

ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО СООБЩЕСТВА

методология управления
сообществами



ОЛЬГА ГОЛЫШЕНКОВА

Заместитель председателя Комиссии ОПРФ по развитию экономики и корпоративной социальной ответственности,

Президент Ассоциации граждан и организаций по содействию развитию корпоративного образования «МАКО»

ЛИДЕРСТВО В ЭПОХУ VUCA

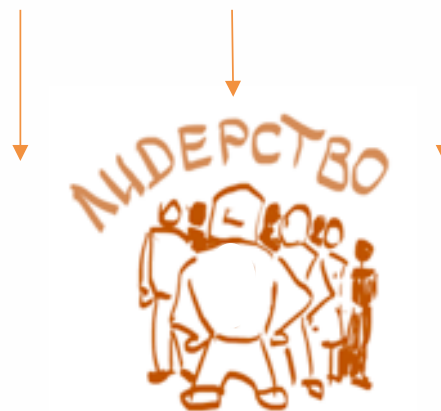
V
U
C
A

| | |
|-------------|------------------|
| volatility | изменчивость |
| uncertainty | неопределенность |
| complexity | сложность |
| ambiguity | неоднозначность |



⊘ Переходный период?..

✦ Новая реальность!!!



**РАСПРЕДЕЛЕННОЕ
ЛИДЕРСТВО**

коллективный набор
компетенций и талантов



КУЛЬТУРА СОТРУДНИЧЕСТВА

каждый человек в коллективе слышит и чувствует другого; ясно осознаёт свои жизненные мотивы, предпочтения и возможности; может работать с собой и одновременно с другими



среда для формирования
коллективного взаимодействия

КОМЬЮНИТИ МЕНЕДЖМЕН

- ◆ метанавык работы с сообществами (офлайн/онлайн) и малыми социальными группами
- ◆ модель лидерства
- ◆ профессия
- ◆ методология управления децентрализованными системами или системами с нулевым материальным стимулированием

группа людей из двух и более человек, которые регулярно вступают между собой в коммуникацию (лично или виртуально) с целью **обмена опытом и практиками, выработки знаний и поиска новых, более эффективных подходов к решению поставленных перед ними профессиональных задач**



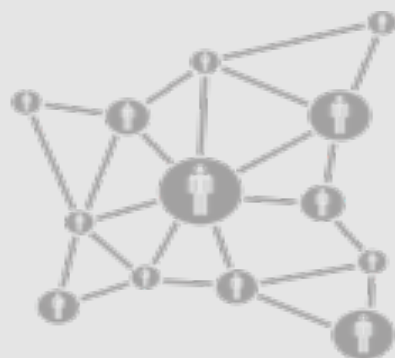
объединение людей на основе **общего опыта, идей или структуры**, и люди эти уже знакомы друг с другом или будут знакомиться по мере роста сообщества, в процессе конкуренции, коллаборации или кооперации

ЧТО ТАКОЕ СООБ ЩЕСТВО

полуструктурированы;
ориентированы
и на достижение
цели,
и на получение
новых возможностей



Рабочие группы/команды
*структурированы и
ориентированы на
достижение цели*



Социальные сети
*неформальны (неструктурированы)
и ориентированы на новые
возможности*

Правило ТРЁХ К:

КООПЕРАЦИЯ
КОЛЛАБОРАЦИЯ
КОНКУРЕНЦИЯ

Сообщество или сеть?



КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СООБЩ

Предмет сообщества –

совместная инициатива, понимаемая и разделяемая его членами;

Способ функционирования –

многочисленные встречи, объединяющие членов в социальную группу;

Результат, выработанный сообществом -

разделяемые членами совместные ресурсы (употребляемый словарь, некие предметы, стиль общения, повседневная практика и т.п.).

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СООБЩ



ЦИФРОВЫЕ «КОСТРЫ»

более закрытые и труднодоступные для непосвященных интерактивные онлайн-пространства



Среда личных сообщений

Часто возникают в традиционных социальных сетях.



*38% пользователей в возрасте до 30 лет
Facebook нужен только для обмена личными*

ЦИФРОВЫЕ «КОСТРЫ»



Микросообщества

Полностью или частично закрытые площадки (в основном интерактивные), где собираются люди, которых объединяют общие интересы, взгляды или увлечения. Часто возникают на традиционных социальных платформах.



группы **Facebook** формирования



Instagram

(«Близкие друзья» в Stories)

YouTube

очаг

узких



сообществ

Платформа **Discord**: обмен голосовыми и текстовыми сообщениями между геймерами и микросообщества для фанатов



Reddit: коллекция тематических форумов для обмена новостями или контентом и комментирования постов других пользователей

ЦИФРОВЫЕ «КОСТРЫ»



Среда совместного времяпрепровождения

Закрытые или открытые площадки.

Основная цель их участников –

совместное времяпрепровождение с

сообществом единомышленников (часто

построенное вокруг конкретного общего

интереса).



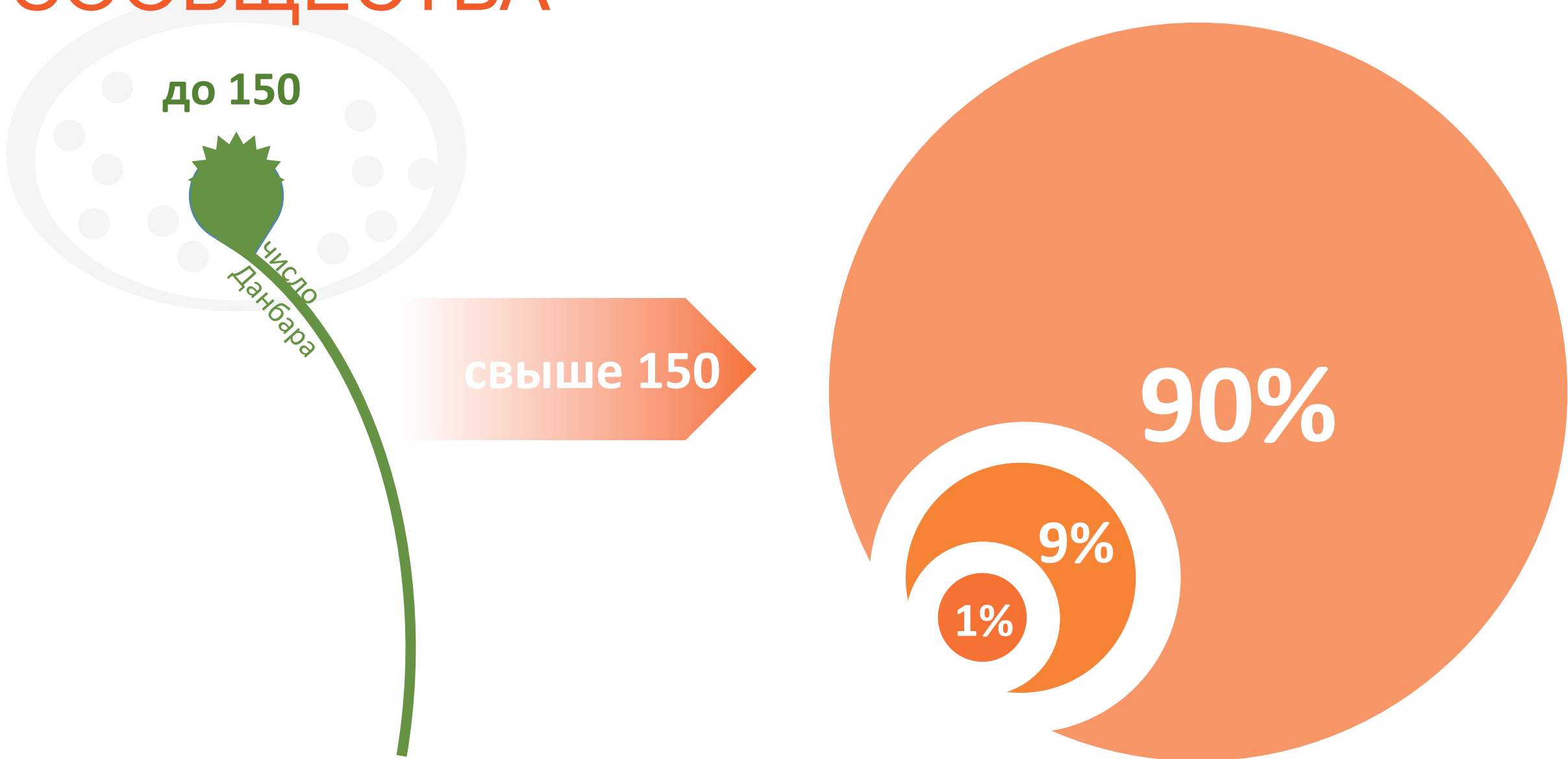
Fortnite: многопользовательская видеоигра, в которой участвуют более

200 млн человек, с единовременным присутствием онлайн 8 млн из них



Платформа для видеотрансляций **Twitch:** стримеры (в основном

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ СООБЩЕСТВА



КАК РАБОТАЕТ СООБЩЕСТВО



ПРИЗНАКИ СООБЩЕСТВА

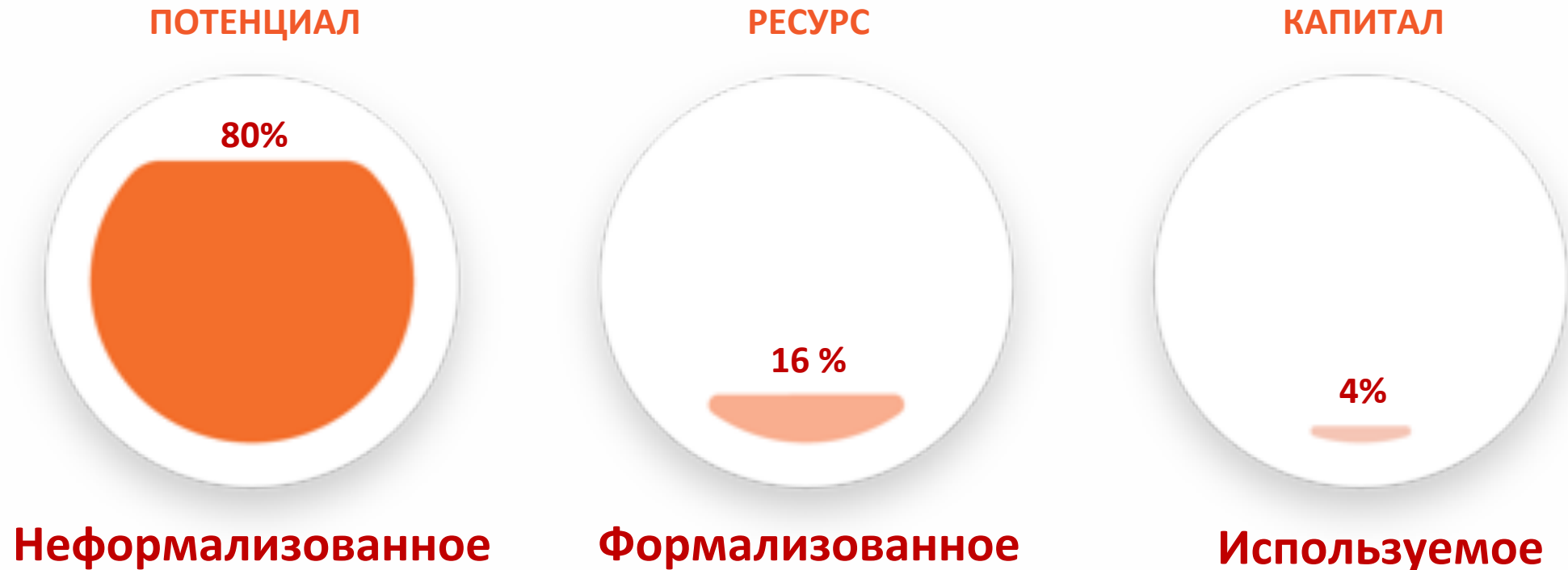
- Абсолютно **добровольно**, создается по собственной инициативе участников
- **Нет** четко обозначенного **функционала** и набора задач для участников, люди просто делятся опытом и набираются новых знаний и идей, но **есть роли**
- Участники сообщества обычно демонстрируют глубоко **эмоциональное отношение** к своей принадлежности, к тому фундаменту, который собрал их вместе
- Постоянный **рост и развитие**, новые совместные задачи
- Постоянная **координация работы** (развитие практики в сообществе – предоставление необходимых ресурсов, а возможно, и задач – и поддержание его как сообщества, т.е. организация и планирование событий, затрагивающих все сообщество, и личное общение со всеми членами на предмет участия в этих событиях, ожидаемых функций, введения в курс дела, пробуждения интереса и т.д.)
- Осознанное формирование и поддержание **прочных личных связей** членов сообщества



ПРОБЛЕМА ЗНАНИЙ В КОМПАНИЯХ

«Проблема большинства организаций – это не то, что они мало знают, а то, что они не знают, что именно они знают»

К. Нордстрем. Бизнес в стиле фанк.



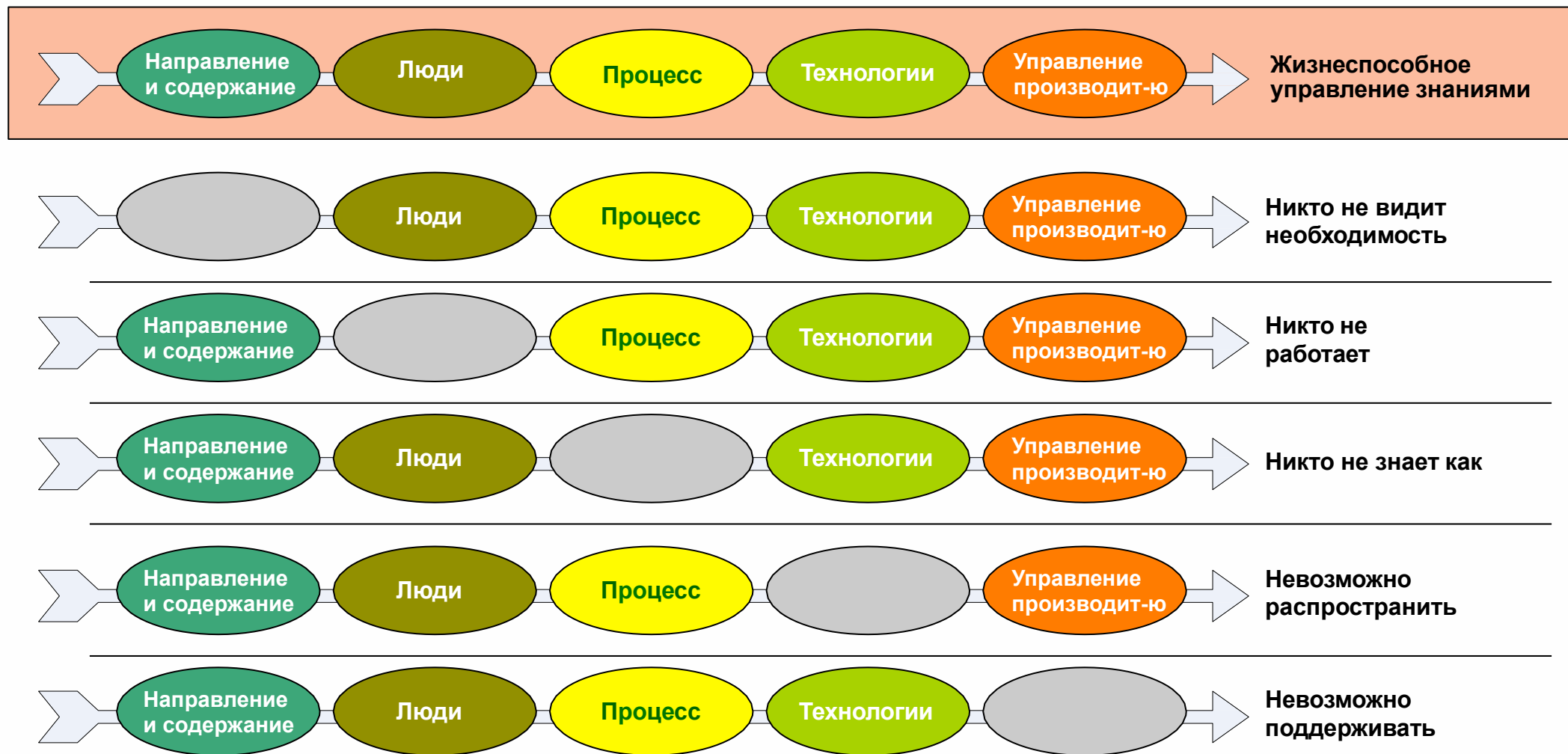
Источник: *Daniei W. Rasmus «Collaboration, Content and Communities»*

12 ФАКТОРОВ УСПЕХА СООБЩЕ

(по Этьену и Беверли Венген-Трейнер)

1. Страсть к предметной области работы сообщества
2. Внутреннее лидерство
3. Вовлеченная ядерная группа (ядро сообщества)
4. Фокусировка на практике
5. Доверие
6. Ритмичность
7. Обучение выше власти и влияния
8. Личный контакт
9. Высокоэффективное время
10. Высокие ожидания и амбициозные планы
11. Вовлеченный спонсор (лидер, заказчик)
12. Профессиональная поддержка (бэкофис сообщества)

КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА



ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО СООБЩЕСТВА

ПРЕДМЕТ
ЦЕЛЬ



РЕЗУЛЬТАТЫ
КПЭ
МЕТРИКИ



СООБЩЕСТВО



КУЛЬТУРА
ЦЕННОСТИ

ТЕХНОЛОГИИ
ИНСТРУМЕНТЫ
ПРОЦЕССЫ



ЛЮДИ
МОТИВАЦИЯ
РОЛИ



ПРЕДМЕТНАЯ ОБЛАС

Мысленно ограниченная область реального мира/область деятельности, подлежащая описанию, моделированию и исследованию для решения тех или иных задач.

Изучая предметную область, нужно получить информацию о совокупности **объектов***, связей и отношений между объектами и способов их преобразования.

**Объект – любая различимая часть предметной области (имеет имя и характеризуется атрибутами): предмет, процесс, явление*

Пример: КУЛЬТУРНЫЙ ЦЕНТР



Как правильно ставить цели

С

S

Society impacting
ВЛИЯЮЩИЕ
НА ОБЩЕСТВО

Вместо обычного
«хочу то-то»
прописывайте
конечный резуль-
тат цели со всеми
детальями

М

M

Meaningful
НАПОЛНЕННЫЕ
СМЫСЛОМ

Используйте
цифры или другие
точные данные,
чтобы сделать цель
измеримой для
оценки результата

Л

A

Adventurous
АВАНТЮРНЫЕ

Ставьте задачи,
которые вам по
силам.
Не задирайте
планку слишком
высоко

D

R

Revolutionary
РЕВОЛЮЦИОННЫЕ

Спросите себя:
«Зачем мне это?»
Может, цель нужно
переформулиро-
вать или она
вообще лишняя

T

T

Time-stressed
С ЧЕТКИМИ
СРОКАМИ

Ставьте срок, к
которому вы
планируете
достичь цели.
Это стимулирует и
не дает рассла-

Цели и задачи профессиональных сообществ

ГЛОБАЛЬНЫЕ (общие)

- сохранение знаний
- вовлечение сотрудников
- тиражирование лучших практик

ЧАСТНЫЕ (для конкретного сообщества)

- постоянные (учитывают специфику предметной области)
- тактические (решение конкретных текущих задач)

Матрица определения целей сообщес

| Возрастная категория | Операционная эффективность | Знание клиента | Инновации | Рост и развитие | Управление проектами |
|-------------------------------|---|---|--|--|---|
| Эксперты, возрастной персонал | Сохранение знаний об операционных процессах для защиты ключевых операционных показателей | Сохранение знаний о клиенте для защиты ключевых сделок и контактов с клиентами | Сохранение способности создавать новые продукты | Сохранение и распространение операционных знаний и знаний о клиентах для защиты ключевых операционных возможностей и взаимосвязей в части продаж | Сохранение знаний привлеченных экспертов |
| Опытные работники | Создание и распространение внутренних лучших практик и процессов | Создание и развертывание лучших знаний о клиентах, рынках и продукте | Встроенные инновационные процессы, создание разнообразия в группах | Создание и распространение внутренних лучших практик и процессов, а также знаний о клиентах, рынках и продуктах | Совместная проработка ранних фаз для повышения ценности проекта |
| Молодые работники | Достижение базовых и расширенных операционных знаний для нового персонала и того, кто развивается | Достижение базовых и расширенных знаний о клиентах и продукции для нового персонала и того, кто развивается | Тренинги по инновациям, инновационным процессам и созданию как можно большего разнообразия в группах | Достижение базовых и расширенных операционных, клиентских и продуктовых знаний для нового персонала и того, кто развивается | Достижение базовой эффективности в рамках проекта |



Задачи профессиональных сообществ

- **Работа со знаниями:**
 - Формализация и структурирование явных знаний
 - Выявление и «упаковка» неявных знаний
- **Мониторинг внешней среды** (тенденции, конкуренты, новшества и т.п.)
- **Тиражирование лучших практик**
- **Работа с банком проблем**
- **Наставничество и помощь в карьерном развитии**
- **Генерация идей** как инициативно, так и по решению конкретных задач
- **Совместная экспертиза:** проверка инициатив, подготовка решений



КОЛЕСО ЭФФЕКТИВНОСТИ СООБЩЕСТВ



РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ СООБЩЕ

оценка
эффективности

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОТЧЕТНОСТЬ

Бизнес-результаты



Производственные
показатели



Новые технологии



Промышленная
безопасность

Внутренняя эффективность



Вовлеченность
персонала



Процент активных
экспертов



Загруженные /
полезные документы

KPI и метрики работы сообществ

| | | |
|----|---|---|
| 01 |  | KPI |
| 02 |  | Количество решённых комплексных задач и полученные эффекты |
| 03 |  | Количество реализованных проектов и полученные доп. эффекты |
| 04 |  | Генерация новых идей и подходов к решению проблем |
| 05 |  | Трансформация индивидуальных знаний в групповые |
| 06 |  | Меньше совещаний и переписки по электронной почте |
| 07 |  | Более быстрое получение ответов на вопросы |
| | | Выше продуктивность совместной работы в проектах |



ОСНОВНЫЕ КРИ

01



02



РОСТ КОЛИЧЕСТВА УЧАСТНИКОВ

03



АКТИВНОСТЬ
(КОММУНИКАЦИИ И КОНТЕНТ)

ЧИСЛО СВЯЗЕЙ
МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ

ТИПЫ МЕТРИК

КОЛИЧЕСТВО

- желающих попасть в сообщество людей (особенно если оно закрытое)
- контента от участников
- реакций (лайков, репостов, голосований)
- комментариев под постами или сообщений в чате
- предложенных участниками инициатив
- открываемость рассылок
- обращений к комьюнити-менеджеру
- посетителей офлайн-событий
- упоминаний бренда в сети
- хештегов сообщества и т. п.

ТИПЫ МЕТРИК



АКТИВНОСТЬ

- доля активных от общего количества участников (не менее 1%)
- «ядро» сообщество должно постоянно обновляться и «крутиться»



ДИНАМИКА

- приток и отток участников
- всплески активности
- частота активностей и т. д.



КАЧЕСТВО

- глубина взаимодействия участников и их общение вне сообщества
- полнота комментариев
- индекс потребительской лояльности
- глубина погружения и чувствительность комьюнити-менеджера

КОЛЕСО ЭФФЕКТИВНОСТИ СООБЩЕСТВ



Технология (от др.-греч. τέχνη — искусство, мастерство, умение; λόγος — «слово», «мысль», «смысл», «понятие») — совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата.

Технология включает в себя способы работы, её режим, последовательность действий.

ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РАБОТЫ СООБЩЕСТВ



ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ (ИКТ)

- интернет-платформы,
- социальные сети,
- чаты и каналы,
- чат-боты,
- виртуальная и дополненная реальность,
- компьютерные симуляции.



СОЦИАЛЬНЫЕ И ГУМАНИТАРНЫЕ

- технологии групповой работы (фасилитация),
- дискуссионные технологии,
- игровые технологии,
- тренинговые технологии,
- технологии передачи опыта,
- проектные технологии.

Ключевые технологии для профессиональных сообществ



Обмен лучшими практикам

ИНСТРУМЕНТЫ

- конкурсы/фестивали лучших практик,
- документирование лучших практик,
- сторителлинг



Документирование лучших практик

- Понятное название
- Наличие аннотации
- Комментарии и версионность
- Кому рекомендованы
- Актуализация содержания

Обмен позитивным и негативным опытом

ИНСТРУМЕНТЫ

- стенд-ап,
- fuck-up nights/встречи-разоблачения,
- peer-to-peer сессии,
- наставничество.




Работа с проблемами

ИНСТРУМЕНТЫ

- когнитивные/ассоциативные карты,
- разбор кейсов,
- мозговые штурмы,
- проектно-аналитические семинары,
- встречи со стейкхолдерами



- 
- Структуризация проблем (дерево проблем)
 - Регистрация проблем
 - Название
 - Структурное подразделение
 - Категория
 - Куратор
 - Краткое описание проблемы
 - Возможные последствия, риски
 - Технологии (мероприятия), направленные на решение проблемы
 - Выводы и рекомендации
 - Рекомендации экспертов
 - Экономическая эффективность
 - Предложение решения

Генерация идей

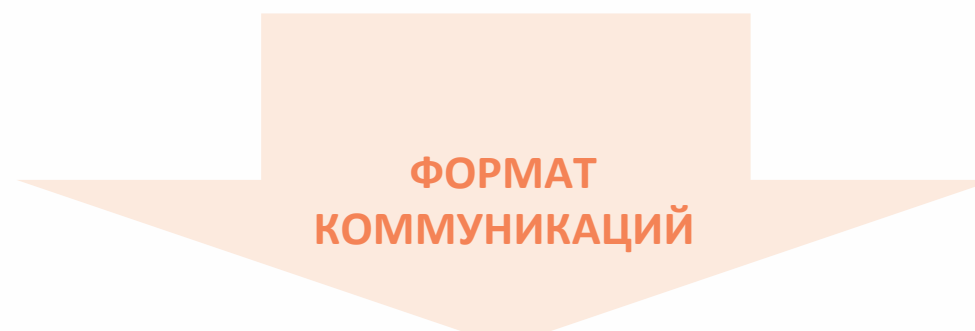
ИНСТРУМЕНТЫ

- агрегатор идей,
- селектор идей,
- инструменты тестирования идей (опросы и голосование в социальных сетях, экспертные краш-тесты и т.п.),
- инструменты продвижения идей (социальные сети, каналы, офлайн презентации и встречи)



- Инициативная подача идей
- подача идей по решению конкретной проблемы
- Возможность комментировать чужие идеи
- Организация первичного рассмотрения идеи
- Экспертиза идеи
- Детальная проработка идей
- Оценка экономического эффекта от

Платформы для комьюнити менеджмента



СТАТИЧНЫЕ

(письма, сообщения в социальной сети)

- скорость
- необязательность
- реагирования участников

МОМЕНТАЛЬНЫЕ

(телефонная связь, мессенджеры)

- фиксация результатов
- полнота охвата
- срок жизни коммуникаций



ДОСТУПНОСТЬ

ПРИВЫЧНОСТЬ



Инструменты для аналитики сообществ

Базовая статистика соцсетей и мессен

Facebook / VK: число подписчиков и комментариев, автоматический подсчет прироста активности. Базовая статистика активности ВКонтакте.

Специальные приложения VK для дополнительных активностей и их измерения:

ArtSend, Менеджер конкурсов, Пьедестал и другие.

Excel и **Google Forms** для опросов.

Google Analytics для аналитики сообществ.

Платные специальные сер

(более продвинутый инструмент)

Amplifr, Brand Analytics, YouScan, Церебро, Combot: автоматизация части работы с сообществом и измерение тональности комментариев, портрета и активности авторов.

Ресурсы компан

Продуктовые **выгрузки аналитики**, специальные инструменты, разработанные конкретно под ваш продукт (нужная статистика с форумов и т.д.).

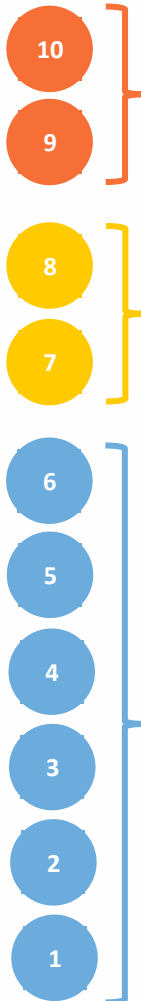
Инструмент: NPS (NET PROMOTER SCORE)

ИНДЕКС ЧИСТОЙ ПОДДЕРЖКИ

Участникам сообщества задают два простых вопроса:

- Какова вероятность Вашей рекомендации сообщества другу или коллеге? Оцените по шкале от 1 до 10
- Поясните основную причину Вашей оценки

Респонденты делятся на три группы, в зависимости от поставленной оценки.



$$\% \text{ NPS} = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ детракторов}$$

10, 9 – промоутеры. Участники, которые готовы продолжать совершать активные действия в сообществе и рекомендовать его друзьям и коллегам.

8, 7 – нейтралы. Участники, которые в целом довольны сообществом, но активными промоутерами не являются или еще не определились

6-1 – детракторы (критики). Участники, которые недовольны сообществом, склонны к негативным отзывам о его работе.

Технология аудита сообщества

Минимальное жизнеспособное сообщество

1. Цель. Зачем существует сообщество?

- Как изменится мир, если в нем будет наше сообщество?
- Как на жизни участников отразится причастность к сообществу?
- Внутренние и внешние цели сообщества

2. Идентичность. Для кого сообщество, и каков в него отбор?

- Какие черты объединяют членов сообщества? Как сообщество характеризует своих участников?
- Каков профиль самых активных членов? Как сообщество заботится об их благополучии?
- Как определяется и реализуется разнообразие участников в сообществе и в чем его роль?

6. Роли. Какие различные роли могут принимать члены в нашем сообществе? Какие взаимоотношения между ними?

- Какие роли в сообществе ключевые (как формальные, так и неформальные)?
- Являются ли ожидания, обязанности, права и преимущества каждой роли прозрачными для членов сообщества?
- Как поддерживается роль активного участника?

3. Ценности. Какие 3 принципа нам важны?

- Какие схожие ценности объединяют участников сообщества?
- Через какие ритуалы, совместный опыт мы сплавиваемся в сообществе?
- Как наше сообщество фиксирует и транслирует в мир наши ценности?

4. Определение успеха. Каковы 3 метрики, которые определяют наш успех в следующие 12 месяцев?

- Как наше сообщество определяет успех? Какой тип участие определяется в сообществе как успех?
- Каким образом сообщество измеряет успех?
- Какую ценность создает сообщество для своих участников?

7. Правила. Какие принципы и ограничения помогают нам достичь нашей цели и отразить наши ценности?

- Что ожидает сообщество от каждого участника? Что может ожидать участник от сообщества?
- Что делает сообщество с неактивными участниками?
- Какой орган в сообществе имеет право создавать, изменять и обеспечивать выполнение правил?

5. Опыт. Что происходит в нашем сообществе на повторяющейся основе, что позволяет нам достичь наших целей и отразить наши ценности?

- Как личный опыт участников в сообществе соотносится с общими целями сообщества? Почему тот или иной опыт имеет большее значение, чем другие активности?
- Как организуется совместный опыт: все организовано сверху или участники организуют опыт взаимодействия вместе?
- Учитывает ли совместный опыт разнообразие групп участников сообщества? Все ли участники приглашаются на любые мероприятия?
- Как различные форматы взаимодействия транслируют и укрепляют ценности сообщества?

8. Управление. Как мы принимаем решения? Кто что решает?

- Как распределены/сконцентрированы полномочия по принятию решений в сообществе?
- Что дает органам, принимающим решения, их полномочия?
- Каким образом разрешаются конфликты?

9. Взаимодействие. Каковы простейшие каналы для нашего взаимодействия? Как мы видим нашу здоровую коммуникацию?

- Насколько используемые в сообществе каналы коммуникация закрывают потребность в оперативном общении и поддержке друг друга?
- Какой из каналов взаимодействия наиболее «живой»?
- Через какие каналы сообщество может более активно заявить о себе окружающему миру?

КОЛЕСО ЭФФЕКТИВНОСТИ СООБЩЕСТВ



Набор ролей профессионального сообщества



Лидер сообщества
(главный эксперт)



Эксперт сообщества



Участник сообщества



Редактор контента



Куратор сообщества



Модератор сообщества

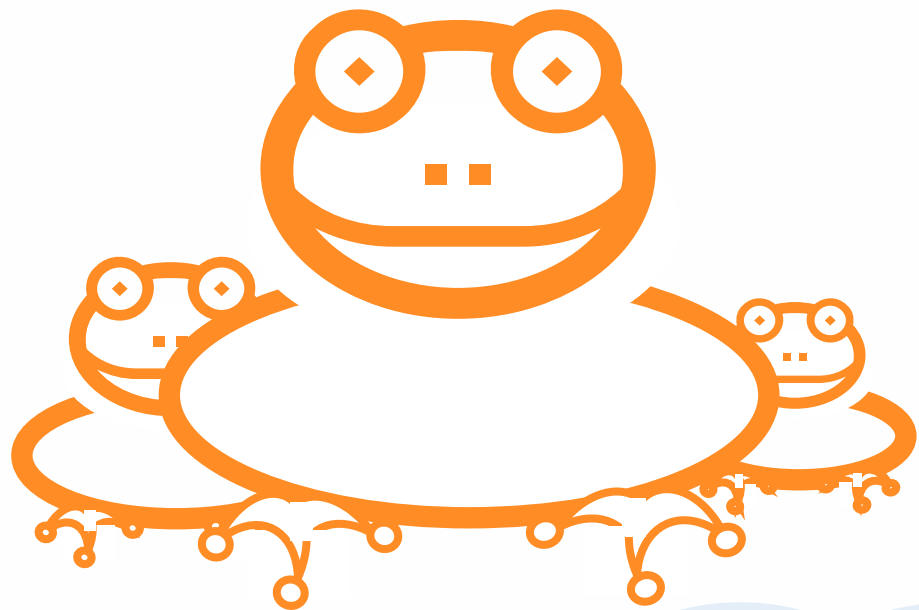


Администратор
(бизнес-администратор)



Внешний пользователь

Вовлеченность и личная ответственность



Три лягушки сидели на берегу пруда. Одна из них решила прыгнуть в пруд. Сколько лягушек осталось на берегу?



Кейс ConocoPhillips: Премия Архимед

Give (Предоставлять).

Присуждается тем, кто внёс наибольший вклад в эффективность работы бизнес-сегмента «Разведка и добыча», предоставляя знания другим сотрудникам

Grab (Приобретать, усваивать).

Присуждается тем, кто внёс наибольший вклад в эффективность работы бизнес-сегмента, применяя знания, полученные от других сотрудников

Премия Архимеда

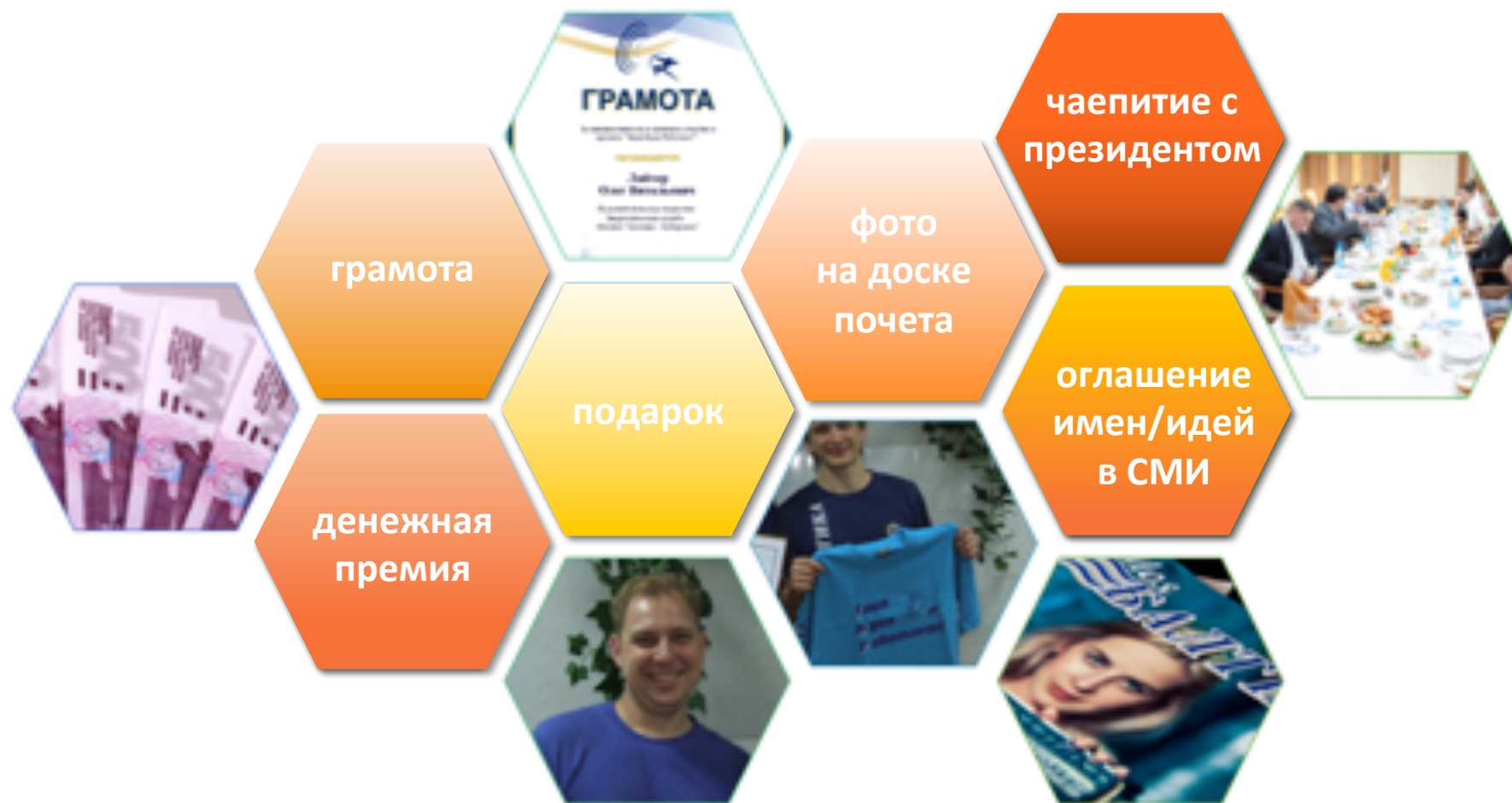
Guts (Сила воли, характер).

Присуждается тем, кто внёс наибольший вклад в эффективность работы бизнес-сегмента, поделившись неприятными (тяжёлыми) уроками, усвоенными из собственного опыта

Gather (Собирать, накапливать).

Присуждается тем, кто внёс наибольший вклад в эффективность работы бизнес-сегмента, сотрудничая с различными людьми, в результате чего были найдены, воплощены или использованы полезные знания

Комплексная мотивация



Примеры нематериального стимулирования



- Участие в социальных программах (аренда жилья, ипотека и др.)



- Подарочный сертификат на любой маршрут от туроператора, на сумму не более...;
- Годовой абонемент в аквапарк;
- Сертификат на авиарейс в Европу (туда-обратно)



- Карьерное развитие;
- Дипломы, публикации;
- Знаки отличия;
- Отдельные призы победителям конкурсов



- Гаджеты;
- Мини-МВА;
- Стажировка в другой компании

КОЛЕСО ЭФФЕКТИВНОСТИ СООБЩЕСТВ



КУЛЬТУРА, ЦЕННОСТИ, ИДЕНТИЧНОСТЬ

общие нормы

повседневные

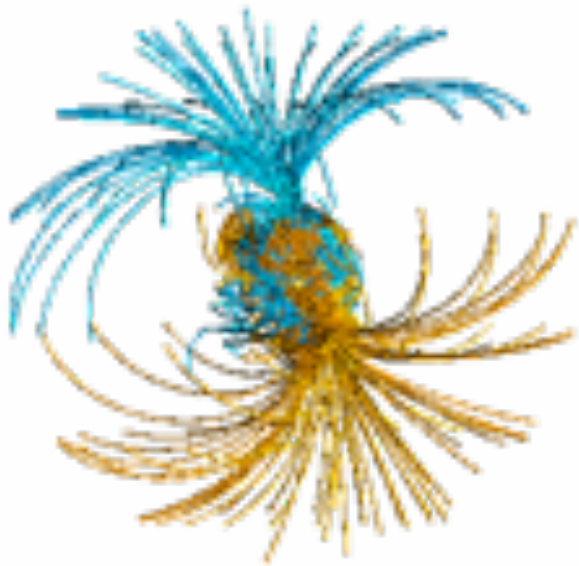
традиции

КУЛЬТУРНАЯ
ИДЕНТИЧНОСТЬ

чувство

ценности

Ценностно-нормативное ядро культуры



Ценности - «линии притяжения», обеспечивают социальную консолидацию сообщества.



Ценностно-нормативная модель - «культурный код», который обеспечивает многоуровневую идентичность личности, ее принадлежность к определенной социально-культурной группе, индивидуальную и социальную тождественность человека.

Культурная идентичность

ОБЪЕКТИВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

групповые
традиции и
нормы,
возникающих на
основе
потребностей и
ценностей
сообщества

СУБЪЕКТИВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Сумма
субъективного
понимание
членами группы
ее интересов,
задач и функций

Ценности - то, что чувства людей признают стоящими над всем, к чему важно и нужно стремиться, относиться с уважением, почтением.

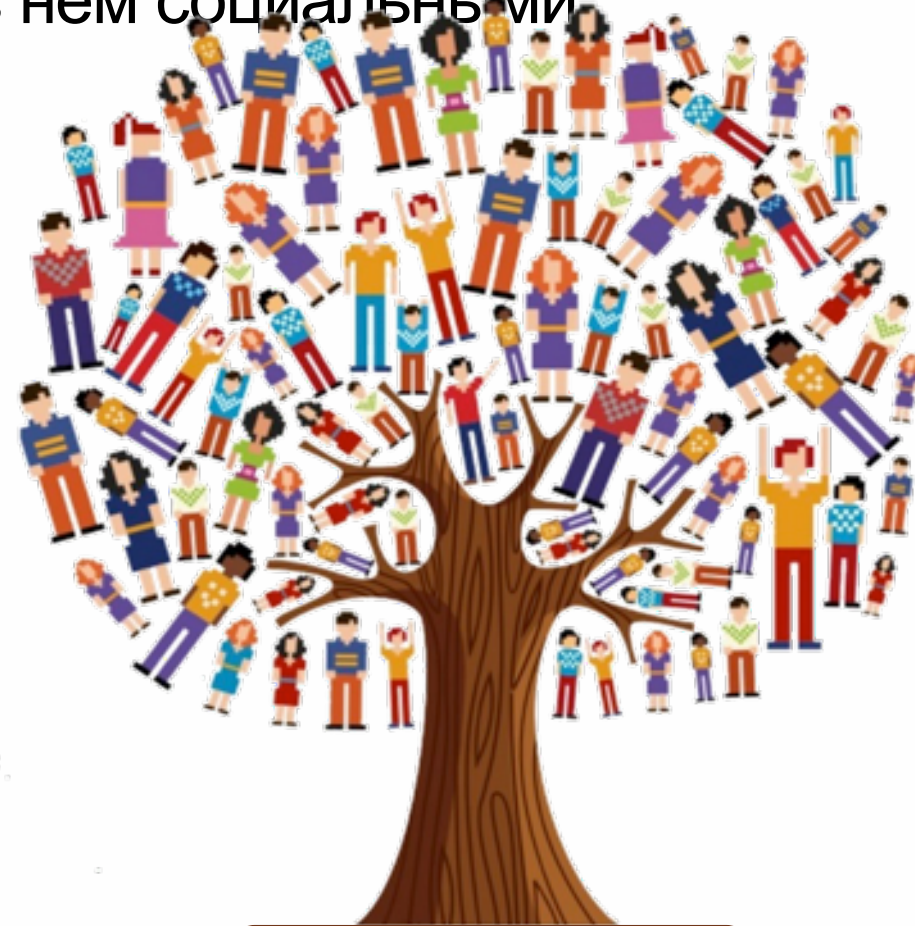
(с) Пауль Менцер

Традиция (лат. traditio - передача, повествование) - исторически сложившиеся, передаваемые из поколения в поколение обычаи, обряды, нормы поведения, вкусы, взгляды. Благодаря традиции осуществляется связь времён, обеспечивается устойчивая историко-генетическая преемственность в социокультурных процессах.

Нормы - общепризнанные в культуре правила взаимоотношению между людьми, образцы поведения.

Язык - важнейшее средство идентификации, система словесных кодов и символов, позволяющая отличать «своих» от «чужих». Язык - инструмент социальной дифференциации, поскольку передаёт мироощущение вместе с присутствующими в нем социальными установками.

Ритуал (от лат. ritualis - обрядовый) - фиксированная последовательность действий, жестов и слов, выполняемых и произносимых в строго определённое время, в строго определённом месте и в строго определённых обстоятельствах.



СТВОЛ
КУЛЬТУРЫ И ЦЕННОСТЕЙ

Какого цвета человек?

**ЛИЧНЫЕ
ЦЕННОСТИ**

Что вы думаете
по этому
поводу?
Что для Вас
важно?

**ВНЕШНИЕ
НОРМЫ**

Как принято?
Что ожидается?
Что поощряется?
Что
наказывается?

**НАБЛЮДАЕМЫЕ
ДЕЙСТВИЯ**

Что вы думаете
по этому
поводу?
Что для Вас
важно?

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Дэйв Логан

Джон Кинг

Хэли Фишер-Райт





Когда племя «присягает на верность» своим ценностям, оно начинает ставить их выше указов руководителей





Без вдохновленного
племени лидеры
бессильны





Уберите социальную
группу, и у человека не
останется никого, кто мог
бы одобрить его
личностный панцирь





Компании, в состав которых племена более высокого уровня, зарабатывают больше денег, нанимают лучших работников, активно развивают имеющиеся, обслуживают рынки более качественно и получают от этого огромное



СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА КУЛЬТУР



Принципы спиральной динамики

1. Нет плохих и хороших культур
2. Нет гомогенных (чистых) культур
3. Развитие происходит последовательно
4. Принцип «маятника»: фокус на «я» - забота о «мы»
5. Лидер ведет культуру за собой (и вверх и вниз)
6. Регресс дается легче, чем прогресс
7. Люди меняются так же как и

Уровни спиральной динамики

Самоорганизация

Потому что за этим будущее!

Синтез

Потому что это даст новые глобальные ценности!

Согласие

Потому что мы так договорились!

Успех

Потому что это приведет нас к выдающимся результатам!

Правила

Потому что таковы правила!

Сила

Потому что я так хочу!

Принадлежность

Потому что так заведено!

Возможности и ограничения

Да,
круто!

Нет, не круто!

Творчество, прорывные технологии

Самоорганизация

Жесткая конкуренция,
Срочность

Синтез

Сфера обслуживания,
медицина, уникальные услуги

Согласие

Быстрое реагирование,
Высокая конкуренция

Конкурентные рынки,
старт-ап, наука, R&D

Успех

Творческие, опасное производство,
Долгосрочные проекты

Конвейер, опасное
производство

Правила

Творческие, срочные задачи,
неопределенность

Военизированные структуры,
МЧС, срочные проекты

Сила

Высокоинтеллектуальные,
технологические, творческие,
опасное производство

Не обнаружено

Принадлежность

Для всех!

РЕАКЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

| | Реакция | Решения |
|----------------|---|---|
| Согласие | Угроза конфликта | Провести интервью, собрать все «хотелки», сформулировать компромиссное решение |
| Успех | Угроза снижения эффективности | Расчет эффектов, бенчмаркинг, влияние на КПЭ бизнеса |
| Правила | Угроза управляемости | Встраивание в процессы и повышение их эффективности |
| Сила | Потеря (ограничение) власти | Поддержка «более весомого» руководителя «Принести в жертву» кого-то другого (консультанта) |
| Принадлежность | Необходимость принятия непопулярных решений | Взять «огонь на себя» Транслировать необходимость изменений для выживания коллектива |

РЕАКЦИЯ КОЛЛЕКТИВА

| | Реакция | Решения |
|----------------|---|--|
| Согласие | Страх потери гармонии | Провести фокус-группы, Привязать проект к миссии компании |
| Успех | Страх снижения результативности и дохода | Включить проект в КПЭ, Обеспечить премирование за результат |
| Правила | Страх неопределенности | Структурировать в регламенты или положения |
| Сила | Страх быть наказанным за поддержку проекта | Привлечь мнение значимых людей Показать предыдущие победы Обеспечить «защиту свидетелей» |
| Принадлежность | Опасность выхода из комфорта и безопасности | Транслировать «выгоды для большинства» Необходимость для выживания |

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ

Самоорганизация

Перевести процессы в обещания
Процессы и структура диктуются смыслом и ценностями

Синтез

Согласие

Вводить глобальные цели
Внедрить проектную структуру

Успех

Ставить командные условия
Оценивать по ценностям, фокус на вовлеченность
Уплотщать структуру

Правила

Ставить сложные цели
Определить конкурента и «выйти на тропу войны»
Вводить оценку, рейтинги и соревнования
Упрощать согласование и регламенты

Сила

Актуализировать правила, регламенты
Вводить нормы эффективности
Определять долгосрочные цели

Принадлежность

Найти желающих вырваться и дать победить
Определять зоны персональной ответственности

Ценности и уровни культуры

Самоорганизация

Внутренние ценности, справедливость, самоактуализация, осознанность

Синтез

Разнообразие, хаос, забота о людях (борьба)

Согласие

Принятие, делиться с другими, баланс, ценности, отношения, равенство

Успех

Соревновательность, эффективность, независимость, масштаб, доход, целеустремленность

Правила

Честность, долг, правда, качество, ответственность

Сила

Власть, наглость, отвага, цель оправдывает средства

Принадлежность

Послушание, лояльность, терпение

ГОРОДСКИЕ СООБЩЕСТВА: что дают и какие проблемы решают?



Общее недоверие населения к власти



Представители власти недоступны для населения



Население склонно критиковать ошибки и не замечать достижения



Население не видит будущего для себя в своем городе



Недостаточно «живых» инфоповодов (о реальной, обоснованной необходимости деятельности, а не ее имитации)



выявление всех заинтересованных сторон и их интересов



консолидация общества для решения самых ощутимых всеми сторонами проблем



вовлечение жителей города в сотрудничество с властями через включение конструктивной деятельной позиции



создание силами сообщества продуманных и обоснованных проектов и проектных команд по трансформации городской среды

Горизонтальная структура сообщества способствует доверительным отношениям между участниками

В сообществе каждый находится на расстоянии телефонного звонка

Личная вовлеченность в совместное решение задач помогает видеть ценность усилий каждого

Встав на деятельную позицию (субъект, а не объект изменений), горожанин снова видит перспективы

Совместное исследование в междисциплинарном, кроссфункциональном сообществе выявляет реальные проблемы и помогает проектировать необходимые меры

**Городские сообщества —
зеркало проблем,
интересов и умений
жителей, развитие
которых
способствует
коллективному поиску
решений проблем в
городе и и
стимулированию
соседства**



Методы создания городских сообществ

- Объединение людей, которые имеют похожие опыт и интересы, через музыкальные и арт-фестивали, социальные мероприятия и районные вечеринки
- Изучение исключенных из городской среды групп людей и попытки найти способы создать для них комфортные условия внутри сообществ
- Стимулирование нетворкинга среди определенной группы людей — архитекторов, дизайнеров и т.д. — с целью их дальнейшего привлечения к сотрудничеству в работе над проектами полезными для города



Сообщество создаётся сложнее и
дольше, чем проектная команда, но
именно оно может стать питательной
средой
для возникновения проектов
и команд

