контент, изучают возможности, больше слушают и читают, чем говорят.
- ▶ **Активные участники.** В этой роли участник присоединяется к обсуждениям, начинает создавать свой контент, открывает новые темы, может отвечать на вопросы новичков.
- ▶ **Продвинутые участники.** Этот этап характеризуется высокой степенью вовлеченности в жизнь сообщества. Такие участники системно и регулярно участвуют во всех активностях, с готовностью делятся знаниями, становятся неформальными проводниками и наставниками для новичков.
- ▶ **Лидеры.** Максимальная степень вовлеченности. Участники-лидеры становятся модераторами мини-групп и локальными экспертами, организуют и проводят свои мероприятия, составляют списки часто задаваемых вопросов, «вербуют» новых участников, поддерживают их на протяжении пути в сообществе.

В сообществе студентов и выпускников ИКРА Alumni определен свой путь участника комьюнити. Каждому этапу присваивается креативное название, определяется цель и основные действия для ее достижения.



**Кристина Гегелия**

Комьюнити-лидер сообщества исследователей Сбера CX-club, куратор ИКРА GROUP по эффективному созданию и развитию комьюнити, сертифицированный практик методологии CRAFT

В школе инноваций ИКРА пять этапов развития участника составляют путь героя.

- ▶ **Человек-ятолькопосмотреть.** Участник только что присоединился к чату, что-то слышал о сообществе, смотрит список мероприятий, подписан на рассылку.  
**Цель этапа** для участника — понять, что среда безопасна, что вокруг люди с близкими ценностями.
- ▶ **Нетворк-мэн.** Участник посетил несколько мероприятий, вступил в несколько клубов, пригласил несколько своих друзей.  
**Цель этапа** для участника — познакомиться и продолжить общение с единомышленниками, возможно, найти сотрудников/работодателей.
- ▶ **Иноватор-достигатор.** Участник курирует несколько клубов, проявляет активность в проектах и на интенсивах.  
**Цель этапа** для участника — развить свои навыки, набраться уверенности в себе, поставить перед собой новые цели.
- ▶ **Супер-ИКРОЙ.** Участник помогает новичкам, проводит мозговые штурмы, становится куратором/старостой.  
**Цель этапа** для участника — проявить себя, придумывать, брать ответственность.
- ▶ **Евангелист.** Участник распространяет идеи и знания в сообществе, создает и курирует проекты.  
**Цель этапа** для участника — предлагать конкретные идеи для новых продуктов и сервисов, перейти в статус эксперта.

Необходимо отметить, что вкладом в развитие сообщества является любое, даже самое малозначительное действие участника, например прочтение поста или подписка на рассылку. Каждое маленькое действие сейчас может обернуться большим вкладом в будущем. Кроме того, призыв к активному участию на первых этапах участия в комьюнити может отпугнуть новичков и привести к обратному эффекту – их выходу из сообщества.

## Выводы

Кривая вовлеченности – это эталонный сценарий поведения участников. Далеко не каждый пройдет все предполагаемые вами этапы: кто-то будет развиваться быстрее и перескочит через какие-либо стадии; кто-то решит остановиться на роли пассивного наблюдателя; кто-то, достигший лидерской стадии, может устать от активности и перейти в менее активную позицию. Все варианты развития членов комьюнити абсолютно нормальны. Представление о продвижении по кривой полезно при управлении сообществом и планировании возможных активностей.

# Образовательные сообщества: факторы успеха и неудачи

Сообщество — комплексная многослойная система со множеством векторов взаимодействия и факторов внутреннего и внешнего влияния. Чтобы проиллюстрировать сложность подобной системы, обратимся к некоторым выводам статьи **Online learning communities: Investigating a design framework**<sup>1</sup> (2013).

01  
<http://sber.me/?p=77hKX>

Этот материал — результат метаанализа научной литературы, посвященной особенностям построения образовательных онлайн-сообществ. Авторы выделяют следующий набор факторов, которые могут повлиять на эффективность деятельности комьюнити:

- системные (насколько легко разобраться в происходящем);
- учебные (сложность программы, уровень обучения);
- инструкторские (позиция и роль ментора, его активность);
- групповые (численность группы, атмосфера);
- личностные (выход студента из роли пассивного наблюдателя);
- процессуальные (активности, свойственные конкретному сообществу).

02  
<http://sber.me/?p=sCXkh>

В брошюре **Expand Employee Learning With Communities of Practice**<sup>2</sup> (ATD, 2014) эксперт в сфере развития талантов и евангелист непрерывного профессионального обучения Мэгги Романович делится ключевыми принципами успешного развития сообщества, направленного на профессиональные результаты.

В этой статье приводятся адаптированные выдержки из этого руководства, которые можно применить на практике.



## Фактор 1

### Мотивация участников

01  
<http://sber.me/?p=NBpHG>

Согласно теории андрагогики<sup>1</sup> (наука об обучении взрослых) американского педагога Малколма Ноулза, человек чувствует в себе внутреннюю потребность заниматься чем-либо в течение продолжительного времени при шести условиях:

- 01 Соответствие собственным нуждам. Взрослые понимают, зачем им нужно учиться.
- 02 Представление о себе или понимание себя (self-concept). Взрослые осознают себя и понимают свои цели и возможности.
- 03 Прошлый опыт. Взрослые опираются на предыдущий опыт, полученный в ходе обучения и повседневной жизни.
- 04 Готовность к обучению. Взрослые знают, что учебная деятельность приведет их к результату и готовы ей заниматься.
- 05 Практические причины учиться. Взрослые предпочитают практически применимые в жизни и профессии подходы, меньше сосредоточены на теориях и концепциях.
- 06 Внутренняя мотивация. Взрослые учатся по собственной воле, а не в целях получения поощрения или наказания.



#### Мария Провкина

Руководитель направления Школы сети продаж и клиентских подразделений бизнеса СберУниверситета

Отвечает за разработку и реализацию комплексных образовательных решений для руководителей группы Сбера

В области обучения и развития персонала уже более 10 лет. Участвовала в международных проектах по трансформации культуры компании и повышению качества обслуживания в гостиничном бизнесе, сегменте люкс, банковском секторе и ретейле

#### Сообщество программы развития Лидеров розничного бизнеса

Вид сообщества: профессиональное образовательное сообщество.

Платформа сообщества: Telegram.

Образовательная программа развития лидеров розничного бизнеса создана для развития у руководителей компетенций, необходимых для достижения целей компании.

Последовательные модули программы называются стримами; каждый из них посвящен отдельному направлению: целеполагание и осознанный подход к эффективности, управление клиентским опытом, управление отношениями с компаниями экосистемы B2B2C2G, инновации и технологии, командное взаимодействие и коллаборация в Sbergile.

Для переноса знаний на практику, развития профессиональной экспертизы и формирования навыков личной эффективности и командного взаимодействия важны внутренние (мотивация, вдохновение, энергия) и внешние (климат переноса) импульсы. С этой целью вокруг программы сформировано онлайн-сообщество.

Поскольку программа выстроена вокруг идеи коллаборации как ключевого компонента бизнес-развития, элементы сообщества вшиты в ДНК программы:

- ▶ активное участие заказчиков/стейкхолдеров (совместная подготовка стримов и сторилайнов, участие в качестве экспертов); обучение у практиков на их личных кейсах и историях;
- ▶ профессиональное и личное развитие через менторинг и преподавание;
- ▶ развитие навыков самомотивации и обмен мотивацией с командой;
- ▶ формирование сообщества управленцев по методологии Agile;
- ▶ соблюдение принципов свободного посещения и осознанного выбора.

## Фактор 2

### Планирование и подготовка

Как и любое успешное мероприятие, сообщество должно начинаться с тщательного планирования: изучения потребностей аудитории и выявления их интереса, определения целей, распределения ресурсов и зон ответственности, выявления возможных рисков.

Важнейший шаг среди привычных этапов разработки – выявление уровня интереса среди потенциальных участников. Если организация хочет, чтобы сообщество действовало долгосрочно, автономно и эффективно, необходима изначально высокая заинтересованность. Иными словами, не стоит приступать к планированию работы над сообществом, если оно нужно только вам или заказчику.

#### Кейс



### Андрей Мараков

Управляющий директор-начальник управления развития технологий дивизиона «Цифровой корпоративный банк», лидер сообщества SberProfi Java-разработчиков

За 7 лет работы в Сбере прошел путь от разработчика до руководителя

Имеет более двадцати лет опыта разработки высоконагруженных многопользовательских автоматизированных систем

### Сообщество Java-разработчиков

Вид сообщества: сообщество практиков.

Платформа сообщества: внутрибанковская платформа «СберДруг» (десктопная и мобильная версии).

Наше сообщество существует уже около трех лет. За это время удалось пройти сложный путь становления: выстроены каналы коммуникации, созданы экспертные группы и определены цели развития сообщества.

Экосистема Сбера сегодня насчитывает около 5900 разработчиков Java. В чате сообщества участвует 1400 профессионалов, которые ежедневно обмениваются опытом, делятся друг с другом возникшими проблемами и предлагают соответствующие решения, обсуждают общие темы, касающиеся тонкостей разработки.

Основной приток новых участников сообщества происходит за счет публикуемого в сообществе контента, полезного и интересного всем.

Ключевой генератор задач для развития сообщества, помимо сотрудников и руководителей отделов, — коллеги из HR.

Направления, по которым происходит взаимодействие комьюнити с HR:

- поддержка программ обучения и найма сотрудников SberStart, «Перезапуск», «Школа 21»: входное тестирование, техническое интервью, экспертная поддержка;
- разработка профилей должностей Java: каждый сотрудник может оценить свой текущий уровень и определить трек своего карьерного развития;

- определена матрица навыков для Java-разработчиков: руководители и сотрудники разных подразделений получают единый механизм оценки развития профессиональных навыков; для каждого навыка определен список обучающих материалов и дополнительной литературы.

Одна из самых важных задач сообщества в Сбере — это влияние на внутренние процессы. Каким образом это осуществляет сообщество Java-разработчиков?

- Определены экспертные группы сообщества: поддержка технобренда, разработка обучающих материалов, профоценка/развитие/удержание сотрудников, архитектура. Следует отметить, что экспертное ядро — это наиболее активная часть сообщества. В нашем случае ядро составляет приблизительно 50 человек.
- Поддержка ключевых производственных задач: обратная связь на планируемые изменения в производственном процессе и участие в обсуждении проблемных областей, с которыми сталкиваются разработчики в повседневной жизни.
- Адвокация: эскалация проблемных вопросов на уровень руководства.

## Фактор 3

### Поддержка активности сообщества

Комьюнити успешно при естественном развитии, поэтому необходимо предоставить возможности для его роста:

- 01 Предусмотреть пространство для дальнейшего увеличения количества участников.
- 02 Сформулировать правила поведения, общения, вступления в сообщество.
- 03 Обеспечить возможности для выражения разнообразных взглядов, мнений, профессиональной экспертизы.
- 04 Сформировать рутинные активности, которые позволят участникам понять ожидаемый темп и регулярность взаимодействия.
- 05 Позволить участникам оставаться на комфортном для себя уровне вовлечения.
- 06 Обеспечить возможности как для публичных обсуждений, так и для личного общения.
- 07 Регулярно проверять, соответствует ли деятельность сообщества интересам как участников, так и организации.
- 08 Комбинировать как запланированные активности, так и спонтанную деятельность, инициированную участниками.



**Мария  
Провкина**

Руководитель  
направления,  
Школа сети продаж  
и клиентских  
подразделений  
бизнеса,  
СберУниверситет

## Мастерская развития бизнеса клиентско- продуктовых команд

**Вид сообщества:** профессиональное образовательное сообщество.

**Платформа сообщества:** Telegram.

Программа развития лидерских навыков предназначена как для опытных руководителей, так и для тех, кто только начинает свой путь в роли лидера команды.

Ежегодная трехдневная программа проходит в очном формате, при котором собираются действующие руководители клиентско-продуктовых команд (около 300 человек).

Каждый год для поддержки участников в ходе обучения программы создается площадка для онлайн-общения, где происходят оповещения о новых темах и событиях, выкладываются дополнительные материалы и информационные ссылки, есть возможность задать вопросы экспертам.

Как правило, после завершения программы такие каналы также прекращают свое существование. Однако в этом году мы увидели, что в чате продолжается активность, и по просьбе заказчика эта площадка продолжила функционировать как безопасное место для оперативного и доверительного общения уже по бизнес-вопросам.

Сейчас сообщество находится в стадии активного развития. Однако уже сейчас можно выделить несколько факторов успеха, которые позволили объединить сотни людей и обеспечить для них благоприятную атмосферу.

**Факторы успеха:**

- неформальное общение с руководителями, лидерами;
- отсутствие жесткой цензуры;
- поддержка лидеров и их вера в ценность сообщества.

## Фактор 4

### Постоянный мониторинг

Жизнь сообщества динамична и изменчива, поэтому необходимо регулярно сверяться с поставленными целями и задачами, отслеживать количество участников, уровень их активности, их продвижение по кривой вовлеченности, степень участия членов сообщества в мероприятиях, количество самостоятельно организованных обсуждений, количество вопросов и ответов, количество новичков, количество опубликованных постов в базе знаний и т. д. Универсальных метрик не существует — их могут определить только организаторы сообщества.

Каким бы продуманным ни был подход к построению и развитию комьюнити, на столь продолжительном пути могут возникнуть проблемы. Само по себе появление проблем не говорит о неуспешности проекта, а свидетельствует о живой изменяющейся системе. Перечислим распространенные проблемные точки, с которыми может столкнуться каждое сообщество.

## Проблема 1. Выгорание активных участников

Активный костяк сообщества на определенном этапе может почувствовать нехватку сил и ресурсов, потерять энтузиазм под грузом ответственности перед комьюнити и быстро эмоционально выгореть. Грамотный комьюнити-менеджер может предотвратить такое развитие событий на ранних этапах или помочь лидерам сообщества разрешить подобные проблемы.

Постоянный мониторинг, упомянутый выше, в том числе способствует профилактике выгорания активных участников.

## Проблема 2. Низкая активность

Активность сообщества снижается, когда снижается его ценность для участников. Понять, почему это произошло, поможет сбор обратной связи от членов комьюнити. Есть вероятность, что сообщество уже изжило себя, однако не стоит спешить делать такой вывод. Вполне возможно, что дело в малом количестве нового контента, в излишне активном поведении лидеров или в недостаточно продуманной адаптации новичков.

## Проблема 3. Стагнация

Сообщество номинально существует, в нем даже наблюдается некоторая активность, однако есть признаки стагнации: всё меньше участников продвигается выше по кривой вовлеченности, в событиях и обсуждениях участвуют одни и те же люди.

Стагнация свидетельствует о необходимости впустить в комьюнити приток свежего воздуха: возможно, следует придумать новые форматы взаимодействия, позвать на мероприятие новых экспертов, провести работу с активными участниками, которые не решаются стать лидерами, но очень хотят.

## Проблема 4. Малое количество новых участников

Корнем этой проблемы зачастую являются не проблемы в сообществе, а низкий уровень информированности о сообществе.

Решениями могут послужить предложения для лояльных лидеров приглашать своих знакомых и друзей-профессионалов; приглашения вступить в сообщество новопривышим сотрудникам компании; информирование о деятельности комьюнити в блоге организации и т. д.



**Евгения Роньжина**

Управляющий директор СберХ, эксперт комьюнити-менеджмента и лидерства, методолог Community University

### Лайфхаки: как не допустить ошибок при создании сообщества и взять от формата лучшее?

- ▶ Не следует создавать стратегию сообщества только вокруг эксперта. Это может привести к его выгоранию.
- ▶ Правильное определение роли лидера сообщества поможет не замыкаться на его личных ресурсах.
- ▶ Хорошая стратегия не только приглашать внешних экспертов, но и раскрывать внутренних.
- ▶ Рекомендуется чередовать форматы онлайн с офлайном, разнообразить количество людей и виды активности. Однако не следует при этом
  - перегружать сообщество обилием мероприятий и контента.
- ▶ Распространенная ошибка — превращать сообщество в «консьерж-сервис», когда специалисты сообщества излишне стараются предоставить участникам услугу по информированию и не дают им возможности ответить на вопросы, вовлечься в разговор, помочь другим.
- ▶ Формализация и принудительное участие могут помешать сообществу развиваться естественным образом.
- ▶ Следует предусмотреть простой путь к сообществу для заинтересованных, не прятать к нему доступ.

## Выводы

Как вы помните, любое сообщество строится на общих ценностях, чувстве принадлежности, ощущении собственной значимости, возможности удовлетворить свои потребности. Образовательное сообщество, помимо этого, должно способствовать достижению учебных и/или профессиональных целей.

Успешное сообщество требует системных, активных и регулярных действий со стороны организаторов: планирования, работы с мотивацией, поддержки и мониторинга активности.

# Полезные ссылки

## Теория

### **Foundations of Learning and Instructional Design Technology, глава 13, Learning Communities. How Do You Define a Community?**

<http://sber.me/?p=664kL>

Краткая и структурированная информация о сложностях определения образовательного сообщества.

### **Fit for Online Learning, глава Creating Community & Student Engagement in an Online Class**

<http://sber.me/?p=gs48V>

В курсе представлены основные принципы создания онлайн-комьюнити в образовательной среде, подкрепленные списком источников и вопросами для рефлексии. Курс окажется особенно полезен для тех, кто преследует цель повышения вовлеченности обучающихся при помощи различных стратегий комьюнити-менеджмента.

### **Федор Скуратов, «(Не)полный гайд по комьюнити-менеджменту, vc.ru»**

<http://sber.me/?p=cfm1b>

Подробная статья одного из первых апологетов комьюнити-менеджмента на российском рынке Федора Скуратова. Автор на конкретных примерах раскрывает разницу подходов к управлению сообществами на западном и российском рынках.

### **Питер Хинтдженс, Social Architecture**

<http://sber.me/?p=HRrtL>

Мыслитель, программист и основатель множества онлайн-комьюнити изложил свой практический опыт в нескольких подробных главах. Читатель узнает о таких аспектах создания комьюнити, как выбор инструментов, принципах инновационного дизайна и философских основах сообщества.

## Практические руководства

### **The Community Management Handbook: 20 Lessons from Community Superheroes**

<http://sber.me/?p=wpnbR>

Руководство, собранное опытными экспертами в сфере комьюнити-менеджмента. Изложенные в практическом руководстве кейсы и советы помогут определиться с первыми шагами в комьюнити-менеджменте и предусмотреть возможные нюансы и проблемы.

### **David Springs, The Business of Belonging: How to Make Community Your Competitive Advantage, 2021**

<http://sber.me/?p=L6PZC>

Руководство от пионера в сфере комьюнити-менеджмента и основателя соответствующей международной тематической конференции CMX с примерами из собственного опыта. В руководстве представлена пошаговая модель для стратегического планирования, создания и развития сообществ, а также для измерения их эффективности.

### **CMX Community Industry Report, 2022**

<http://sber.me/?p=9Lk6x>

Ежегодный отчет международной конференции для специалистов в сфере развития комьюнити за 2022 год.

### **Maggie Romanovich, Expand Employee Learning With Communities of Practice, 2021**

<http://sber.me/?p=HZZTk>

Краткое методическое руководство по построению сообществ практики с реальными кейсами и советами. Исследовательница дает обзор различных способов взаимного обучения, обосновывает ценность сообществ практики и описывает распространенные методы и инструменты для их создания.

## Над номером работали

**Вячеслав Юрченков,**  
главный редактор,  
начальник Центра развития  
образовательных технологий,  
СберУниверситет

**Юлия Шустрова,**  
исполнительный редактор,  
главный специалист Центра  
развития образовательных  
технологий, СберУниверситет

### Редакторы

Люся Ширшова,  
Екатерина Толкачева

### Корректор

Татьяна Соловьева

### Дизайнер-верстальщик

Александра Евдокимова

### Арт-директор

Михаил Челяденков

### Менеджмент

Мария Челяденкова,  
Елена Головастова

## Обратная связь

Комментарии, вопросы,  
предложения о сотрудничестве

[cu-conference@sberbank.ru](mailto:cu-conference@sberbank.ru)

### СберУниверситет

ул. Университетская, вл. 11,  
д. Аносино, Истринский р-н,  
Московская обл., 143581

EduTech информационно-  
аналитический журнал  
© СберУниверситет, 2022

Не является периодическим  
печатным изданием

№2 [47], 2022

Журнал EduTech – это проект профессионального сообщества EduTech Club СберУниверситета.

Мы открыто делимся лучшими практиками со всеми, кто интересуется современными подходами в образовании.

Участники сообщества:

- ▶ изучают журнал с практиками экспертов по внедрению образовательных технологий;
- ▶ участвуют в мероприятиях сообщества;
- ▶ читают дайджест с подборкой трендов и практических рекомендаций;
- ▶ обращаются за новыми терминами к словарю-справочнику по корпоративному обучению;
- ▶ выбирают в каталоге приложения для разработки контента и проведения обучения.

Сообщество EduTech Club  
[sberuniversity.ru/edutech-club/](https://sberuniversity.ru/edutech-club/)



ISBN 978-5-6046272-3-5



9 785604 627235