

СПІЛЬНОТИ ПРАКТИКИ

ВСЕРЕДИНІ ТА МІЖ ОРГАНІЗАЦІЯМИ



ПОСІБНИК

Етьєн Венгер-Трейнер | Беверлі Венгер-Трейнер | Філ Рейс | Клод Брудерлейн

СПІЛЬНОТИ ПРАКТИКИ

всередині та між організаціями

Переклала з англійської Оксана Олійник

ПОСІБНИК

Ця робота не є продуктом JPMorgan Chase & Co чи його філій. Ані JPMorgan Chase & Co., ані будь-яка з його філій не роблять жодних явних чи неявних заяв та не дають жодних гарантій щодо змісту цього документа. І ні JPMorgan Chase & Co., ні будь-яка з його філій не відповідають за те, чи інформація, що міститься в цьому документі, є повною, точною або надійною, чи зміст документа порушує або незаконно привласнює інтелектуальну власність іншої особи, а також за можливі юридичні, податкові чи бухгалтерські наслідки.

Уперше опубліковано, 2023 р.

Друге видання, 2023 р.

Український переклад, 2025 р.

Лабораторія соціального навчання

Лабораторія соціального навчання є проєктом Wenger-Trayner Unip. LDA.

Rua da Bela Vista 2

Sesimbra 2970-621

Португалія

<https://www.wenger-trayner.com/>

Ця робота розповсюджується за ліцензією Creative Commons

Attribution - Non-Commercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

Ви можете:

**Ділитися*

Копіювати та поширювати матеріал на будь-якому носії чи в будь-якому форматі.

**Адаптувати*

Переробляти, трансформувати та створювати на основі матеріалу.

Згідно з такими умовами:

**Посилання на джерело*

Ви повинні належним чином вказати авторів, надати посилання на ліцензію та вказати, чи були внесені зміни до тексту. Ви можете зробити це у будь-який розумний спосіб, але так, щоб не створювати враження стосовно того, що ліцензіар підтримує вас або використання вами роботи.

**Неприбутковість*

Ви не можете використовувати цей матеріал із комерційною метою.

Ліцензіар не може скасувати ці права, якщо ви дотримуетесь умов ліцензії.

ISBN: 978 989 53290 90 (PDF-файл, який можна завантажити)

Особлива подяка за ініціацію та підтримку проєкту Ользі Вторушиній і Крістіні Мірчук

Наукові редакторки: Вікторія Олешко, Наталія Орлова, Христина Яблонська

Консультантки проєкту: Наталія Галяс, Алла Ждань, Мирослава Ткачук

Літературна редакторка: Мирослава Кирильчук

Дизайн і верстка українського перекладу: Саміра Тимченко

(технічний супровід з верстки: Анастасія Шишенок)

Фото обкладинки: Андрій Пашковський

Зміст

Слово авторів до українського видання	10
Передмова до українського видання	11
Передмова	13
Хто автори?	14
Розмова між трьома історіями	14
Як читати цей посібник?	15
Подяка	18
Преамбула: історії двох учасників	19

1 ВСТУП 23

1.1 Що таке спільноти практики?	23
Структура спільнот практики	23
Навчання на практиці та для практики	26
Відмінність від інших організаційних структур	26
1.2 Чому це має зацікавити організації?	30
Розвиток стратегічних спроможностей	30
Покращення взаємодії відокремлених підрозділів	32
1.3 Історії двох ініціатив: контексти та походження	32

2 ОРГАНІЗАЦІЙНА ПЕРСПЕКТИВА 39

2.1 Правильний підхід для організації?	39
2.2 Ролі та обов'язки	43
Спонсорство	44
Команда соціального навчання	48
2.3 Видимість	54
Реєстр спільноти	54
Інструктаж для нових співробітників	54
Події: ярмарки, конференції, саміти	56
2.4 Розвиток спроможностей	60
Стосунки із спонсорами	60
Навчання лідерів спільнот	61
Спільнота лідерів спільнот	62

2.5 Етапи організаційної ініціативи	63
2.6 Фактори успіху та ризику на рівні ініціативи	69
Ключові фактори успіху	69
Виклики та ризики	70
2.7 Показники успішної ініціативи	74

3 ЗРОЩУВАННЯ СПІЛЬНОТ ПРАКТИКИ **79**

3.1 Спільнота практики чи щось інше?	80
Формування спільноти практики	80
Формування осередку	83
Формування групи практики	85
Організація просторів соціального навчання	88
3.2 Як окреслити межі спільноти	88
Ідеальний розмір спільноти	88
Відкрита чи замкнута	91
Рівні залученості	91
Коли різні рівні є проблемою?	94
3.3 Лідерство, ролі та обов'язки	95
Ключові ролі в спільноті практики	95
Розподіл лідерства: задачі лідерства	98
3.4 Життєвий цикл спільноти та фази розвитку	100
Життєвий цикл	101
Запитання зрощування у кожній фазі	102
3.5 Запуск спільноти практики	107
Ціннісна пропозиція	107
“Без запуску”	109
Подія запуску	110
Онлайн-запуск	114
3.6 Підтримка спільноти: ритм і новачки	119
Ритм спільноти: зустрічі та час між ними	119
Привітання новачків	121
3.7 Дозрівання	123
Сім вимірів для цілеспрямованого розвитку	125
Вимір 1. Просування практики	127

Вимір 2. Керівництво доменом	130
Вимір 3. Структурування спільноти	133
Вимір 4. Плекання ідентичності	137
Вимір 5. Прояснення та розподіл лідерства	140
Вимір 6. Культивування самоусвідомленості	143
Вимір 7. Орієнтування в контексті	145
Поширена помилка: спільнота вашої мрії	148
3.8 Ключові фактори на рівні спільноти	149
Фактори успіху на рівні спільноти	149
Виклики та ризики на рівні спільноти	150

4 ФАСИЛІТУВАННЯ ЗУСТРІЧЕЙ І ЗАХОДІВ 154

4.1 Дизайн соціального навчання і теорія навчання	154
4.2 Мистецтво фасилітації у спільнотах практики	155
Мета фасилітації	155
Фасилітація і неофіційна комунікація	157
Робота з конфліктом	158
Навчальний підхід до управління часом	161
4.3 Розробка порядку денного зустрічей	161
4.4 Велике розмаїття навчальних активностей	164
Доцільність різноманітності активностей	164
Розробка активностей	168
4.5 Активності, спрямовані на розвиток практики	168
Кейс-клініка	169
Дизайн-клініка	173
Сторітелінг	174
Розмови на гарячі теми	176
Огляд проєкту або “посмертний аналіз” (postmortem)	179
Рольові ігри та практичні заняття	180
Практика документування	183
Взаємний бенчмаркінг	186
Проєкти розвитку практики	187
4.6 Активності, орієнтовані на загальне бачення спільноти	190
Акваріум	190

Світове кафе	192
Дебати	194
Стенди та прогулянка галереєю	195
Матриця практики	197
Спільна шкала часу	200
Спільно-індивідуальна рефлексія	202
4.7 Активності, орієнтовані назовні	203
Гостьова презентація	204
Воркшопи і тренінги	206
Спільне реагування	208
Залучення на межі	209
Візити, екскурсії та навчальні експедиції	211
4.8 Спільне навчання	213
 5 ТЕХНОЛОГІЯ	 216
5.1 Про використання технології	217
Вебсайти та репозиторії	218
Асинхронні взаємодії	219
Очні зустрічі	221
Онлайн зустрічі	221
Гібридні зустрічі	223
Налаштування присутності	226
Часові пояси	228
5.2 Підбір інструментів спільноти	231
5.3 Рефлексії після COVID	233
 6 ОЦІНЮВАННЯ	 240
6.1 Деякі принципи оцінювання для спільнот практики	241
6.2 Перспектива створення цінності	243
6.3 Створення цінності в дії: цикли і потоки	244
Створення цінності: чотири основні цикли	244
Створення позитивних змін: потоки цінності	245
Історії створення цінностей	245
Чотири додаткові цикли	247

Навчальні петлі	249
6.4 Оцінювання: артикуляція створення цінності	251
Моніторинг індикаторів створення цінності	251
Історії створення цінності як дані	252
Інтеграція історій та індикаторів	253
6.5 Фреймворк, який використовується	254
7 ЕПІЛОГ	258
8 ДОДАТОК: ЩЕ ОДНА ІСТОРІЯ	261
Спільноти практики в ABInBev	261
8.1 Спільноти практики	264
Розпочати з пілотного проєкту	266
Розширення ініціативи	267
8.2 Структурування спільнот практики ABI	267
Запозичення ролей і процесів з Agile методології	267
Сенсей: роль для визнання місцевих майстрів практики	269
Фабрика контенту	271
8.3 Створення допоміжної структури підтримки	272
Сертифікація	272
Спонсорство	276
Забезпечення тісної підтримки для спільнот	278
8.4 Чого ми досягли	279
8.5 Які виклики залишаються	282
9 ПОСИЛАННЯ ТА ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА	285
Посилання на Ignite та ЦКГП	285
Робота Етьєна і Бев	286
Додаткові посилання	287

Слово авторів до українського видання

Ми щиро вдячні відданий команді — Крістині Мірчук, Вікторії Олешко, Оксані Олійник, Мирославі Кирильчук, Самірі Тимченко, Наталії Орловій, Христині Яблонській, Мирославі Ткачук, Аллі Ждань, Наталії Галяс та Ользі Вторушиній, — які взялися за переклад цього посібника українською мовою. Добровільно присвятивши свій час та досвід у період надзвичайної невизначеності, вони продемонстрували, як сила небайдужості може змінити ситуацію на краще, що є ключовим компонентом усіх успішних спільнот практики.

Сподіваємося, що завдяки їхнім зусиллям наша робота зможе зробити свій внесок — великий чи малий — у подолання викликів, з якими стикається український народ. Ми глибоко цінуємо їхній внесок як справжню честь для нас і надихаємося тим, як вони втілюють ці принципи на практиці.

Передмова до українського видання

Ця книга не лише про концепцію спільнот практики. Вона про живі, динамічні зв'язки між людьми, які навчаються одне в одного, обмінюються досвідом і разом формують нові знання. Для України ця тема є особливо близькою.

Ми, українці, добре знаємо, що таке спільнота. У складні часи саме підтримка одне одного, об'єднання зусиль, довіра і готовність ділитися стали нашою силою. Від волонтерських ініціатив і громадських організацій до професійних мереж і локальних освітніх рухів — спільноти в Україні вже давно є рушієм змін.

Історія перекладу книги — це також історія спільноти. Це історія про українців за походженням і за вибором у різних куточках світу, які змогли об'єднатися навколо спільної мети. Цей проєкт став об'єднаним зусиллям представників двох спільнот (управління знаннями та ком'юніті менеджменту) і п'яти країн (України, Данії, Іспанії, Сполученого Королівства та Франції). Кожен і кожна принесли свою іскру — знання, досвід, час, підтримку — і з цих маленьких іскор народилося тепле світло, як ватра, що збирає людей до купи, зігріває, дає силу й натхнення рухатися далі.

Цей переклад — це спроба осмислити й адаптувати ключові ідеї книги до нашого контексту. Ми прагнули зберегти глибину понять, але водночас зробити їх доступними й зрозумілими українським читачам. І в цьому процесі щоразу переконувалися: багато з описаних практик у книзі вже живуть в Україні, іноді інтуїтивно, іноді цілеспрямовано, але завжди з глибоким сенсом.

Ми запрошуємо вас читати книгу разом. Обкладинка українського перекладу народилася завдяки колу спільночитання посібника. З великої кількості фото ми спільно обрали світліну Андрія Пашковського з вечора пам'яті Ярки Базилевич, яка разом із своїми сестрами та мамою загинула під час чергового ракетного обстрілу Львова росіянами. Ярка була однією з координаторок підготовки цього заходу Центру МолоДвіж, але не встигла взяти в ньому участь. У цьому фото об'єдналося так багато: ватра як символ найвищих прагнень спільноти та символ випробувань, через які зараз проходить наша країна, молодь як прояв потужної

енергії України та історія світлина як нагадування, що спільнота завжди разом — і в радості, і в горюванні.

Цей посібник є надзвичайно цінним саме зараз — у час, коли Україна переживає глибокі трансформації. Ми будуємо нові форми співпраці, освіти, управління, і потреба в сильних, живих спільнотах є більшою, ніж будь-коли. Книга допомагає усвідомити, осмислити й назвати те, що ми вже робимо, і пропонує чіткі підходи та структури, які можуть зробити нашу спільну працю ефективнішою. Вона поєднує глибоку теорію з практичними інструментами, і саме це робить її корисною для найрізноманітніших середовищ.

Ми щиро віримо, що цей посібник стане в нагоді всім, хто будує спільноти — у сфері освіти, бізнесу, державного управління, громадської діяльності. А також тим, хто тільки шукає спосіб почати. А ще це можливість ділитися українським досвідом із глобальною спільнотою.

І на завершення ми б хотіли щиро подякувати нашим друзям із Данії — Кенну Купсу з компанії SimCorp та гуманітарній некомерційній організації Bevar Ukraine. Без їхньої підтримки цей проєкт було б неможливо уявити. SimCorp є чудовим прикладом організації, що навчається, із численними спільнотами практики. Багато лідерів навчальних програм у SimCorp є українцями.

Bevar Ukraine зробила великий внесок у фінансування та збір коштів для українського перекладу. Ця організація підтримує розвиток громадянського суспільства в Україні та має низку ініціатив для української молоді, людей похилого віку й українських фахівців.

Команда проєкту перекладу

Передмова

Вам не потрібно читати цю книжку, щоб започаткувати спільноти практики. Багато людей, зокрема і лідери двох організаційних ініціатив, які ми описуємо, почали розвивати їх без цієї книжки.

Однак, якщо вам кортить поглянути на досвід людей, які довго працювали у цій сфері, ви, можливо, захочете скористатися перевагами того, що ми самі навчилися. А також структурами і мовою, які ми створили, щоб розуміти свою діяльність, та ідеями, евристикою, принципами і корисними підказками, які ми зібрали на цьому шляху.

Ми не хотіли, щоб цей посібник був таким об'ємним. Просто коли ми вже розпочали, виявилося, що є багато про що сказати. Ви ж можете вибрати за змістом лише те, що здасться вам корисним. Жодним чином не дозволяйте товщині книжки збентежити вас чи змусити думати, що вас чекає занадто складна робота. Наш намір — зібрати разом те, чого ми навчилися за ці роки, а не робити очевидне складнішим, ніж воно є насправді.

Створюючи цей посібник, ми думали про людей, які намагаються розвивати спільноти практики в організаціях і між ними. Ці ініціативи варіюються від тих, що стартують з однієї спільноти та розвиваються далі, до інших, які починаються з кількох спільнот навколо стратегічних сфер. Деякі сформовані зверху вниз, а інші — знизу вгору. Одні започатковуються легко, ніби вони тільки й чекали можливості з'явитися, інші ж потребують ретельного догляду, перш ніж вони зможуть запрацювати. Є спільноти та ініціативи, які починаються як багатообіцяючі, але стопоряться, коли йде ключовий лідер або організаційна політика перегороджує шлях; а є й інші, що зароджуються повільно, а потім процвітають протягом років і десятиліть.

Сподіваємося, що цей посібник буде корисним для багатьох людей — від тих, хто організаційно реалізовує багато ініціатив спільноти практики, до тих, хто зосереджується на розвитку окремих спільнот або навіть учасників, що беруть на себе ініціативу в зустрічах чи у діяльності спільноти. Крім того, вважаємо, що посібник буде корисним для тих, хто виконує роль фасилітатора або навчає лідерів спільноти. Він також може бути корисним для організаційних спонсорів спільнот практики, щоб отримати уявлення про те, що це таке та що передбачає їхня роль.

Хто автори?

Ми — Етьєн Венґер-Трейнер, Беверлі Венґер-Трейнер, Філ Рейд і Клод Брудерлейн.

Етьєн і Беверлі вже більше трьох десятиліть засновують і супроводжують спільноти практики й організаційні ініціативи. Етьєн відомий своєю основоположною роботою про спільноти практики, зокрема співавторством книжки, в якій уперше введено цей термін. Беверлі znana своєю роботою з міжнародними організаціями, включно з транскордонними спільнотами, та використанням нових технологій. Разом вони написали кілька книжок про соціальне навчання.

Філ — досвідчений технолог, який зараз працює в JPMorgan Chase, одній із найбільших у світі організацій з надання фінансових послуг із понад 55 000 співробітників у сфері технологій по всьому світу. Він має глибокий інтерес і досвід у сфері соціального навчання та спільнот практики і разом із великою командою волонтерів допоміг створити глобальну ініціативу під назвою Ignite, яка стартувала як невеликий експеримент у 2016 році, а тепер є невід'ємною частиною стратегії та культури глобальної технологічної організації.

Клод — прифронтовий переговорник, який став дослідником у Гарвардському університеті. Майже десять років він був стратегічним радником Президента Міжнародного комітету Червоного Хреста (МКЧХ). Зробив внесок у створення спільноти практики гуманітарних переговорників на передовій у багатьох організаціях під егідою Центру компетенції з гуманітарних переговорів (ЦКГП). Його дослідницькі інтереси зосереджені на перетворенні обмінів досвідом між учасниками цієї спільноти на інноваційні інструменти та методи ведення успішних перемовин про доступ до нужденного населення у зонах військових конфліктів.

Розмова між трьома історіями

Ми називаємо цю книжку посібником, оскільки вона була розроблена, щоб допомогти зорієнтувати лідерів соціального навчання в їхній унікальній подорожі. Але це не рецепт. Хоча він і відображає багатий досвід у різноманітних контекстах, проте не пропонує авторитетної моделі, яку слід сумлінно впроваджувати як гарантію успіху. Це також не те, за чим ви повинні оцінювати свій успіх. Цей тип роботи радше потребує антени, тонко налаштованої на стратегічні імперативи, контексти, соціальну структуру і наявні ресурси.

Цей посібник найкраще розуміти як переплетення трьох історій:

- ♦ Етьєн і Беверлі розповідають, чого вони навчилися з досвіду роботи зі спільнотами практики будь-якого розміру та форми як у приватному, так і в державному секторах.
- ♦ Філ розповідає про еволюцію Ignite, організаційної ініціативи JPMorgan Chase, яка слугує парасолькою для низових спільнот практики в банку.
- ♦ Клод розповідає про народження та розвиток спільноти практики ЦКГП — великої всесвітньої міжорганізаційної спільноти у сфері гуманітарних переговорів.

Часто в посібниках використовують конкретні історії, щоб проілюструвати, як люди реалізували настанови з посібника. Тут усе не так. У цьому випадку важливо, що жодна ініціатива не мала доступу до посібника і навіть не залучала Етьєна та Бев як консультантів на початках. Ці дві ініціативи було засновано командами JPMorgan Chase і ЦКГП самостійно, щоб покращити власний контекст. Лише через кілька років обидві команди незалежно відкрили для себе роботу Етьєна та Бев. Вони виявили, що це дало їм мову та структуру, щоб осмислити свою роботу. Це допомогло їм відрефлексувати власний досвід і стало спільним джерелом натхнення у плануванні наступних кроків. Цей посібник був створений на перетині цих незалежних історій, відображаючи в їхніх різних подорожах різноманіття спільнот практики і способи їхнього розвитку та підтримки. Читайте цей посібник як розмову між трьома історіями, які стануть ресурсом і трампліном для створення вашої власної історії.

Як читати цей посібник?

Є багато способів читання цього посібника. За бажанням, ви, звісно, можете прочитати всю книжку від початку до кінця, щоб побачити, як три історії перегукуються одна з одною в цілій низці тем.

Або ж ви можете зосередитися на одній із трьох історій, читаючи книжку окремими “колонками”. Якщо ви волієте прочитати історію лише однієї ініціативи, буде легко стежити за нею ліворуч або праворуч, як показано у цих вставках:

Історія Ignite

Ви можете прочитати історію Ignite у JPMorgan Chase, стрибаючи вставками легкого помаранчевого кольору лівим краєм книжки.

Історія ЦКГП

Гуманітарну історію в ЦКГП ви можете дізнатися, стрибаючи вставками бузкового кольору праворуч книжкових сторінок.

Розповідь Етьєна та Бев утворює не позначену кольором середню колонку. Якщо ж ви хочете зосередитися на настановах у книжці, можете просто пропустити всі вставки.

Хоча ці три історії є незалежними, ми намагалися об'єднати їх, розглядаючи однакові теми в окремих розділах. Отже, ви також можете зосередитися на вибраних розділах, які стосуються вашої ролі, перестрибуючи зі змісту до конкретного розділу, щоб побачити, що саме всі три історії розповідають на цю тему. Нам подобається уявляти, як хтось “вириває” розділ, сторінку, графік (або відповідну частину електронної версії книжки), щоб дати їх тому, кому потрібні поради для виконання конкретного завдання.

Розділи організовані у шість частин, кожна з яких розглядає одну тему в роботі з розвитку спільнот практики.

Частина 1 — містить загальний вступ до концепції спільноти практики. Вона закінчується ознайомленням із контекстами та походженням двох ініціатив, описаних у книжці в кольорових вставках.

Наступні три частини обговорюють аспекти роботи на трьох рівнях різного масштабу, починаючи з найширшого організаційного рівня та зосереджуючись на дедалі більш деталізованих рівнях:

Частина 2 — Організаційна ініціатива: питання створення організаційного контексту, в якому спільноти практики можуть процвітати.

Частина 3 — Розвиток спільноти: виклики, що виникають під час зрощування окремих спільнот практики, як їх запустити та підтримувати з часом і як вони можуть розвиватися різними способами.

Частина 4 — Зустрічі та заходи: поради і конкретні ідеї щодо фасилітації зустрічей і розробки заходів соціального навчання.

Частини 5 і 6 — тут розглядаються питання технології та оцінювання, які охоплюють усі три рівні різного масштабу.

Епілог — містить короткі роздуми про те, у чому для кожного з нас полягає значення цієї праці.

Додаток — тут ми додаємо нові історії, які забезпечують корисний контраст у підходах. Це друге видання містить розповідь Моніки Рамірез про спільноти практики у ABInBev.

Зауважте, що послідовність частин 2-4 не відображає хронологічного порядку. Ми обрали рівні різного масштабу як засіб структурування, тому що різних людей може цікавити один рівень більше, ніж інші. Але це не означає, що робота виконується саме в такому порядку. Насправді хронологічно розвиток спільнот практики може початися на будь-якому рівні:

Рівень діяльності	Рівень спільноти	Рівень організації
Конкретна зустріч стимулює подальші дії, які з часом призводять до виникнення спільноти практики, як у історії ЦКГП.	Одна чи декілька спільнот практики починають створювати цінність та надихають інших на створення власної спільноти, як в історії JPMorgan Chase.	Рішення керівника є поштовхом для ініціативи, щоб зробити спільноти практики способом роботи — як у багатьох організаціях, з якими працювали Етьєн і Бев.

На практиці три рівні з часом переплітаються.

Подяка

Цей посібник створювався довго. Все почалося у 2017 році з розробки стратегічного документа, який Етьєн і Бев підготували як консультанти незалежного шкільного округу Форт-Бенд у Техасі, США, якому висловлюємо вдячність за підтримку. Відтоді книжка пережила багато чорнових версій. Ми вдячні всім людям, що заохочували зробити з неї повноцінний посібник для широкого кола читачів, а також тим, із ким працювали на цьому шляху й із ким багато чого навчилися. Це спільне навчання відображено тут.

Внесок Філа в цей посібник є важливою віхою у його подорожі. З самого початку досвід розвитку та плекання Ignite був практикою соціального навчання разом із сотнями нових лідерів, які прагнуть змінити ситуацію та розширити можливості інших людей у їхній кар'єрі. Вони готові разом досліджувати нові межі знань, щоб розвивати та підтримувати спільноти практики у JPMorgan Chase. Кожен із цих колег по-своєму освітлював дорогу попереду, і вони заслуговують на велику шану та подяку. Крім того, глибока вдячність висловлюється Перу Гаммеру та Гайді Медсен. Відтоді як започаткувався Ignite, Пер був чудовим джерелом наставництва, натхнення та експертного лідерства, і без його участі все було б по-іншому. Приєднавшись трохи пізніше під час подорожі, Гайді привнесла безмежну енергію, креативність, урівноважений розум та надзвичайно бажане розмаїття думок, що допомогло тримати групу на правильному шляху. Філ завжди казав, що вважає великим привілеєм навчатися у Бев та Етьєна. Загалом різноманітні досягнення з Ignite є кульмінацією роботи всіх цих людей, і цей досвід змінив життя Філа на краще.

Спільнота практики ЦКГП з'явилася завдяки ініціативі та постійній підтримці Міжнародного комітету Червоного Хреста (МКЧХ), зокрема його президента Пітера Маурера, що вклав у неї чимало енергії та зусиль упродовж останніх років та залучив інших керівників агенцій до створення для гуманітарних практик безпечного простору з обміну практиками ведення переговорів на передовій. Інші агенції також запропонували технічну та фінансову підтримку цьому починанню, зокрема Всесвітня продовольча програма, Верховний комісар ООН у справах біженців, Лікарі без кордонів і Центр гуманітарного діалогу. Команда ЦКГП також надає постійну підтримку спільноті практики в організації та сприянні рівноправному обміну між гуманітарними практиками в різних контекстах, проведенні емпіричного аналізу цих практик і сприянні розвитку нової сфери гуманітарних переговорів. Оскільки Центр розпочинає новий етап своєї подорожі як спеціальна команда соціального навчання під керівництвом нової директорки Жоель Германьє, команда ЦКГП повністю віддана використанню уроків,

отриманих із цього посібника, щоб поглибити свою участь у спільноті ЦКГП та підвищити здатність учасників гуманітарних переговорів працювати на передовій.

Преамбула: історії двох учасників

Аджанта

Коли Аджанта приєдналася до Програми розробки програмного забезпечення JPMorgan Chase (Software Engineering Program, SEP) у Мумбаї, вона раділа можливості отримати практичний досвід у спільній розробці програмного забезпечення, що охоплює наскрізний цикл створення продукту та володіння ним.

Оскільки вона все життя навчається і глибоко цікавиться машинним навчанням і наукою про дані, вона також хотіла знайти місце, де могла б досліджувати ці теми разом з іншими. Коли Аджанту та її однокурсників, нових співробітників, познайомили із спільнотами практики Ignite в Мумбаї, вони були у захваті від перспективи приєднатися.

Аджанта поділилася: “Я відвідала стільки зустрічей спільноти, скільки змогла, і не лише з машинного навчання та науки про дані, а й кілька інших у Мумбаї, таких як DevOps¹ і Великі дані (Big Data). Мене надзвичайно надихнув той факт, що протягом року відбуваються події постійної взаємодії та залучення. Потрібно було стільки всього вчитися та практикувати, і я ніколи не бачила, щоб у спільнотах щось повторювалося. Ці спільноти практики особливо допомогли мені адаптуватися до робочого середовища тут, у JPMorgan Chase”.

1 Низка практик, призначених для поглиблення взаємодії розробників із фахівцями інформаційно-технологічного обслуговування та зближення їхніх робочих процесів одне з одним. (Прим. пер.)

Аджанта продовжує: “Найкраще, що я тут побачила, — інклюзивність, яку практикує сама. Ніхто в спільноті жодним чином не засуджує інших. Атмосфера навколо спрямована на навчання, незалежно від того, що ви знаєте, а що ні. Така позитивна та яскрава атмосфера створює здорове середовище для обговорення цікавих ідей і перетворення їх у щось корисне. Все це змушує мене усвідомити, що немає нічого неможливого. Одразу після закінчення університету я побачила таку культуру. Тому впевнена, що завжди матиму правильну мотивацію у житті та зможу створити здорову мережу. Це все завдяки Ignite”.

Рейчел

Рейчел — молода фахівчиня в гуманітарній сфері, що останні чотири роки працює у Міжнародному комітеті Червоного Хреста (МКЧХ). Вона народилась і зростала в різних країнах Східної Африки, тому чітко усвідомлювала вразливість населення, яке страждало від конфліктів та збройного насильства. Все ж вона була дуже слабо підготовлена до тих викликів, із якими зіткнулася, коли здобула свій перший досвід роботи в таборі для біженців Дадааб на кордоні Кенії із Сомалі. Окрім фізичної напруги через довгі робочі дні в суворому та переповненому таборі для біженців, вона почувалася нездатною впоратися з неочікуваною ворожістю, що проявляла спільнота біженців, якій вона служила, та із залякуванням представників міжнародних неурядових організацій із боку керівництва табору.

Незважаючи на всі її зусилля пояснити місію МКЧХ, політичні діячі в таборі постійно підбурювали населення проти іноземних організацій і звинувачували гуманітарних працівників у тому, що вони є агентами колоніальних держав. Тож під час її перебування в таборі безпека гуманітарного персоналу постійно погіршувалася, що призвело до серії погроз персоналу від озброєних ополченців. МКЧХ у відповідь

запровадив суворі заходи безпеки, які утримували персонал, включаючи Рейчел, подалі від населення табору. Їх діяльність усе більше обмежувалася лише віддаленими завданнями з обмеженими можливостями взаємодіяти з населенням, із яким вона була так пов'язана. Рейчел почувалася все більш ізольованою та пригніченою через цю ситуацію.

Від більш досвідченого колеги із Західної Африки Рейчел почула про неформальну групу гуманітарних працівників на передовій, які зіштовхнулися із подібними проблемами по всій Африці та за її межами. Вони час від часу зустрічалися, щоб поділитися досвідом переговорів і навчитися одне в одного працювати в напружених і складних умовах. Незважаючи на деякі вагання щодо необхідності погодження з керівництвом, вона вирішила приєднатися до “воркшопу рівних”, організованого ЦКГП.

Приєднання до цієї спільноти дало їй змогу навчитися кращих практик взаємодії із населенням у конфліктних ситуаціях. Це також дало можливість поспілкуватися з іншими гуманітарними працівниками, які стикаються з подібними проблемами. Вона швидко стала активною учасницею цієї спільноти практики, сприяла виїзним та онлайн-зустрічам і створювала безпечне середовище для обміну досвідом роботи на передовій. Вона навіть відвідала Всесвітній саміт із гуманітарних переговорів на передовій, організований ЦКГП у Швейцарії, завдяки чому зміцнила своє почуття належності до визнаної глобальної спільноти учасників переговорів на передовій.

Тепер вона сприймає тиск, із яким зіткнулася, як невід'ємну частину своєї роботи в складних умовах. Вона почувається більш підготовленою до запобігання та пом'якшення потенційних протистоянь у конфліктних ситуаціях. Також може регулярно ділитися власним досвідом із колегами та відчуває підтримку у зусиллях опанувати деякі з найскладніших аспектів своєї взаємодії із місцевими громадами, органами влади та навіть озброєними групами. Вона з нетерпінням чекає на те, щоб більше навчитися від інших колег, підтримувати їхні зусилля з покращення гуманітарної діяльності в складних умовах і самотужки робити внесок у розвиток сфери гуманітарних переговорів.



ВСТУП

1 ВСТУП

Спільноти практики — це групи людей, які поділяють небайдужість або пристрасть до того, що вони роблять, і вчать робити це краще під час регулярного спілкування між собою.

Метою цього посібника є надання ресурсів для людей, які працюють із спільнотами практики. У цьому вступному розділі ми пояснюємо концепцію спільноти практики, її основні елементи й тип навчання, який вона дає. Ми також відрізняємо спільноти практики від інших відомих організаційних структур, щоб з'ясувати, яким чином вони додають цінність для учасників та організацій. Наприкінці розділу ми представимо дві ініціативи, за історіями яких стежитимемо і далі у всіх розділах посібника.

1.1 Що таке спільноти практики?

Спільноти практики формують люди, що беруть участь у процесі колективного навчання в спільній сфері людської діяльності: плем'я, яке вчиться виживати; група митців у пошуках нових форм вираження; спілка інженерів, об'єднана роботою над подібними проблемами; гурт учнів, які визначають свою ідентичність у школі; мережа хірургів, що досліджують новітні методики; зібрання менеджерів-початківців, які допомагають одне одному впоратися.

Структура спільнот практики

Щоб зрозуміти, яким чином спільноти практики діють як контейнери для соціального навчання та як їх розвивати, важливо пам'ятати про три основні структурні елементи, що поєднуються разом, наче мозаїка, де кожна частина є окремою, але функціонує лише як невід'ємний елемент цілого (див. рисунок 1.1):

- ♦ **Домен.** Спільнота практики зосереджена на спроможностях, із якими учасники ідентифікують себе та які їх хвилюють. Отже, найперше слід розглянути сферу спроможностей, що об'єднує спільноту, надає їй певної ідентичності та визначає ключові проблеми, які

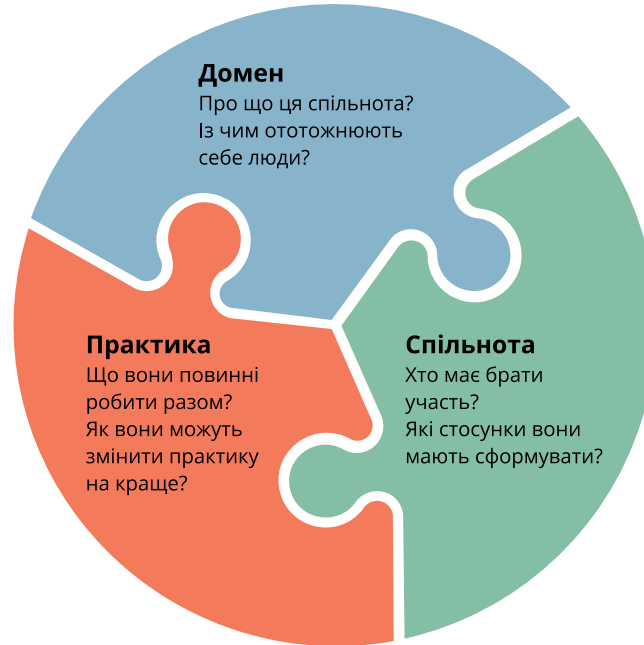


Рисунок 1.1.
Структурні елементи спільноти практики

учасники вирішують разом. Усередині та між організаціями багато доменів зосереджуватимуться на конкретних професіях, роботах або ролях. Але важливо не обмежувати домени наявними професіями чи ролями. Багато сфер можливостей можуть бути релевантними доменами для спільнот, які включають кілька професій або ролей. У професії також можуть бути окремі сфери, які краще обслуговуються різними спільнотами, здатними зосередитися на спільних практичних питаннях. Домен спільноти може мати дуже вузьку або дуже широку спрямованість — залежно від того, як учасники визначають, на чому їм потрібно зосередитися, щоб досягти прогресу.

- ♦ **Спільнота.** Здатність спільноти практики досягати прогресу залежить від складу групи людей, яких необхідно залучити. Це також залежить від стосунків, які вони розвивають із часом, зокрема від довіри, підтримки, відданості і розуміння контексту та сфери знань

одне одного. Це вимагає безперервності членства протягом тривалого часу. Коли домен є професією, учасниками будуть переважно практики цієї професії. Коли це проблема, тоді це справа збору кількох відповідних професій. Загалом, краще залишити це питання відкритим, щоб кожна спільнота вирішила, кого слід залучити як повноправних членів або ж як час від часу запрошених. Оскільки спільнота практики залежить від відданості, лідерства та ініціативи її учасників, спільноти практики працюють найкраще, коли участь є добровільною — заохочуваною, а не обов'язковою, — хоча ми бачили багато варіацій у цьому спектрі.

- ♦ **Практика.** Термін “домен” означає, що спільнота розвиває відчуття “власності” щодо цієї сфери спроможностей: учасники беруть на себе відповідальність за визначення набору спільних проблем і структурування процесу навчання для їхнього вирішення. Але вони роблять це з точки зору практиків. Як практики вони розуміють вимоги, виклики та контекст роботи, і їхнє навчання налаштоване на це. Вони отримують можливість вчитися *одне в одного*, оскільки можуть оцінити актуальність особистого досвіду. Вони також можуть вчитися *одне з одним*, поєднуючи свою колективну мудрість, щоб зрозуміти виклик або знайти інноваційне рішення. Погляд практика також означає, що їхнє навчання містить усі аспекти того, що потрібно, щоб робота була зроблена, зокрема технічні та неявні аспекти, а також особисті, психологічні та міжособистісні вимоги й організаційний контекст. Навчання невіддільне від учня, знання — від того, хто ним володіє, практика — від того, хто практикує.

Із часом, коли ці три аспекти добре узгоджені, спільнота практики може значно покращити здатність учасників досягати того, що вони хочуть, індивідуально чи колективно. Домен забезпечує загальний фокус як для учасників, так і для зовнішніх зацікавлених сторін; спільнота будує стосунки, які забезпечують взаємну взаємодію та колективне навчання; і практика закріплює навчання в тому, що роблять люди, слугуючи і джерелом життєвих викликів, і місцем, де можна пробувати щось нове. Це породжує три набори запитань для розвитку спільнот практики:

- ♦ Про що ця спільнота? Як учасники ідентифікуватимуть себе із нею? Це існуюча професія, підгрупа чи це питання, що потребує залучення кількох професій? Чи ідентифікація з доменом є джерелом динамічності? Як це зберегти? Чи осмислюється та визнається домен як важлива сфера спроможностей зовнішніми зацікавленими сторонами або ж у суспільстві?

- ♦ Хто має брати участь? Які стосунки вони повинні сформувати? Який ступінь залучення очікується? Хто може взяти на себе лідерство? Як запрошувати людей до участі й до активної співпраці? Як акцентувати на важливих голосах, які відсутні або замовчувані?
- ♦ Що учасники повинні робити разом? Як зробити так, щоб реальний досвід практики — з усіма його тонкощами, нюансами та невизначеністю — обговорювався як основа для навчання? Як це навчання може допомогти практикам змінити ситуацію на краще у сфері їхньої діяльності? Як спільнота може продемонструвати свій успіх, проявляючи свою цінність на практиці як усередині, так і назовні?

Навчання на практиці та для практики

Для учасників спільноти практики, які навчаються *одне від одного* та *одне з одним*, виклики практики спонукають до навчання, а навчання актуальне лише настільки, наскільки воно змінює те, що відбувається на практиці. Тому важливо, щоб учасники спільноти практики були активними практиками, які отримають користь від спільноти у власній роботі та зможуть випробувати на практиці те, що продукує спільнота. Навчання у спільноті практики — це не просто передача або обмін знаннями від тих, хто знає, до тих, хто не знає, це безперервний цикл, у якому учасники спільноти генерують ідеї, які випробовують на практиці: вони навчаються далі, розмірковуючи про те, наскільки добре їхні ідеї спрацювали чи ні. Історії, які вони розповідають одне одному про те, як спробували щось і що в результаті відбулося, є ключовим навчальним ресурсом для інших учасників спільноти, що створює петлі безперервного навчання. Цей процес навчання зображено на рисунку 1.2.

Відмінність від інших організаційних структур

Щоб прояснити конкретний внесок, який спільноти практики можуть зробити в організаційному контексті, ми наводимо відмінності між спільнотою практики та іншими відомими структурами, як узагальнено на рисунку 1.3. Мета цього порівняння полягає не в тому, щоб визначити, яка структура найкраща, а в тому, щоб показати, що всі структури мають різні цілі, при цьому всі спільноти практики мають одну ціль.

- ♦ **Команда.** Головна відмінність полягає в тому, що команда зосереджена на завданні, проєкті або конкретній функції. Коли завдання виконано, команда розходиться. Члени команди, швидше за все, зіткнуться з новими викликами та навчатимуться чогось під час виконання цього

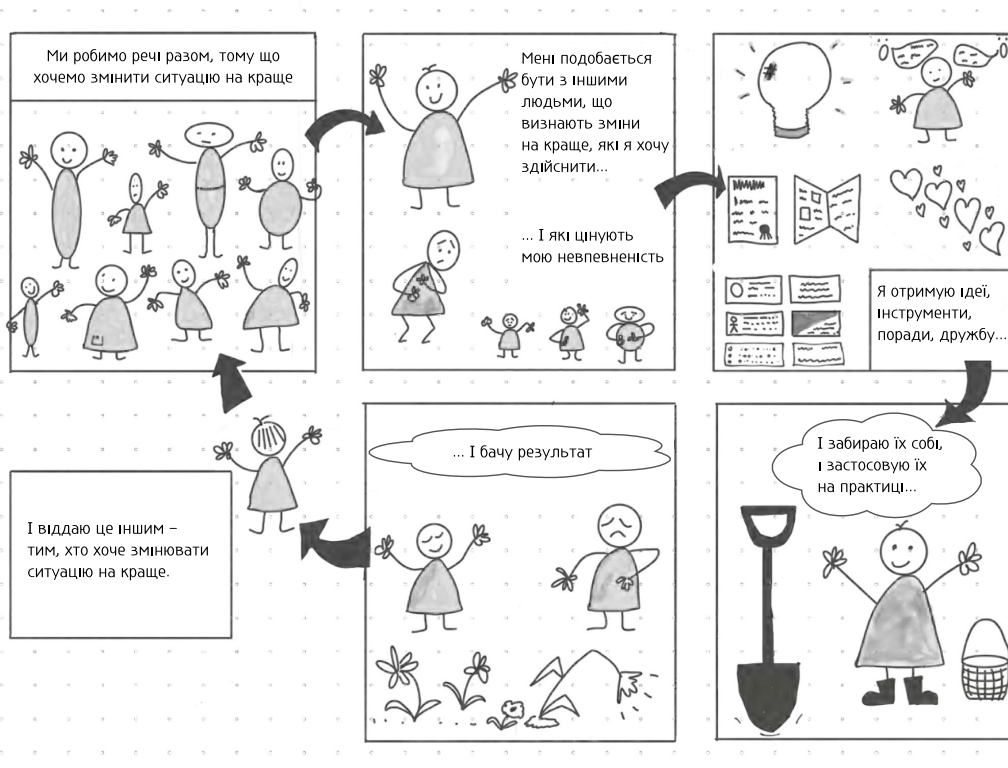


Рисунок 1.2.

Спільнота практики як петля безперервного навчання

завдання, але це навчання не визначає команду. Завдання, власне, тримає їх разом. І відповідно саме їхня відданість і внесок у виконання завдання є головним джерелом довіри та згуртованості між ними. Спільнота практики тримається разом завдяки “цінності навчання”, яку учасники знаходять у своїй взаємодії. Вони можуть виконувати завдання разом — і таким чином, можливо, діяти як команди для цього проєкту, — але ці завдання не визначають спільноту. Саме постійне навчання підтримує їхню взаємну відданість.

В організації команда створює **продукт або послугу**. Спільнота практики створює **спроможність**. Доменом спільноти практики зазвичай є стратегічна спроможність, необхідна для місії організації. Це створює фокус, який відрізняється від фокусу команд.

Назва	Характеристики інших структур	Спільноти практики
Команда	♦ Створити продукт, послугу чи функцію. ♦ Зосередитися на завданні зі спільним зобов'язанням щодо його досягнення. ♦ Розійтися, коли завдання виконано.	♦ Створити спроможність. ♦ Відданість партнерству в навчанні, яке поширюється на різні завдання і команди. ♦ Розвиватись, доки домен не перестане бути актуальним.
Робоча група	♦ Пошук вирішення широкої проблеми. ♦ Учасники приходять як представники певних груп. ♦ Узгоджене рішення вимагає переговорів з урахуванням різних точок зору.	♦ Учасники беруть участь як окремі особистості, які навчаються, навіть якщо вони представляють різні організаційні одиниці. ♦ Взаємне залучення не обов'язково призведе до унікальної узгодженої позиції.
Тренінг	♦ Передача навчальної програми, визначеної експертами. ♦ Може бути чи не бути релевантним до практики. ♦ Навчальні події обмежені часом.	♦ Практики керують процесом. ♦ Навчання зумовлене викликами практики та безпосередньо пов'язане з практикою. ♦ Безперервні навчальні петлі.
Мережа	♦ Визначається зв'язками між людьми. ♦ Не вимагає колективної ідентичності чи фокусу. ♦ Забезпечує широкі та непередбачувані потоки інформації. ♦ Легкий вхід і вихід.	♦ Визначається ідентифікацією зі спільним доменом. ♦ Відданість колективному прогресу на практиці. ♦ Завдяки спільній відданості інформаційні потоки більш цілеспрямовані та передбачувані. ♦ Членство є значущим.

Рисунок 1.3.

Відмінності між спільнотами практики та іншими звичними структурами

Хоча спільноти практики дійсно допомагають своїм учасникам досягати цілей у відповідних командах, проєктах або бізнес-підрозділах, їхня зосередженість на забезпеченні стратегічної спроможності, як правило, дає їм ширший і довгостроковий погляд, орієнтований на сталий успіх організації.

- ♦ **Робоча група.** Це особливий тип команди, яка збирається разом для вирішення конкретної проблеми, як правило, широкого масштабу. Часто людей обирають, щоб представляти організаційну одиницю чи групу під час переговорів, спрямованих на пошук рішення. Необхідність залучати різні групи та їхні точки зору може стимулювати навчання для учасників. Але саме їхня відданість процесу формування спільної позиції тримає їх разом. І якраз повага до голосів, які вони представляють, визначає рівень довіри. Учасники спільноти практики можуть приходити з різних організацій або мати різні погляди, але саме їх залученість як індивідів, які навчаються, є найважливішим аспектом їхньої участі.
- ♦ **Підвищення кваліфікації чи тренінг.** В організаційних контекстах спільноти практики зазвичай починають слугувати потребам професійного розвитку, але це не обов'язково так. Тренінг передбачає навчання за програмою, визначеною експертами та розробленою для передачі сукупності знань. Саме прагнення оволодіти цією навчальною програмою тримає групу разом. І навпаки, навчання спільноти зосереджується в руках учасників, які керують процесом, виходячи зі своїх практичних завдань та викликів. Це робить навчання спільноти практики менш передбачуваним, але, імовірно, більш придатним на практиці. Спільнота практики також має більшу тяглість ніж курс, тому навчання продовжує прогресувати, оскільки учасники переглядають знову і знову те, що відбувається на практиці з часом.
- ♦ **Мережа.** Із поширенням соціальних мереж в інтернеті також корисно порівнювати соціальні мережі зі спільнотами практики. Усі спільноти практики є мережами, оскільки вони включають систему зв'язків. Але не всі мережі є спільнотами практики, хоча багато мереж містять або створюють спільноти практики. Спільнота вимагає ідентичності навколо домену, досвіду партнерства в навчанні, який часто проявляється в колективному намірі учасників допомагати одне одному просувати свою практику і, таким чином, сприяти розвитку спільного домену. Мережа не вимагає такої спільної ідентифікації. Але як система зв'язків вона сприяє соціальному навчанню, слугуючи широкомасштабним каналом для потоків інформації.

1.2 Чому це має зацікавити організації?

Ми живемо в часи, коли швидкість змін висока, а передбачуваність низька. Швидке орієнтування у подіях і потреба продовжувати інновації стають ключовими викликами. Отримати доступ до інформації про дієву практику та нові дослідження легше з інтернетом, але цього недостатньо, щоб досягати сталих змін у практиці, зважаючи на тонкі нюанси конкретних контекстів. Спільнота практики вам потрібна, тому що:

- ♦ Спільноти практики дозволяють практикам брати на себе колективну відповідальність за необхідне для них навчання, усвідомлюючи, що за умов належної підтримки вони найбільше підходять для кермування цим процесом. Навіть якщо вони час від часу запрошують експерта, щоб заглибитися в тему, вони все одно кермують процесом.
- ♦ Спільноти серед практиків створюють прямий зв'язок між навчанням та залученістю до практики, а отже, продуктивністю.
- ♦ Практики можуть звертатися як до неявних і динамічних аспектів навчання, так і до більш явних і усталених аспектів.

Розвиток стратегічних спроможностей

Спільноти практики є ідеальним засобом для розвитку стратегічних спроможностей в організаціях. Це пояснюється тим, що вони залучають відповідну групу практиків безпосередньо до процесу, визнаючи та використовуючи їхній досвід. Їхнє навчання безпосередньо впливає на їхню практику, і вони відчують себе уповноваженими змінювати ситуацію на краще. Спільнота практики поєднує в один процес соціального навчання професійний розвиток учасників і постійний розвиток організаційних спроможностей.

Розглядаючи значення спільнот практики в організаціях, корисно обдумати два виміри, підсумовані на рисунку 1.4.

- ♦ **Короткострокова та довгострокова цінність.** Зосередження на практиці означає, що учасники вирішують нагальні проблеми та розвивають негайні відповідні навички. Але з часом ці спільноти також створюють спроможності, що мають довгостроковий ефект.

	Короткострокова цінність	Довгострокова цінність
Для організації	♦ Працювати колективно для вирішення як локальних, так і загальноорганізаційних проблем. ♦ Уникати повторення помилок у командах, відділах і контекстах. ♦ Створювати синергію та ефект економії на масштабах між організаційними підрозділами. ♦ Порівнювати підходи та рішення у різних контекстах. ♦ Наставляти новачків, щоб допомогти їм якнайшвидше адаптуватися	♦ Розвивати стратегічні спроможності для тривалого успіху. ♦ Залучати партнерів-практиків до стратегічних розмов про майбутні спроможності. ♦ Перетворювати локальні інновації на широко поширені, але адаптовані до місцевих умов практики. ♦ Створювати більш залучену та віддану робочу силу. ♦ Утримувати співробітників і просувати їх усередині організації.
Для членів	♦ Спілкуватися з колегами за межами своєї команди. ♦ Отримувати своєчасну допомогу, не обмежуючись особистою мережею. ♦ Отримувати поради та ідеї для своєї роботи. ♦ Дізнаватися, що відбувається в інших командах, відділах та організаціях. ♦ Організовувати практичний та відповідний професійний розвиток. ♦ Знаходити нові можливості для активного лідерства.	♦ Розвивати нові навички та здібності. ♦ Формувати сильніше відчуття професійної ідентичності. ♦ Здобувати визнання та репутацію, допомагаючи людям в інших організаційних підрозділах. ♦ Отримувати колективний голос для залучення зацікавлених сторін організації до вирішення відповідних питань. ♦ Розширювати свою професійну мережу. ♦ Розвивати лідерські здібності.

Рисунок 1.4.

Короткострокова та довгострокова цінність для організацій і учасників

- ♦ **Цінність для організацій і учасників.** Проблеми, що вирішують спільноти практики, і спроможності, які вони створюють, сприяють успіху організації. Але спільнота залежить від особистої участі; вона розкриватиме свій повний потенціал, лише якщо учасники знаходять у ній цінність для себе.

Покращення взаємодії відокремлених підрозділів

Оскільки спільноти практики не обмежені формальними структурами, вони можуть налагоджувати корисні зв'язки між людьми, долаючи організаційні та географічні межі. Вони спроможні створювати людські мости через дистанції між бізнес-підрозділами, проектами або місцевими офісами. Великі організації, як правило, гойдаються на маятнику між **централізацією та децентралізацією**. Це пояснюється тим, що кожен стиль управління має додаткові переваги та проблеми. Спільноти практики пропонують золоту середину для досягнення компромісів, пов'язаних із дилемою централізації/децентралізації. Оскільки вони є навчальними партнерствами, а не регуляторними суб'єктами, вони встановлюють зв'язок, не нав'язуючи свої стандарти. Учасники слухають одне одного, але мають змогу вільно адаптувати ідеї до свого контексту. Таким чином, спільноти практики можуть створювати синергію між відокремленими одиницями, не нав'язуючи певного підпорядкування зверху-вниз, якого, як правило, вимагає сильна централізація. Але тісне обговорення практики в організаційних підрозділах забезпечує гнучку протидію певній фрагментації, що може виникнути внаслідок екстремальної децентралізації.

1.3 Історії двох ініціатив: контексти та походження

У двох наступних блоках представлено контексти та походження ініціатив JPMorgan Chase та ЦКГП. У цьому посібнику двоє ініціаторів поділяться своїм досвідом: у випадку Ignite — розробки та керівництва широкою внутрішньоорганізаційною ініціативою з багатьма спільнотами практики; а у випадку ЦКГП — створення та підтримки різноманітної міжорганізаційної спільноти практики в усьому світі.

Ініціатива Ignite в JPMorgan Chase

У 2016 році в Технологічному центрі JPMorgan Chase у Глазго група колег-однодумців зібралася, щоб обміркувати ідеї із створення умов для появи, процвітання та сталого довгострокового розвитку низових практик.

Основним джерелом натхнення для цього був мій досвід спільноти практики, яка була привітною, безпечною та позитивно впливала на мене в тривожні часи, коли я перейшов на абсолютно нову посаду в іншому підрозділі компанії. Я отримав дуже багато від цієї маленької спільноти, члени якої допомогли запобігти появі у мене “синдрому самозванця” та надали мені доступ до багатьох корисних ресурсів. Видавалося дуже прикритим, що таких спільнот, які надають добру підтримку та мають необхідні ресурси, більше не було.

Офіс у Глазго, укомплектований виключно технологами, є великим центром розробки програмного забезпечення. Ми бачили, що у наших колег спільні інтереси, але вони втрачали можливість співпрацювати і часом вирішували одні й ті ж проблеми поодиночі, бо не було нічого, що могло б їх об'єднати.

Ми вже бачили позитивний вплив, який спільноти практики можуть здійснити для цього. Кілька спільнот було засновано видатними першопрохідцями, і вони принесли велику користь своїм учасникам та організації. Вони не тільки покращили практику, але й сприяли розвитку почуття спільноти та соціального вкорінення, а також культури безпечного навчання та інновацій. Тим не менш, ми були свідками того, що більшість із цих спільнот практики розпалися через брак організаційної видимості, підтримки та легітимності.

Спочатку ми почали вирішувати цю проблему в Глазго, але незабаром стали свідками вірального зростання. Протягом наступних чотирьох

років рекомендації та реклама із уст в уста допомогли перетворити ініціативу на глобальну “спільноту спільнот”. Сьогодні існує більше 170 активних спільнот практики у понад 25 локаціях по всьому світу. Щоб підтримати цей розвиток, наша організація створила три штатні посади для керівництва ініціативою. Із самого початку ми обрали назву Ignite як визнання енергії, яку спільноти генерують серед своїх учасників.

Спільноти практики Ignite об’єднують наших людей на основі спільних інтересів, що дозволяє їм розвивати нові навички в соціальному середовищі спільного навчання. За задумом наші спільноти є відкритими та інклюзивними. Вони ігнорують традиційну роз’єднану корпоративну структуру, щоб об’єднати людей навколо професійної теми, яка їх цікавить або захоплює. На додаток до інклюзивності, ще одним засадничим принципом Ignite є те, що ініціативою кермують самі учасники. Будь-хто може запропонувати нову спільноту, а ті, хто викличе найбільший інтерес, здобудуть підтримку та ресурси для запуску та матимуть усі шанси на успіх.

Відносини між організацією та спільнотами Ignite симбіотичні. Спільноти отримують ресурси, необхідні для досягнення успіху, і багато з того, що роблять спільноти, ідеально узгоджується з баченням компанії щодо майбутнього її технологічного підрозділу. Крім того, Ignite стала платформою, на якій люди можуть отримувати нові навички, впроваджувати інновації, досліджувати близькі їм теми та навіть прокладати для себе нові кар’єрні шляхи.

Історія Центру компетенції гуманітарних переговорів (ЦКГП)

Гуманітарні переговори стосуються узгодження доступу до нужденного населення під час конфлікту, щоб надати життєраятівну допомогу, наприклад, доставити їжу чи забезпечити медичну допомогу. Особи, що мають владу, на запити щодо доступу часто реагують із підозрою, корупційністю або відвертою ворожістю. Отже, отримання доступу

може вимагати делікатних переговорів у складних — і часто небезпечних — обставинах.

У 2013 році Офіс президента Міжнародного комітету Червоного Хреста (МКЧХ) взявся за вивчення практики ведення переговорів в організації із часу закінчення холодної війни. Інформація про досвід ведення переговорів у МКЧХ була відсутня, тому для виявлення найбільш гнучких учасників переговорів було використано мережево-орієнтований підхід: першу групу практиків МКЧХ попросили дати п'ять особистих рекомендацій. Тоді з тим самим проханням звернулися до людей, яких перша група рекомендувала як переговорників на передовій, і так далі. Такий “перепис” продовжувався ще до 3-4 рівнів зв'язку. Оскільки кілька імен повторювалися два або більше разів, цей процес дозволив ідентифікувати зразкових практиків у МКЧХ, яких колеги вважали лідерами у своїй сфері. Це сприяло виявленню прихованої спільноти практики серед працівників на передовій, оскільки кожен із них навчився домовлятися з певною кількістю конкретних осіб. Дослідницький проєкт продовжив опитування найбільш згадуваних або “зразкових” практиків, збираючи перший набір загальних спостережень щодо переговорної практики МКЧХ.

У 2014 році група з 24 переговорників на передовій від МКЧХ зібралася в Найваші, Кенія, щоб обміркувати загальні виклики та дилеми взаємодії із сторонами, що воювали по різні боки в зонах конфлікту, для пошуку доступу до нужденного населення. За відсутності загальновизнаної переговорної структури, яка керувала б їхньою взаємодією з озброєними групами, ці практики взялися за розробку власного набору інструментів, спираючись на особистий досвід переговорів. Перша рамкова структура з'явилася в результаті цих початкових обговорень, і вона має назву “таблиця Найваші”. Вона надала практичний шаблон для планування та підготовки гуманітарних переговорів на передовій.

Процес навчання у спільноті привертав увагу все більшої кількості польових практиків у різних агенціях. Це призвело до проведення другого раунду консультацій, спрямованих на розширення участі в цьому діалозі за межі МКЧХ. Дослідницька група МКЧХ у співпраці з Гарвардською гуманітарною ініціативою провела серію конфіденційних інтерв'ю із понад 120 польовими фахівцями з обраних гуманітарних організацій, що діють у зонах конфлікту. Учасники почувалися комфортно, беручи участь у дослідницькій ініціативі за участю Гарвардського університету, який визнав цінність їхнього польового досвіду, незалежно від їхньої посади чи рівня ієрархії в певній організації. Метою було зібрати базову інформацію про практику ведення переговорів у гуманітарному секторі, а також оцінити їхні потреби та з'ясувати їх інтерес до обміну досвідом ведення переговорів між агенціями. Це призвело до першого обміну між колегами щодо практики ведення переговорів на передовій у Туреччині, а потім у Йорданії.

Команда спостерігала широкий консенсус серед учасників щодо вирішального характеру гуманітарних переговорів у забезпеченні доступу до населення в зонах конфлікту. Учасники дослідження також визнали взаємозалежність процесів гуманітарних переговорів і те, наскільки партнерські організації, що беруть участь у переговорах, схильні маніпулювати агенціями, налаштовуючи їх одну проти одної в цих переговорах. Отже, існувала очевидна потреба інвестувати в переговорні спроможності персоналу на передовій через нейтральну платформу та знайти шляхи удосконалення співпраці між польовими практиками, залученими у таку діяльність.

У 2016 році після цих консультацій представники деяких найбільших гуманітарних організацій, зокрема МКЧХ, Всесвітньої продовольчої програми, Верховного комісара ООН у справах біженців, Лікарів без кордонів і Центру гуманітарного діалогу, прийняли умови Стратегічного партнерства у сфері гуманітарних переговорів. У 2017 році Партнерство спостерігало за створенням Центру компетенції з гуманітарних переговорів (ЦКГП) для заснування та розвитку спільноти практики у сфері польових операцій.

Відтоді ЦКГП фасилітував сотні воркшопів для обміну досвідом у форматі “рівний рівному” по всьому світу, охопивши понад 4000 фахівців-практиків станом на 2022 рік. Через пандемію COVID-19 багато з цих заходів перемістилися в інтернет, що відчинило двері для участі практиків, які працюють на вістрі конфліктів, та урізноманітнило обмін між колегами.



ОРГАНІЗАЦІЙНА ПЕРСПЕКТИВА

2 ОРГАНІЗАЦІЙНА ПЕРСПЕКТИВА

Відданість створенню середовища, в якому практики можуть використовувати свій досвід для спільного навчання всередині організацій та між організаціями.

Процес впровадження спільнот практики в організаційний контекст може розпочатися як загальна візія згори або як ініціатива знизу. В обох випадках, з організаційної точки зору, корисно думати про розвиток спільнот практики як про стратегічну ініціативу. Ви можете це так не називати: ініціативи змін часто мають погану репутацію в організаціях, і люди почали ставитися до них з підозрою. Але незалежно від назви чи підходу, використання повного потенціалу спільнот практики потребує організаційної структури. Для деяких організацій метою такої ініціативи є розвиток і підтримка ключових стратегічних спроможностей, необхідних для успіху організації. Для інших мета може полягати просто в тому, щоб об'єднувати людей, часто роз'єднаних оргструктурою, і сприяти генеративній культурі інновацій і співпраці.

Незалежно від початкової мотивації, унікальність спільнот практики як стратегічної ініціативи полягає в тому, що вони ставлять практиків у центр підходу. У цьому розділі ми опишемо деякі ключові складові такої ініціативи.

2.1 Правильний підхід для організації?

Не варто розпочинати ініціативу з розвитку спільнот практики без ретельного обмірковування. Ті самі характеристики, які роблять спільноти практики придатними для управління стратегічними спроможностями, — автономія, орієнтація на практиків, самоврядування, долання кордонів між відокремленими підрозділами, — також є характеристиками, через які спільноти стають викликом для традиційних ієрархічних організацій.

Тому важливо розглянути, як організації-спонсори можуть створити контекст, у якому спільноти практики процвітатимуть. Недостатня відданість ідеї з боку організації була найбільшою перешкодою для багатьох спільнот практики. Умови, які сприяли успіху таких ініціатив, включають:

- ◆ Намір залучити працівників до підвищення власної компетентності і, як наслідок, підвищення ефективності організації. В цьому і полягає стратегічне мислення.
- ◆ Готовність відмовитися від контролю та прийняти лідерство й ініціативу персоналу.
- ◆ Організаційна культура, що цінує постійне навчання, відвертість і рефлексію.
- ◆ Атмосфера, в якій працівники належно дбають про роботу, вкладають енергію у її краще виконання, і в якій роз'єднаність, недовіра та цинізм не стоять на заваді розвитку.
- ◆ Визнання необхідності навчання впродовж життя в будь-якій професії.
- ◆ Зобов'язання вивільнити час співробітників для участі в спільноті, не очікуючи, що вони жертвуватимуть особистим часом (зазвичай кілька годин на місяць).

Ключем до спільнот практики є чітка демонстрація культурної та інституційної готовності організацій рухатися вперед і відгукуватися на завзяття співробітників ініціативою, яка водночас відображає прагнення організації до досконалості та віддає належне відданості і винахідливості персоналу.

Що спонукало нас заснувати Ignite

Спочатку з Ignite ми не ставили за мету вирішити грандіозну стратегічну проблему, скоріше просто встановити зв'язки з нашими колегами в Глазго.

Ми прагнули створити органічні зв'язки між людьми через співпрацю та практику, об'єднуючи їх за спільними інтересами та через ентузіазм до своєї справи.

Ми хотіли посприяти тому, щоб працівники відчували свою компанію компактнішою, а відтак комфортнішою для отримання більш вагомого, цілеспрямованого досвіду роботи через створення можливості розкриття внутрішньої мотивації незалежності, майстерності та мети.

Завдяки розвитку культури інновацій та співпраці ми сподівалися сформувати генеративну культуру навчання через безпечні соціальні навчальні простори, де люди могли б досліджувати нові межі знань, привносячи новий досвід у свої команди і сприяючи власному особистому розвитку.

Через роки наша мотивація залишилася незмінною, незважаючи на те, що з часом Ignite стала важливою стратегічною ініціативою. Крім того, наш досвід засвідчує, що ініціативи впровадження організаційних змін отримують вигоду від партнерства з експертними спільнотами Ignite, забезпечуючи зустрічний рух між низовими практиками та стратегією зверху. Організаційно ініціатива Ignite орієнтована на тих, хто встановлює стратегію як з точки зору робочої сили, так і з точки зору технологій, але спільноти та їхні учасники розгортаються у всіх сферах організації.

Вивільнення переговорних практик на лінії фронту

Просування ідеї спільноти у форматі “рівний — рівному” стикнулося із серйозними перешкодами в гуманітарному секторі: двома основними були необхідність тримати в таємниці практику переговорів і скептицизм щодо інституційного навчання на основі практичного досвіду роботи на лінії фронту.

Тримання переговорів у таємниці

Гуманітарний сектор — це середовище, яке славиться конфіденційністю взаємодії з озброєними учасниками конфлікту та гострою конкуренцією між гуманітарними організаціями. Починаючи дослідження практики переговорів, МКЧХ пішов на ризик. Незважаючи на те, що методи взаємодії важливі для забезпечення доступу до соціально незахищеного населення, це дослідження може ненароком поставити під загрозу репутацію МКЧХ як нейтральної та принципової організації. З очевидних причин важливо не розголошувати рівень компромісу,

на який готовий піти переговорник. Гуманітарні організації традиційно неохоче публічно визнають важливість розвитку довірчих відносин з усіма сторонами конфліктів чи воєн. Вони стурбовані тим, що це розкриє компроміси, досягнуті під час переговорів щодо отримання доступу до вразливих груп населення. Враховуючи політичний підтекст переговорної діяльності та репутаційні ризики, пов'язані з цим, агенції неохоче інвестували в організаційну спроможність свого персоналу на місцях вести переговори на передовій. У результаті ці переговори залишалися недоступними для зовнішніх дослідників, а без інструментарію, на який можна було б покластися, польові практики часто були погано навчені вести переговори в зонах конфлікту. У той час як агенції очікували, що їх прифронтовий персонал проводитиме переговори зі сторонами конфлікту, коли це буде необхідно, вони все ж традиційно воліли тримати ці переговори та їхні компроміси в таємниці. Тому ідея спільноти практики мала б подолати застереження з боку політичних та оперативних кіл, які ставили під сумнів оприлюднення та вивчення внутрішніх практик переговорів.

Польові практики та інституційні структури

Перші спроби обміну інформацією викликали значний інтерес у гуманітарному секторі. Вони виявляли потужні надійні практики ведення переговорів, що були неочевидними з першого погляду, і відкривали безпечний простір для появи спільноти практики. Але яким би важливим не був досвід на місцях щодо еволюції інституційних практик, напруга між ними є особливо помітною в гуманітарному секторі, де правові принципи та почуття моральної місії є центральними для власного сприйняття свого іміджу агенції. Організації повинні зважувати потребу адаптації операційної практики до нових обставин з одного боку, і важливість дотримання інституційної політики та методів, які втілюють її історичну місію та цінності, з іншого. Ця відданість місії та цінностям, як правило, має пріоритет над тим, щоб практики розвивалися відповідно до змін обставин. МКЧХ, наприклад, є 158-річною організацією. До створення спільноти ЦКГП навчання на польовому

досвіді рідко сприймалося ієрархічними структурами агенцій як гарна ідея. Навпаки, практика на місцях, особливо від місцевого персоналу, сприймалася надто підозріло, щоб вважати її джерелом інституційного навчання. Таке навчання неминуче спричинить серйозний виклик встановленим інституційним нормам і політикам. Це вимагатиме внутрішньої перебудови навколо ефективніших способів створення цінності в польових операціях.

Спільнота практики, народжена всупереч обставинам

Усе це залишає обмежений простір для критичного перегляду усталеної практики на місцях, зокрема досвіду неформальних спільнот практики на передовій. І все ж саме польовий досвід допомагатиме агенціям розробити більш відповідні інструменти та методи для непередбачуваних обставин. Враховуючи структурні перешкоди в цьому секторі, розвиток потужної, офіційно санкціонованої спільноти практики у сфері гуманітарних переговорів став значною трансформацією. І нещодавнє включення польових практиків, які діють як члени спільноти, до керівної ради ЦКГП є ще однією ознакою радикальної еволюції: поява впливової навчальної спільноти, керованої практиками, в самому серці гуманітарного сектора.

2.2 Ролі та обов'язки

Організаційне середовище, що сприяє успішним спільнотам практики, передбачає два види організаційних ролей:

- ♦ **Стратегічне залучення:** керівники вищої ланки та керівники, які ретельно і цілеспрямовано пов'язують спільноти практики з організаційними цілями, ресурсами та структурами.

- ♦ **Операційне лідерство:** команда соціального навчання, що допомагає спільнотам практики повністю реалізувати свій потенціал.

У цьому розділі описано ці два типи ролей. Їх зазвичай виконують люди, що не є членами спільнот практики, які вони створюють (хоча вони можуть бути членами власних спільнот практики). Рисунок 2.1 надає загальну картину цих ролей, а також розмов, зображених стрілками, які повинні оточувати спільноти практики.

Спонсорство

Спільноти практики найшвидше повністю розкриють свій потенціал, якщо будуть добре інтегровані у формальну структуру організації: коли їхню роботу підтримують, їхній голос чують і визнають їхню цінність. Саме тут менеджери та керівники можуть відігравати важливу роль, надаючи *спонсорську допомогу* спільнотам практики. Корисно виділити чотири основні типи підтримки:

- ♦ **Спонсор ініціативи.** Цей рівень підтримки спрямований на портфель спільнот практики загалом. Його надає керівник високого рівня або команда лідерів. Мета — легітимізувати зрощування спільнот практики з точки зору стратегічних пріоритетів, забезпечити широке визнання та усвідомлення цінності участі спільноти й лідерства, а також створити середовище, сприятливе для постійного навчання і чесної рефлексії.
- ♦ **Спонсор домену.** Не всі спільноти практики мають конкретного спонсора для свого домену, але часто це корисне доповнення до загального спонсорства ініціативи. Спонсори домену — це лінійні менеджери, які можуть оцінити стратегічну важливість домену спільноти. Через свою відповідальність за результати вони налаштовані на вивчення спільноти та конкретного внеску, який вона здатна зробити. Вони із знанням справи прислухаються до запитань і пропозицій учасників, передаючи їх іншим учасникам організації, коли це необхідно. Це також люди, здатні взаємодіяти із спільнотою, не сподіваючись контролювати її.
- ♦ **Місцевий спонсор.** У складних організаційних контекстах також корисно забезпечити підтримку місцевих менеджерів для конкретних регіонів або організаційних підрозділів. Вони заохочуватимуть і визнаватимуть місцеву участь у ширших спільнотах практики.

- ♦ **Індивідуальний спонсор.** У деяких випадках необхідно заручитися спонсорською підтримкою безпосереднього керівника, щоб гарантувати, що час і зусилля окремих учасників у спільноті визнаються частиною їхньої роботи та цінним внеском у неї.

Роль спонсора вимагає влади та впливу ієрархічної посади, але відрізняється від традиційних управлінських ролей. Вона передбачає залученість та розмови, а не контроль. Це спосіб спрямовувати ресурси й увагу, забезпечуючи двосторонній зв'язок із офіційною ієрархією та визнаючи, що спільноти не вписуються у традиційні організаційні структури.

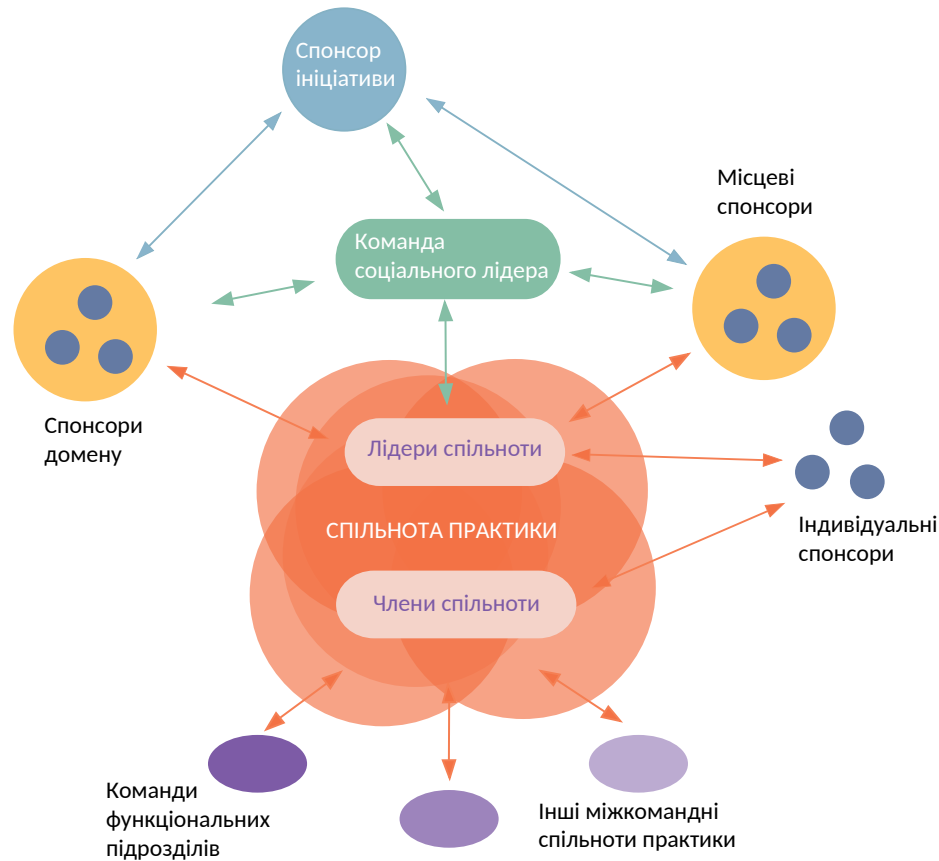


Рисунок 2.1.
Ролі та взаємодія в ініціативі спільнот практики

Підтримка вищим керівництвом нашої низової візії

Хоча Ignite — це переважно ініціатива “знизу вгору”, багато керівників вищої ланки захоплені нашим баченням, налаштовані на її підтримку та стали активними спонсорами спільнот Ignite після того, як побачили їхню роль в еволюції технологій і досвіді співробітників JPMorgan Chase.

Цю підтримку надають на найвищому рівні, зокрема й Лорі Бір, глобальна директорка з питань ІТ (CIO) компанії. Лорі відповідає за всю нашу технологічну організацію та є членкинею операційного комітету компанії, що керує штатом із понад 55 тисяч людей і бюджетом понад 14 мільярдів доларів.

Як давню прихильницю соціального навчання та спільнот практики, ми попросили Лорі поділитися своїм поглядом на вплив та цінності наших спільнот Ignite. Ось що вона сказала:

“Я була шанувальницею Ignite, відколи дізналася про неї. Завжди цінувала її природу самоорганізації, те, яка вона гнучка й оптимізована для місцевого масштабу і культури, як легко нашим технологам приєднатися до кількох чи багатьох спільнот практики. Коли я відвідую наші Глобальні технічні центри, чую багато історій про спільноти Ignite, що дозволяють нашим людям вчитися та привносити ентузіазм і завзяття у свою поточну роль або навіть знаходити нові можливості всередині компанії. Дивлячись у майбутнє, продовжую розглядати Ignite як основну частину нашої культури, яка має вирішальне значення для виховання талантів і майбутнього лідерства, і як спосіб для співробітників досліджувати поточні стратегічні теми, а також нові технології”.

У певному сенсі ця цитата є вінцем, який підсумовує те, як за останні кілька років Лорі разом із багатьма вищими керівниками проявила себе активною спонсоркою і прихильницею соціального навчання через спільноти Ignite.

Навігація в політиці міжорганізаційного спонсорства

Лідерство Президента МКЧХ Пітера Маурера, як головного спонсора ініціативи, відіграло важливу роль у забезпеченні успіху першого етапу. Він наполягав на просуванні ідеї спільноти практики, навіть якщо це означало позбавлення давніх шаблонних практик, що, здавалося, не пов'язані з мультиорганізаційним і все більш децентралізованим середовищем, у якому працює МКЧХ. Це також кинуло виклик сприйняттю МКЧХ як самодостатнього лідера в гуманітарних переговорах.

У 2015 році він зв'язався з Антоніу Гутеррешем, на той час Верховним комісаром ООН у справах біженців, а пізніше з його наступником Філіппо Гранді, та з виконавчим директором Всесвітньої продовольчої програми Ертаріном Кузеном, щоб створити коаліцію спонсорів із кола вищого керівництва ключових гуманітарних установ. У той час як взаємодія з політичним керівництвом цих організацій стала надзвичайно ефективною для обґрунтування легітимності нової спільноти практики, вона виявилася проблематичною для інституційної бюрократії організацій-засновниць, що розглядали створення ЦКГП як конкуруючу для них професійну структуру. Усвідомлюючи внутрішню динаміку, спричинену цією зміною, керівництво середньої та вищої ланок цих агентств залишалося надто обережним у власній взаємодії зі спільнотою ЦКГП.

Така ж політична обережність застосовувалася до вибору партнерів-засновників, залишаючи осторонь одні агентства та приймаючи інші. На цій ранній стадії початковим наміром деяких агенцій було захистити свої інтереси як партнерів-засновників ЦКГП і забезпечити певний контроль над складом цієї нової спільноти практики. Вони хотіли керувати розвитком сфери переговорів відповідно до своєї інституційної політики “зверху вниз”. Однак, якщо лінійні керівники гуманітарних організацій спочатку скептично ставилися до появи спільноти практики гуманітарних переговорів між агенціями, виконавчі керівники агенцій побачили корисність структурування спільноти саме таким чином. Із посиленням тиску у питанні доступу, а також із зростанням кількості безпекових інцидентів, спільнота ЦКГП виявилася ефективним

способом об'єднання організацій навколо спільного набору інструментів і методів для планування переговорів і, зрештою, співпраці в цих процесах. Коли МКЧХ та його стратегічні партнери заснували ЦКГП у 2017 році, спільнота практики, яку вони започаткували, була радикально міжорганізаційною: вона беззастережно вітала всіх польових практиків із усього гуманітарного сектора, поділяючи спільний дух переговорників на лінії фронту.

Команда соціального навчання

Організації, що прийняли стратегію систематичного розвитку спільнот практики, виявили, що люди, які беруть на себе лідерство у своїх спільнотах, зазвичай потребують допомоги. Такі організації створили для цього спеціальну команду. Ми називаємо її *командою соціального навчання*.

Мета цієї команди — запустити ініціативу, взяти на себе лідерство щодо її інтеграції в організацію та забезпечити “єдине вікно” для людей, що очолюють або хочуть очолити спільноти практики. Їхня роль включає обов'язки на трьох рівнях, які окреслено на рисунку 2.2.

З організаційної точки зору розташування команди соціального навчання може мати важливе значення. Найкраще, щоб вона звітувала тій частині організації, де спільноти практики цінуються за їх стратегічний внесок і де робота команди суттєво підтримується, легітимізується та за потреби захищається керівництвом. Місце звітності команди може також враховувати статус департаменту. Наприклад, незважаючи на те, що відділ кадрів часто є очевидним і доречним вибором, нам відомі випадки, коли йому бракувало репутації стратегічного драйвера, щоб бути захопливим або продуктивним домом для команди соціального навчання.

Роль в ініціативі	Обов'язки команди соціального навчання
Керувати ініціативою	♦ Бути голосом спільнот, іноді висувачи аргументи або навіть борючись за них, коли є опір у деяких організаційних контекстах. ♦ Знаходити, навчати, підтримувати та наставляти спонсорів. ♦ Допомогати встановити зв'язок між спільнотами та спонсорами; обговорювати очікування та відповідальність. ♦ Підтримувати зв'язок із відповідними організаційними структурами, такими як департамент персоналу або ІТ, а також інші відповідні ініціативи. ♦ Створювати зв'язки між спільнотами, коли це доцільно. ♦ Сприяти оцінці створення цінності та координувати процеси розповсюдження і звітності (див. розділ 6).
Надавати підтримку розвитку спільноти	♦ Просвіщати людей щодо спільнот практики. ♦ Забезпечувати навчання та інструктаж лідерів спільнот. ♦ Допомогати із запуском та оновленням спільноти, розробкою порядку денного, фасилітацією. ♦ Документувати настанови та поради. ♦ Інтегрувати постійне оцінювання в навчання спільноти.
Вирішувати інфраструктурні проблеми	♦ Керувати оптимальним використанням технологій (як інструментів, так і практик) для потреб і діяльності спільноти. ♦ Працювати з ІТ, щоб забезпечити наявність необхідних технологій. ♦ Допомогати забезпечувати логістику для зустрічей спільноти (наприклад, кімнати для зустрічей, подорожі тощо).

Рисунок 2.1.

Типові обов'язки команди соціального навчання в ініціативі

Команди соціального навчання в Ignite

Коли ми розпочали ініціативу Ignite, не знали, що таке команда соціального навчання — насправді ми майже нічого не знали про соціальне навчання!

Звичайно, спочатку цю функцію виконувала невелика група людей, яка запустила Ignite в Глазго. Сьогодні, із розвитком ініціативи та її визнанням керівництвом, ми стали центральною командою соціального навчання, що складалася з трьох штатних лідерів.

Із зростанням кількості спільнот та поширенням на інші локації виникла потреба масштабувати наш підхід. Завдяки навчанню та експериментуванню ми швидко зрозуміли, що нам потрібно залучити невелику команду волонтерів “розбудовників спільнот” у кожному місці, головною метою яких була б допомога у створенні, підтримці та плеканні їхніх місцевих спільнот. Сьогодні такий тип соціального навчання та лідерства походить від того, що ми називаємо нашими “місцевими ключовими командами”.

Це забезпечує нам розподілену команду соціального навчання, яка включає ядро у кожному місці, що працює в рамках “спільноти ключових команд” у всьому світі. Кожна команда має прямий доступ до ключових організаційних контактів і фінансування, і вони регулярно взаємодіють зі своїм місцевим керівництвом. Їм доручено підтримувати місцеві спільноти шляхом бесід і неформального коучингу. Це допомагає підтримувати відкритий діалог і тримати руку на пульсі життєдіяльності та активності спільноти.

Оскільки ми майже повністю покладаємося на шанованих розбудовників спільнот, які мають обмежений вільний час, ми не рекомендуємо членам нашої ключової команди безпосередньо керувати спільнотами практики, адже досвід засвідчує, що це може перевантажувати їх та робить нечіткими їхні місце та мету в Ignite.

Розвиток відповідно до місцевого контексту та культури

Ми вважаємо, що найвпливовіші члени ключової команди — “носії культури” — люди, які відчувають пристрасть до розбудови соціальних зв'язків і мають відчуття спільноти у себе на місці.

Володіючи технологічною робочою силою з десятків тисяч людей, розкиданих у більш ніж двадцяти п'яти глобальних місцях, кожне з яких має власний масштаб і культуру, ми із самого початку розуміли, що один стандартний шаблон для всіх тут не спрацює.

Коли люди зголосилися формувати ключову команду та допомагати запускати спільноти в новому місці, ми навмисне проводили дослідження та адаптацію, співпрацюючи з новою ключовою командою та надаючи їй повноваження керувати процесом запуску. Вони знали місцевих та культуру краще за нас, тому ключова команда брала на себе керівництво — це допомагає надавати їм автономію та мотивацію. Це також створює важливі зв'язки для місцевого спонсорства та ресурсів.

Досвід ключової команди: нетворкінг, слухання та навчання

Коллін є членом ключової команди Ignite в Чикаго:

“До того, як ми почули про Ignite, ми запустили кілька спільнот у Чикаго, щоб сприяти навчанню на місцевому рівні. Деякі проблеми виникли з пошуком способу допомогти людям легко виходити на наші активні спільноти практики і приєднуватися до них, дізнаватися, що обговорювалося на останніх зустрічах і які теми заплановано на майбутнє.

Ми мусили постійно пояснювати, що ці спільноти не призначені для типового навчання “вчитель/учень”, а більш ефективні як соціальні навчальні середовища, де учасники спільноти є практиками, які діляться інформацією та допомагають одне одному вирішувати проблеми.

Я дуже зраділа, коли дізналася про Ignite — це було саме те, що нам потрібно! Наприкінці 2017 року ми перенесли наші існуючі спільноти в Ignite та офіційно запустили Ignite для Чикаго в координації з нашою внутрішньою технічною конференцією у 2018 році.

Ми створили місцеву ключову команду, отримали допомогу із запуском Ignite та забезпечили спонсорство з боку вищого керівництва. Під час формування ключової команди для Чикаго я вирішила підтримувати наші спільноти з кібербезпеки, менеджерів проєктів, Python, публічної присутності та виступів, на додачу до своєї основної ролі.

Мені не вистачить часу, щоб навести усі позитивні приклади про спільноти Ignite та мережі, які вони створюють, особливо в різних сферах діяльності. У нашій ключовій команді є члени з усіх куточків організації, і під час зустрічей я можу з'ясувати, з якими завданнями стикаються практики і чи можу їм чимось допомогти.

Це чудовий спосіб неофіційно побачити, як наші команди підходять до спільних ініціатив або викликів, поділитися тим, що ми робимо, і поекспериментувати зі способами вдосконалення наших підходів.

Я також регулярно представляю нашу ключову команду Чикаго Ignite на загальних форумах компанії, проводжу зустрічі з лідерами спільноти та публікую блоги, які рекламують наші спільноти. Усе це удосконалило мої комунікативні та лідерські навички”.

Команда соціального навчання ЦКГП

Команда соціального навчання ЦКГП підтримує динамічну спільноту практики із понад тисячі гуманітарних переговорників із різних агенцій та контекстів. Команда складається з п'яти регіональних спеціалістів (Латинська Америка та Карибський басейн, Африка, Європа, Азія та Близький Схід), кожен із яких має значний досвід ведення переговорів.

Їх підтримує команда з п'яти співробітників і трьох експертів із контенту. Двоє старших співробітників і один помічник розробляють навчальний план і навчання. Додатковий спеціаліст і партнер керують соціальною платформою спільноти, ЦКГП Connect. Загалом у 2022 році 28 співробітників, партнерів і консультантів працюють повний робочий день у ЦКГП, порівняно з лише трьома співробітниками у 2017 році.

Еволюція ролі ЦКГП як команди соціального навчання

ЦКГП відіграв центральну роль у гуртуванні практиків на місцях та сприянні створенню безпечного простору для обміну досвідом переговорів. Він розробляв інструменти та методи, щоб структурувати огляд досвіду учасників, а також тестував різні методи фасилітації, щоб заохочувати активну участь членів спільноти. Центру також вдалося мобілізувати агенції на місцях для підтримки цих ініціатив, не лише сприяючи участі їхніх співробітників (які інколи приїжджали з віддалених районів), але також організовуючи деякі заходи "рівний рівному".

Ця робота сприяла визнанню гуманітарних переговорів як професійної сфери. У 2018 році ЦКГП опублікував перший "Польовий посібник із гуманітарних переговорів на передовій". Посібник сприяв розробці академічних навчальних програм у різних університетах світу.

Хоча ЦКГП взяв на себе провідну роль у здійсненні цих досягнень на першому етапі, він увійшов у новий етап, на якому ця функція має відійти на другий план. Так вдасться заохотити учасників спільноти взяти на себе більшу відповідальність у визначенні орієнтації своєї спільноти та їхнього внеску в розробку нових засобів і методів. У ролі команди соціального навчання ЦКГП має подбати про те, щоб не затіняти критично важливу роль польових практиків як основного джерела досвіду ведення переговорів і головного провідника в орієнтації власної спільноти.

Ця трансформація ЦКГП з інкубатора спільноти практики у платформу підтримки та команду соціального навчання все ще триває. Дійсно, роль учасників спільноти ще недостатньо закріплена, особливо з огляду на

нинішнє домінування західної політики та академічних центрів у сфері переговорів. Крім того, є бажання з боку багатьох учасників Глобального Півдня отримати сертифікат ЦКГП як зовнішнє джерело експертизи, оскільки вони не мають доступу до формальної освіти та визнання своїх навичок ведення переговорів у власних умовах. Щоб створити цінність у короткостроковій перспективі та забезпечити активну роль польових практиків, ЦКГП має відігравати суттєву роль у розбудові їхнього потенціалу через навчальні модулі та розробку нових інструментів.

Проте ситуація швидко розвивається. Найбільш просунуті та активні члени спільноти, здається, готові створити нову ключову групу для спільноти практики і своєю діяльністю взяти на себе лідерство в деяких країнах.

2.3 Вугимість

Важлива роль організаційної ініціативи — зробити спільноти видимими. Тут ми описуємо три способи, як це можна зробити: реєстр спільноти, інструктаж для нових співробітників і ярмарки чи саміти.

Реєстр спільноти

Корисним інструментом на рівні ініціативи є звичайний реєстр спільнот практики із записами спільноти, а в складніших версіях — із посиланнями на повні вебсторінки спільноти. Там люди можуть побачити, які сфери охоплюються і знайти контактну інформацію. Вона включає в себе місцеві осередки та інші підгрупи, щоб усі зацікавлені могли дізнаватися, що відбувається на місці. За наявності добре підтримуваного реєстру однією з умов заснування нової спільноти практики є створення запису в реєстрі та підтвердження того, що він не дублює домен існуючої спільноти.

Інструктаж для нових співробітників

Корисна послуга для спільнот практики — це включення знайомства з існуючими спільнотами у вступні програми для нових співробітників. Реєстр є помічним артефактом для цієї мети.

Деякі організації запрошують команду соціального навчання, лідерів спільноти або її учасників розповісти, що вони роблять. У деяких випадках нові співробітники можуть підписатися на членство одразу на зустрічі. Цей вступ дозволяє новим співробітникам швидко знайти групу людей, із якими вони можуть спілкуватися і які можуть допомогти їм почуватися як удома та стати частиною кола зацікавлених.

Запрошення нових колег до наших спільнот

JPMorgan Chase щороку наймає тисячі нових людей на посади в галузі технологій. Частина процесу вступу включає короткий огляд переваг спільнот Ignite із закликом до дії — переглянути список спільнот і приєднатися до тих, які вас цікавлять.

Ми також запрошуємо нових випускників і початківців до спільнот Ignite як наступне покоління талантів у сфері технологій. Ми зауважили, що вони часто приєднуються до кількох спільнот, і з часом багато з них стають керівниками спільнот або членами своїх місцевих ключових команд. Їм це може бути дуже корисно для розвитку нових навичок, спілкування, поглиблення лідерських якостей і пошуку нових можливостей задля кар'єрного росту в компанії.

Деб — розробник користувацького інтерфейсу (UI) і працює у Борнмуті, Велика Британія. Він у компанії більше семи років і почав навчання за програмою інженера програмного забезпечення (SEP). Отримав користь від участі в місцевій спільноті дизайнерів User Experience (UX) і засвідчив на вступній зустрічі:

“Хоча я спочатку приєднався до компанії на посаді, не зосередженій на UX, завжди цікавився UX і хотів приєднатися до спільноти практики, де міг би ділитися дизайнерськими ідеями та вчитися в команди. Завдяки щомісячним зустрічам моєї спільноти Ignite я зміг спілкуватися з людьми з усього кампусу Борнмута, з якими я не мав би жодних контактів у своїй повсякденній роботі. Ця мережа допомогла мені розширити знання

та набути впевненості, необхідної для плавного переходу до поточної ролі, орієнтованої на UX. Зовсім нещодавно я зголосився допомогти у керуванні спільнотою, щоб зробити свій внесок і продовжувати навчатися разом з іншими”.

Пропонувати навчання спонсорським організаціям

ЦКГП співпрацює з навчальним відділом багатьох гуманітарних агенцій, щоб полегшити доступ до матеріалів ЦКГП та інформації про діяльність спільноти практики. МКЧХ інтегрував воркшопи ЦКГП як частину своїх схем інституційного розвитку. УВКБ ООН відкрило вебсторінку, щоб привернути увагу до ЦКГП та його громадської діяльності. Однак більшість новачків дізнавалися про ЦКГП усно, з рекомендацій інших членів спільноти практики у їхніх командах. Цей зв'язок особливо важливий у віддалених місцях, де тамтешні співробітники мають дуже обмежений доступ до формальної освіти. Цифровізація воркшопів ЦКГП та розвиток інтернет-сервісів у рамках гуманітарних операцій прискорилися під час пандемії. Це розширило й полегшило доступ багатьох практиків до заходів, інструментів і методів ЦКГП.

Події: ярмарки, конференції, саміти

Проведення регулярних конференцій, ярмарків або самітів різного формату є дієвим способом інтегрувати спільноти практики в організації та зробити їх видимими. Щоб максимізувати практичне навчання, існує природна тенденція бути в спільнотах із людьми, які мають таку ж практику. Але часто люди в організаціях не дуже обізнані про те, що роблять інші спільноти чи підрозділи. Ярмарки можуть справді стати відкриттям. Учасники, як і інші співробітники, цінують важливість взаємодії з людьми, які займаються різними практиками. Ярмарки

допомагають збалансувати це подвійне прагнення між вузькофокусованими спільнотами та потребою у ширшому зв'язку.

Під час очних зустрічей спільноти можуть будувати фізичні стенди, щоб демонструвати те, що вони роблять. В інтернеті вони створюють веб-сторінку. Ці фізичні або віртуальні стенди містять візуалізацію їхньої спільної роботи (див. рис. 2.3). Можливо, вони навіть організовують заходи для залучення відвідувачів. На ярмарках, які ми бачили, спільноти були надзвичайно уважними щодо своїх стендів та заходів для відвідувачів. Ці ярмарки були не тільки веселими, а й навчальними.



Рисунок 2.3.

Приклад сцен із щорічних ярмарків зі стендами

Ярмарки можуть вимагати значних інвестицій, оскільки їх організація потребує зусиль як команди соціального навчання, так і членів спільноти. Але вони є цінною можливістю відзначити діяльність спільнот, зробити її помітною і вирішити проблему, пов'язану з тим, що спільноти стають ізольованими.

Іноді учасники знаходять можливості для співпраці над проєктами чи інноваціями на перетині спільнот. Якщо на них запрошують керівників, такі заходи стають можливістю відновити загальні стратегічні зобов'язання та відзначити тих, хто робить вагомий внесок.

Не всі організації, що керують ініціативами спільнот практики, проводять такі масштабні заходи, але ті, хто це робить, вважають їх надзвичайно корисними, продуктивними та цінними.

Презентація спільнот

Із самого початку для нас було дуже цінним скористатися можливостями для просування наших спільнот для загалу і для нової аудиторії.

Ми одразу почали використовувати заходи та конференції в масштабах компанії, а також організовували власні більші заходи. Це має подвійну вигоду: підвищення обізнаності про спільноти серед нової аудиторії і можливість існуючим спільнотам дізнатися одна про одну та про діяльність одна одної. Це допомогло нашим учасникам відчути себе частиною більшої глобальної спільноти спільнот.

Заходи стали провідним рушієм зростання ініціативи. Як уже згадувалося, візит керівника на такий захід став ключовим моментом у нашій історії. Загалом існують різні способи демонстрації спільнот на рівні ініціативи:

Місцева Ignite: ми заохочуємо наші ключові команди організовувати “демонстраційні заходи” для своїх місцевих спільнот і активностей. Наприклад, інколи вони започатковують серію “бліц-презентацій” (швидких вступних виступів керівників спільнот, які мають на меті надихнути та запросити людей приєднатися до їхніх спільнот), а в інших випадках вони створюватимуть “стенди для спільнот” у відомих офісах, де колеги зможуть дізнатися про місцеві спільноти через спілкування та візуальне спостереження за тим, що роблять спільноти. Щоб ще більше підвищити обізнаність і видимість, спільноти Ignite регулярно

беруть участь у вступних/орієнтаційних сесіях для нових співробітників і в заходах у масштабах місцевого офісу, таких як town hall (загальні збори колективу). Немає централізованого формату чи розкладу для місцевих заходів, і ми заохочуємо команди адаптуватися до місцевого контексту, культури та звичаїв.

Глобальна Ignite: спільноти, розташовані по всьому світу, щороку відзначають глобальний характер нашої екосистеми спільноти заходом під назвою Ignite 24. Це подія, що рухається за сонцем і переходить від одного часового поясу до іншого впродовж одного робочого дня, з 24-годинним контентом, керованим спільнотою. Щоразу, коли це відбувається, ми вражені різноманітністю сесій!

Для всієї компанії: спільноти Ignite регулярно беруть участь у внутрішніх технічних конференціях компанії. Ці конференції відбуваються по всьому світу протягом року, збирають велику аудиторію і є ключовим каналом для JPMorgan Chase. Тут можна ділитися технологічною стратегією зі співробітниками та запрошувати їх і їхні команди взяти участь, дізнатись про нові інструменти, технології чи організаційні зміни. З такою великою кількістю відвідувачів це ідеальний механізм для підвищення обізнаності наших практиків. Зокрема, у перші роки ми проводили презентації спільноти Ignite на кількох із цих очних заходів, щоб дати нашим спільнотам можливість продемонструвати те, що вони робили разом, усвідомити цінність, яку вони створили, і залучити нових учасників.

Всесвітній саміт

Кожного року ЦКГП організовує щорічну зустріч членів спільноти практики ЦКГП (за винятком 2020 року через пандемію). Ці зібрання дали можливість як об'єднати членів у різних регіонах, так і популяризувати спільноту практики зовні. Зокрема, ЦКГП збирає виконавчих спонсорів і лідерів різних агентств, щоб мати можливість побачити спільноту

практики у дії та обговорити перспективи її учасників. Як-от Всесвітній саміт 2021 року з питань гуманітарних переговорів на передовій та 5-та асамблея спільноти, що були одними з найбільших віртуальних зібрань гуманітарних фахівців, у яких брали участь 1400 польових практиків очно та онлайн. Ця тижнева гібридна зустріч була розроблена так, щоб створити практикам відкритий і безпечний простір для обговорення поточних тем, пов'язаних із гуманітарними переговорами, пошуку практичних рішень складних проблем, взаємодії з колегами та іншими професійними мережами і вивчення нових методів. Учасники приєднувалися особисто як польові практики, які прагнуть досліджувати нові можливості, порівнювати записи, сприяти різноманітності та святкувати свої відмінності як джерело цінності.

2.4 Розвиток спроможностей

Однією з ролей команди соціального навчання є створення спроможності розвивати спільноти практики. Це включає саму команду соціального навчання, а також спонсорів спільноти, лідерів і навіть членів.

Стосунки із спонсорами

Керівники організацій або лідери спільнот можуть нічого не знати про роль спонсорів в ініціативах спільнот практики. Одним із ключових завдань команди соціального навчання є допомога спільнотам і спонсорам у розвитку плідних стосунків. Це часто передбачає інформування керівництва про роль спонсора та пропозицію корисних виконавчих дій. Це може навіть передбачати роботу з такими функціями, як HR, щоб сприяти визнанню внеску спільноти. У багатьох випадках команда соціального навчання також допомагає спільнотам знайти стратегічно обраних спонсорів домену, інформує кандидатів про характер цієї ролі та обговорює очікування з обох сторін.

Крім того, команда соціального навчання часто несе відповідальність за те, щоб цінність, створена спільнотами практики, була видимою для спонсорів у різний спосіб, про що йдеться далі в розділі 6.

Навчання лідерів спільнот

Практика керівництва спільнотою не дуже відома у більшості контекстів, особливо для людей із технічними ролями. Команди соціального навчання виявили, що невелике навчання може мати сильний вплив.

Освіта соціального навчання

Незважаючи на зростання поширеності спільнот практики протягом кількох років, соціальне навчання все ще вважається новою дисципліною в рамках JPMorgan Chase, і на момент написання книжки існує лише три людини, які очолюють ініціативу на глобальному рівні.

Щоб досягти нашої мети — розвивати активні й динамічні спільноти практики — нам потрібна була допомога у розширенні наших лідерських можливостей соціального навчання в глобальній “спільноті спільнот”.

Тому ми запустили Академію Ignite, щоб ділитися практиками соціального навчання, діяльністю та інструментами, зокрема “навчальними подорожами”, із ключовими особами ініціативи. Сюди входять загальні модулі, такі як “Цикл створення цінності”, “Чому ви повинні розробити статут своєї спільноти” та більше орієнтованих на діяльність навчальних занять, які підтримують наші заходи чи активності (наприклад, Ignite 24 або наші тридцятиденні челенджі).

Створення додаткових навчальних матеріалів — це чудово, але нам дійсно потрібно було збільшити зусилля через додаткову допомогу спільноти та коучинг. Нещодавно ми були раді вітати глобальну когорту факультету Ignite — нових лідерів соціального навчання, які будуть сприяти проведенню навчальних занять із соціального навчання та ділитися провідним досвідом із нашими спільнотами по всьому світу. Ми керуємо факультетом як глобальною віртуальною спільнотою практиків, і обрана нами сфера — соціальне навчання!

Навчання фасилітаторів

Через зростання попиту на воркшопи для колег ЦКГП вирішив навчити учасників спільноти практики виконувати роль фасилітаторів на заходах “рівний рівному”. Навчання фасилітаторів знайомить учасників із технікою супроводу колег за допомогою методології переговорів ЦКГП. Воно готує їх до фасилітації модулів, спеціально розроблених для створення безпечного простору з обміну досвідом. Це дієвий спосіб допомоги гуманітарним фахівцям у проведенні гуманітарних переговорів на місцях. Учасники також дізнаються, як використовувати тематичні дослідження та симуляційні вправи. Навчання доступне як онлайн, так і очно. Після його завершення учасників запрошують приєднатися до практично-орієнтованих воркшопів для колег у ролі фасилітаторів. Наприкінці 2021 року понад 400 членів спільноти практики ЦКГП пройшли це навчання. Більшість із них продовжують регулярно брати участь зі своїми колегами в різноманітних воркшопах та заходах. Зараз ЦКГП готує серію коротких відеосесій, щоб систематизувати/стандартизувати навчання/фасилітацію методології ЦКГП і більше сфокусувати зустрічі на обміні між колегами.

Спільнота лідерів спільнот

У дуже зрілих ініціативах корисною роллю команди соціального навчання є створення спільноти лідерів спільнот. Завдяки цьому вони допомагають одне одному, розвивають власну практику, вирішують питання між спільнотами та отримують колективний голос в організації. Оскільки керівництво спільнотою часто здійснюється на волонтерських засадах, приналежність до додаткової спільноти практики може бути й додатковим тягарем. Зокрема, не слід вважати, що лідерство у спільноті автоматично викличе у вас бажання належати до ще однієї спільноти. Але якщо роль лідера спільноти чітко визначена, та при наявності правильного ритму, що враховує зайнятість людей, це може бути ефективнішим, ніж просто навчання.

“Метаспільноти” лідерів соціального навчання

На додаток до наших структурованих навчальних пропозицій, ключові команди проводять місцеві зустрічі “спільноти лідерів спільнот”, де діляться деталями про майбутні ініціативи, події і перевірені рішення щодо локальних логістичних викликів. Це створює для лідерів спільнот можливості обговорення викликів, які перед ними постають.

Крім того, такий самий тип співпраці здійснюється в різних місцях нашої “спільноти ключових команд” відповідно до “фрактальної моделі” Ignite. Це відкриває канал для узгодження між усіма рівнями ініціативи.

2.5 Етапи організаційної ініціативи

На відміну від інших ініціатив організаційних змін, ініціатива спільнот практики не обов’язково має відбуватися у строго визначеній послідовності. Вона може початися з малого і розвиватися органічно, оскільки все більше людей отримують натхнення створювати власні спільноти. Навіть якщо вона починається згори вниз, той факт, що вона не повинна розвиватися за строго визначеним планом, може призвести до ініціативи, яка краще сприймається, є довготривалою та самодостатньою.

Зберігаючи вірність головній меті Ignite

На початку ми не знали багато про ініціативи спільнот практики, але ми знали, що для справжнього успіху потрібна активна участь наших колег-практиків у сфері технологій.

Нам потрібно було звернутися до внутрішньої мотивації колег (наприклад, пристрасі до своєї справи, почуття зацікавленості та мотивації вчитися й розвиватися) і створити сильний “потяг” до спільнот Ignite, а не якийсь “поштовх” згори.

Щоб зберегти підхід “знизу вгору”, ми із самого початку визначили кілька антипатернів, яких прагнули уникнути. Ось один з них: ми погодилися, що не будемо намагатися примусово створювати нові спільноти практики (чи дозволяти іншим робити це). Скоріше, ми керували Ignite як внутрішнім стартапом, який отримав переваги завдяки високому рівню автономії, меті та узгодженості навколо простого бачення:

“Люди, пов’язані співпрацею та практикою”

Ignite просто створює умови для виникнення і процвітання творчих спільнот, орієнтованих на учасників.

Ініціатива спільнот практики зазвичай проходить через шість етапів, що можуть накладатися, як показано на рисунку 2.4. Зараз ми коротко опишемо кожний етап.

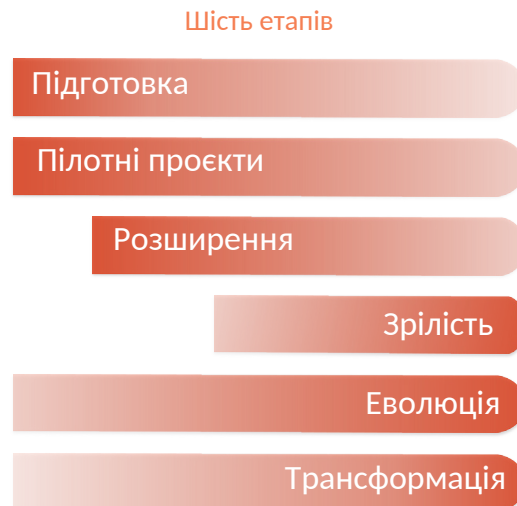


Рисунок 2.4.
Типові етапи ініціативи

Підготовка. Мета підготовчого етапу полягає в тому, щоб чітко визначити, яку проблему ви намагаєтеся вирішити. А також створити достатнє розуміння спільнот практики та їхньої ролі серед ключових гравців, щоб розпочати роботу. Важливо отримати і прихильність відповідних зацікавлених сторін та запровадити початкові структури, включно з ідеєю, як представити — і, можливо, брендувати — свою ініціативу. Мабуть, найважливішою структурою є початкова команда соціального навчання, навіть якщо на старті вона складається лише з однієї людини. Команда має вирішити, яку підтримку ініціатива повинна отримати насамперед. Багато ініціатив розпочиналися як експеримент, але навіть якщо починати з пілотного підходу “знизу вгору”, може бути корисним отримати підтримку принаймні одного стейкхолдера з вищого керівництва, що здатний надати необхідні стартапу ресурси. Хоча зобов’язання високого рівня можуть стати у нагоді перед початком роботи, у деяких випадках це легше зробити наприкінці пілотного етапу, після того, як можна продемонструвати певний початковий успіх. Головне — створити кілька спільнот, а не одразу цілу структуру. Ця структура поступово формуватиметься у відповідь на потреби ініціативи, що розвивається.

Пілотні проєкти. На цьому етапі деякі спільноти починають роботу там, де є готовність. Навіть коли ініціатива починається здебільшого “зверху вниз”, добре почати з малого, з однієї або кількох спільнот практики. Це дозволяє організації навчитися створювати середовище, в якому спільноти практики можуть процвітати та продукувати цінності, а також дізнатися, які інструменти чи підтримка їм потрібні. Ця модель надихне інших або допоможе зрозуміти, чого не слід робити. Робочі приклади також допомагають отримати або збільшити підтримку “зверху вниз”, якщо ця підтримка не була досягнута на етапі підготовки.

Розширення. Після того, як пілотні проєкти продемонстрували актуальність і цінність підходу, їхні результати слід оприлюднити в інформаційних бюлетенях, на вебсайтах, на зустрічах та іншими засобами комунікації. Тоді інші спільноти можуть бути ініційовані або на вимогу, або через м’яке заохочення. Їх можна надихнути пілотними проєктами, але вони не повинні створювати їхні точні копії: кожна спільнота практики є унікальною і потребує пошуку власного *modus operandi* (способу дії). Деякі сфери можуть виявитися надто широкими для однієї спільноти практики. Проблеми також можуть виникнути, коли фокус спільноти є занадто вузьким. Завдання етапу розширення полягатиме у визначенні відповідних доменів, які є стратегічними для організації та заради яких деякі люди готові взяти на себе ініціативу скликання спільноти. Для багатьох організацій соціальне навчання та спільноти практики представляють собою нову дисципліну, тому слід очікувати, що буде потрібне певне навчання, підготовка та коучинг від команди соціального навчання.

Визначення доменів

До визначення доменів ми застосували висхідний підхід. Домени вибираються за допомогою краудсорсингових пропозицій, відкритого запрошення до голосування та запуску відібраних завдяки цьому інклюзивному процесу вираження зацікавленості найбільш життєздатних нових спільнот.

Однак ми з'ясували, що процес усе ще вимагає певного рівня контролю: забезпечення того, щоб домени спільноти зосереджувалися на професійних темах і принаймні побічно стосувалися поточної чи майбутньої стратегії організації. Це стало ключовою функцією нашої команди соціального навчання на основі постійної взаємодії зі співробітниками, а також завдяки розмовам з ініціативними спонсорами.

Зрілість. Ініціатива поступово розвивається. Спільноти практики стають частиною життя, і з часом з'являються нові переваги та інновації. Функціонує спонсорська структура та система оцінки. Регулярні ярмарки спільнот практики супроводжують життя організації. Докладаються зусилля для об'єднання спільнот, щоб максимізувати організаційне навчання. Час, витрачений на спільноти практики, вважається невід'ємною частиною роботи, а внесок визнається та винагороджується. Існують можливості кар'єрного росту для людей, що беруть на себе лідерство. Спільноти практики визнають стратегічні партнери; менеджери звертаються до спільнот практики, коли їм потрібна порада, пов'язана з їхньою сферою діяльності. Вони бачать стратегічну цінність спільнот, створених фахівцями-практиками з питань, які ще не враховані офіційною організаційною стратегією, як-от нові технології, про які практики чули через власні мережі. Це заохочує практиків досліджувати майбутні можливості, що постають перед формальною організацією. І коли все це є, команда соціального навчання може більше зосередитися на пошуку нових можливостей, а не на боротьбі за невеликі перемоги чи визнання.

Еволюція. За своєю суттю ініціатива має бути й залишатися процесом навчання. Зі зростанням ініціативи та її зміцненням, а також із розвитком організацією свого "м'язу соціального навчання" з'являються нові можливості. Дуже важливо підтримувати петлі безперервного

навчання між усіма залученими. Це включає регулярну перевірку того, що працює добре, а що ні, а також адаптацію підходу, постійний пошук шляхів вдосконалення. Цілеспрямоване використання цих навчальних петель зберігатиме ініціативу живою та актуальною.

Важливість навчання на ходу

Ми не знали, чого очікувати, коли починали нашу ініціативу, тим більше, що спочатку ми просто мали на меті вирішити локальну проблему. Єдине, в чому ми були впевнені, що, базуючись на підході “знизу вгору”, ми ніколи не планували встановлювати часові рамки чи масштабувати без попереднього експерименту.

Розвиток відповідно до місцевого контексту та культури. З самого початку ми розуміли, що немає єдиного підходу, який би працював всюди. Коли люди зголошувалися сформувати нову ключову команду та допомогти створити спільноти в новому місці, ми навмисне проводили дослідження й адаптацію, співпрацюючи з новою ключовою командою та надаючи їй можливості керувати процесом запуску. Вони краще за нас знали своїх місцевих жителів і культуру, тож ключова команда брала на себе керівництво. Ми виявили, що такий підхід допомагає надати їм автономію, цілеспрямованість і створити важливі зв'язки для місцевого спонсорства та ресурсів.

Постійне навчання на початковому рівні. Навіть створивши добре налагоджену мережу спільнот у всьому світі, межі навчання неможливо досягнути. З пристрасними практиками приходять інновації та нові можливості. Кожен день дає можливість дізнатися щось нове!

Трансформація. Для більшості організацій навіть наявність самоврядних спільнот практики є трансформацією, тому це може не бути чітким етапом. Але з часом трансформаційний потенціал здатний вийти за межі простого толерування кількох спільнот. Ініціатива спільнот

практики може повільно породити трансформацію культури та способів роботи, а також відповідну трансформацію ідентичності тих, хто там працює. Організації розпочинають різноманітні ініціативи щодо змін із різним ступенем успіху. Ініціативу спільноти практики відрізняє те, що вона не прагне трансформації як організаційного акту. Якщо вона досягає трансформаційного ефекту, то через інструмент місцевого навчання — зосередження на практиці і надання практикам простору для агентивності, голосу та ідентичності. Існує кілька потужніших способів надихнути людей, ніж цей.

Ці шість етапів можуть йти за хронологією, але вони не вимагають строгої послідовності і певним чином є циклічними. Іншими словами, навіть на етапі еволюції елементи попередніх етапів залишаються актуальними: організація все ще потребує навчання та підготовки; можуть засновуватися нові спільноти практики; може бути корисним пілотування нових підходів, а зобов'язання, розуміння та середовище все ще потребують покращення.

Нас часто запитують про очікувані терміни реалізації таких ініціатив. Розмаїття настільки велике, що навіть дуже приблизні відповіді можуть ввести в оману. Багато що залежить від масштабу вашої ініціативи, від швидкості виконання зобов'язань і того, наскільки швидко персонал готовий долучитися. Ініціатива знизу може зайняти більше часу, але вона здатна надати учасникам більше контролю та відповідальності. Підготовчий етап можна виконати досить швидко, проте знадобиться певний час, щоб виявити цікаві сфери для пілотування і запуску спільноти практики. Варто витратити стільки часу, скільки потрібно на етапі пілотування, щоб отримати можливість продемонструвати початковий успіх зацікавленим сторонам, перш ніж шукати ресурси для розширення. Залежно від розміру вашої організації та зростання ініціативи розширення, ймовірно, мине кілька років, перш ніж будуть охоплені основні сфери практики. Аспекти етапу зрілості можуть виникнути ще на пілотному етапі, але повна зрілість зазвичай не досягається до того часу, поки розширення не охопить більшу частину організації. Етапи еволюції і трансформації не мають часових обмежень.

2.6 Фактори успіху та ризику на рівні ініціативи

Нас продовжує дивувати, чому одні спільноти досягають успіху, а інші зазнають невдачі, але причина часто пов'язана з контекстом ініціативи. Ми визначили деякі ключові фактори успіху та джерела труднощів на рівні ініціативи.

Ключові фактори успіху

Почнемо з кількох факторів, які сприяють успіху ініціатив спільнот практики.

Адекватні ресурси. Спільноти практики потребують дуже мало ресурсів, порівняно з іншими типами організаційних ініціатив, але організація повинна забезпечити відповідність ресурсів. Зокрема, виділення часу для керівництва спільнотою та для участі, а також бюджет для групи соціального навчання.

Високі очікування. Незважаючи на те, що спільноти практики часто класифікують як неформальні, це не означає, що вони нецілеспрямовані або неструктуровані. Найбільш енергійними є ті, де учасники (та інші зацікавлені сторони) мають високі очікування щодо зміни, яку збирається здійснити спільнота.

Голос. Ніщо так не розчаровує членів спільноти, як ігнорування чудових ідей, які вони генерують. Важливо взаємодіяти із спільнотами, вислуховувати їхні ідеї, запитання та навіть консультуватися з ними щодо ключових рішень, пов'язаних із їхньою практикою.

Стратегічні розмови. Коли спільноти практики отримують право голосу, їх можна розглядати як стратегічних партнерів, що вносять перспективу практики в розмову про оптимізацію ефективності організації, стимулювання ключових можливостей та сприяння інноваціям.

Культура навчання. Спільноти практики процвітають у культурі, що явно цінує постійне навчання як ключ до успіху. Це передбачає систематичне сприяння й оцінку цінності навчання, зокрема нестандартне мислення, інноваційні ідеї, конструктивну критику та рефлексію про речі, які не працюють або не виходять, як очікувалося.

Визнання та вдячність. Ще один спосіб показати, що організація цінує навчання, — регулярно визнавати внесок спільнот і активних членів через публічні жести.

Ініціатива знизу вимагає часу

Ініціативі Ignite знадобилося кілька років, щоб вирости та досягти рівня, коли ми змогли продемонструвати значні досягнення, такі як фактори успіху та показники, перелічені в розділі 2.6. Частково це сталося через час, який знадобився для того, щоб набрати обертів, і для зростання спільнот різних типів. Частково це також пов'язано з часом, який був необхідний для розвитку в організації достатніх можливостей соціального навчання.

У певні моменти виникала спокуса спробувати підштовхнути ці фактори успіху на початку життя ініціативи. Але ми визнали важливим інвестувати достатньо часу в її органічне зростання, керуючи власними очікуваннями та очікуваннями учасників і зацікавлених сторін. У нашому випадку було корисно зберегти фактори успіху як бажані перспективні результати, а не як керівні цілі. Тоді ми могли б прагнути досягти їх як емерджентних результатів із часом.

Виклики та ризики

Також варто розглянути деякі ризики, що можуть стати проблемою для ініціативи, крім того й деякі пропозиції щодо пом'якшення цих ризиків.

Виклики та ризики	Мінімізація впливу
Примха. Як тільки спільноти практики стають популярними серед керівництва, все, що називається спільнотами практики і їхні відмінні характеристики та потенціал, втрачається. Іноді спільноти практики можуть існувати як данина моді, що призводить до обмеження довгострокової життєздатності спільноти.	Нехай добре навчена команда соціального навчання виступає як єдине місце для людей, що хочуть створити спільноту практики. Лише тоді, коли існує вагомий аргумент для спільноти практики, вона з'являється в реєстрі із зазначенням свого домену, свого членства та практики, яку має намір покращити. Команда соціального навчання повинна відчувати себе єдиним цілим перед викликами з боку тих, хто займає високі посади, щоб захистити безпечну, генеративну культуру ініціативи.
Формальність. Участь у спільнотах практики контролюється і стає просто ще однією галочкою, яку потрібно поставити.	Хоча важливо розглядати участь у спільнотах практики як частину роботи людей, організації слід уникати нав'язування їй обов'язкового бюрократичного характеру.
Канал зверху. Спільнота практики стає каналом для поширення інформації або намагається змусити членів реалізувати порядок денний організації.	Спільноти практики існують для того, щоб забезпечити особливий простір, де погляди практиків керують процесом і змістом. Нехай спільноти самі визначають свій порядок денний. Якщо ви не шукаєте відвертої відповіді з точки зору спеціаліста-практика, використовуйте інші структури чи канали для розгортання непов'язаних ініціатив або трансляції інформації. Уникайте того, щоб спільнота практики відповідала (прямо чи неявно) за виконання організаційних вимог наказів.
Тягар. Спільноти практики отримують усілякі завдання, що забирають енергію. Вони перетворюються на іншу команду, в якій просто більше роботи.	Справа не в тому, щоб повністю перестати пропонувати завдання для спільноти. Деякі завдання можуть бути надихаючими — наприклад, отримання експертної думки. Але пропонуючи завдання, завжди переконуйтеся, що воно підвищує рівень енергії спільноти, і дозволяйте учасникам вирішувати, братися за нього чи ні.

Виклики та ризики	Мінімізація впливу
Мікроменеджмент. Менеджери настільки залучені до контролю різних аспектів спільноти, що учасники не можуть відчувати приналежність, що робить їхню участь надихаючою та відрізняється від роботи, до якої вони звикли. Нехтування. Організація не співпрацює зі спільнотами практики, і вони стають маргіналізованими.	Ці два ризики є дзеркальними один щодо одного. Спільноти повинні мати велику автономію у структуруванні та навчанні. Інструкції мають бути мінімальними та базуватися на принципах, а не на детальних вимогах. Однак це не означає, що менеджери повинні перестати цікавитися спільнотами — це фактично призведе до їхньої маргіналізації. Залученість має важливе значення для надання їм права голосу та забезпечення узгодженості, але ця взаємодія має бути взаємною, а не ієрархічною, і такою, що поважає та цінує погляди практиків і їхній внесок в організацію. Знову ж таки, команда соціального навчання відіграє тут ключову роль у захисті практиків від втручання, навчанні менеджерів і сприянні продуктивній взаємодії з практиками.
Зміна пріоритетів. Спільноти практики вимагають безперервності, але короткозорий підхід, як правило, робить організації непостійними. Реакція на тимчасові складнощі з бюджетом або зміни в керівництві може призвести до того, що ініціатива з'явиться та зникне, а це перешкоджає відданості та породжує цинізм. Це, мабуть, найпоширеніше джерело організаційних проблем для спільнот практики, які ми спостерігали в усіх типах організацій у різних секторах.	Ключовою умовою для успішної ініціативи є довгострокове зобов'язання на найвищому рівні, яке захистить спільноти від змін управлінського персоналу та пріоритетів. Ця стратегічна підготовка до майбутнього передбачає наявність і підтримку спільнот практики у відповідних інституційних політиках і структурах (наприклад, визнання кадровою службою ролей лідерів спільноти, команди соціального навчання та спонсорів, IT-інфраструктури і процесів стратегічних консультацій).

Рисунок 2.5.
Виклики та ризики для ініціативи спільноти

Витончене мистецтво: через призму соціального навчання

Ми вважаємо, що для успішного ініціювання симбіотичних стосунків між тими, хто керує стратегією організації, та спільнотами практики, потрібна велика майстерність, щоб при цьому завжди усвідомлювати, що ми займаємося мистецтвом, а не наукою.

Тут і в багатьох інших аспектах наш керівний принцип полягає в тому, щоб застосовувати призму соціального навчання та заохочувати стратегічних партнерів до захисту інтересів спільнот і участі в розмовах та співпраці, а не контролю.

Пояснимо на прикладі, що ми маємо на увазі, коли вживаємо термін “партнери”. За час існування Ignite до нас кілька разів зверталися люди та команди, які хотіли скористатися високим рівнем залученості наших спільнот. Наприклад, команда може забажати протестувати свій новий програмний продукт машинного навчання на зацікавленій групі практиків, щоб отримати відгук або заохотити їх випробувати новий інструмент у своїх командах. У таких ситуаціях ми повинні поділитися деякими керівними принципами щодо того, як найкраще взаємодіяти із спільнотами, водночас наголошуючи, що вони, по суті, є групами волонтерів і що кожна спільнота відрізняється, а отже, дещо непередбачувана.

Соціальне навчання та організаційний контроль

Контроль доступу до діяльності спільноти. Спочатку гуманітарні організації наполягали на тому, щоб контролювати доступ до активностей спільноти для своїх працівників. Хоча ми не вважали це потрібним, ЦКГП вирішив, що важливо дозволити керівникам самостійно діяти висновку, а не кидати виклик їхній владі. Старші менеджери незабаром зрозуміли, що вони не в змозі підтримувати необхідний рівень контролю над дедалі більшою кількістю заходів колег та учасників.

Від технічної підготовки до навчання на досвіді. Незважаючи на те, що члени спільноти розвинули сильне почуття власності над інструментами та методами ЦКГП, їхню роль у створенні професійної сфери переважно неправильно розуміють за межами спільноти ЦКГП. Багато зовнішніх учасників, зокрема гуманітарних організацій і агенцій, здебільшого сприймають воркшопи ЦКГП як технічні навчальні заходи, де учасники вивчають привнесені ззовні інструменти і техніки переговорів та обговорюють практичні випадки. Вони не бачать, що ці воркшопи є фактичним обміном досвідом внутрішніх практик і навчанням у колег. Як наслідок, ЦКГП часто розглядається як один із багатьох поставальників навчання, і тому його легко замінити іншим навчанням від комерційних чи академічних організацій. Думка про те, що учасники задіяні у соціальному навчанні та є співвласниками отриманих методів, переважно не сприймається. Як уже згадувалося, високий ступінь контролю, який гуманітарні організації прагнуть утримувати над своїми політичними інструментами і наративом, залишає мало місця для вивчення польової практики.

Дієві практики, а не стандарти. Щоб зменшити занепокоєння, що спільнота практики нібито встановлює нові стандарти незалежно від відомих організацій, ЦКГП наголосив на тому, що спільнота не займається визначенням “найкращих практик”, а радше зосереджується на обміні “дієвими практиками” між контекстами та агенціями.

2.7 Показники успішної ініціативи

Підсумовуючи, успіх ініціативи спільнот практики можна відобразити в таких показниках:

- ♦ Співробітники можуть знайти й приєднатися до однієї або кількох спільнот практики, де є перспектива отримати допомогу щодо своєї ролі в організації та зробити внесок

у розвиток можливостей організації в цій сфері. Їх заохочують до участі в цих спільнотах і визнають за їхній внесок.

- ◆ Спільноти практики діють як наставницький контекст для новачків, що направляються до відповідних спільнот.
- ◆ Міжспільнотні ярмарки і заходи залучають багато відвідувачів, надихають та завжди є актуальними.
- ◆ Лідери спільнот отримують необхідну допомогу, коли стикаються з викликами.
- ◆ Різноманітні спільноти практики разом виступають як узгоджена система навчання. Щось важливе, чого навчилися в одному місці, розповсюджується в усі куточки, де воно актуальне.
- ◆ Як розпорядників ключових спроможностей спільноти практики запрошують до стратегічних розмов, що стосуються їхньої сфери.
- ◆ Команда соціального навчання координує роботу з виконавчими спонсорами, щоб підтримувати ініціативу в довгостроковій перспективі.
- ◆ Ініціатива має добру репутацію серед персоналу та керівництва завдяки тому, що робить щось, що справді змінює ситуацію на краще.

Брендинг приносить узгодженість і залученість

Для нас насамперед було пріоритетом розробити привабливий бренд і бачення ініціативи Ignite. Ми хотіли, щоб наші колеги-технологи співвідносились із ним і об'єднувались відповідно до нього, і це допомогло б відрізнити нас від інших внутрішніх брендів, які використовуються в JPMorgan Chase.

Із цією метою ми за кожної нагоди ділимося нашим баченням та місією, намагаючись створити відчуття єдності довкола нашої спільної мети — розвитку глобальної спільноти спільнот. І ми робимо наш бренд доступним і простим у використанні.

Як показано на малюнках, ми пропонуємо постери та спливаючі банери під брендом Ignite. Розповсюджуємо індивідуальні товари, зокрема одяг, наклейки, блокноти та інші предмети. Яюсь ми навіть випустили лімітовану серію шарпеток Ignite — вони виявилися дуже популярними!

У рамках нашого вебнабору інструментів бренду всі учасники Ignite можуть отримати доступ до презентаційних матеріалів, електронних листів і шаблонів заходів, а також до фонів Zoom, що містять місцеві пам'ятки для кожної з локацій, де є активні спільноти Ignite.

Коли ми бачимо, що учасники використовують наш бренд — у слайдах презентації, електронних бюлетенях спільноти або коли підписи електронної пошти включають логотип Ignite та назву їхньої спільноти — це нас надихає, тому що є ознакою того, що люди в захваті від нашої спільноти і що вони дійсно відчують причетність.

Для прикладу: одного разу, коли я виходив з офісу й прямував додому, побачив, як один із наших нових інженерів-програмістів сідає на велосипед із наклейкою Ignite на своїй сумці поруч із наклейками інших технологічних брендів. Хтось у Колумбусі навіть написав пісню про Ignite. І час від часу з'являлися фотографії учасників спільноти, що дарували дитячий одяг Ignite новим колегам, що стали батьками!





ЗРОЩУВАННЯ СПІЛЬНОТ ПРАКТИКИ

3 ЗРОЩУВАННЯ СПІЛЬНОТ ПРАКТИКИ

Існує небагато речей, що надихають так само сильно, як глибоке, стале партнерство в навчанні, метою якого є зміни на краще.

У цьому розділі ми зосередимося на зрощуванні окремих спільнот практики. Спільноти практики існують, відколи існує людство. Вони є живими, самокерованими соціальними структурами, що процвітають завдяки завзяттю та піклуванню про них їхніх членів. Цей розділ буде найактуальнішим для (майбутніх) лідерів спільноти, менеджерів або команди соціального навчання.

Не існує загального рецепту успішної спільноти практики. Немає єдиного підходу, який гарантував би успішний результат. У цьому сенсі немає правильних чи неправильних способів скликати спільноту практики. Суть полягає в тому, щоб сформувані стале навчальне партнерство, що створює цінність для членів та організації і реагує на їхні потреби й прагнення. Воно не має відповідати якомусь шаблону. Кожна спільнота практики буде унікальною та одночасно відображатиме ДНК організації, специфіку домену та залученість її членів.

Тим не менш, корисно мати деякі керівні принципи і рамки, які ми окреслимо в цьому розділі. Важливою складовою успіху спільноти є активна участь її членів, що цінують діяльність спільноти. Їхня спільнота є місцем для обговорення робочих питань та вивчення досвіду одне одного. Вони роблять свій внесок у колективне навчання й отримують від нього користь, адже це допомагає їм вирішувати реальні проблеми у повсякденному житті. Всі зрощувальні активності орієнтовані на цей основний принцип. У результаті, мабуть, найважливішим принципом зрощування є еволюційна позиція та позиція участі. Ви не створюєте спільноту самостійно, щоб потім запросити людей у вже облаштований вами простір. Ви працюєте із учасниками над його створенням разом, поступово, крок за кроком. Ідея полягає в тому, щоб трохи проєктувати, трохи експериментувати і багато працювати. І повторювати це знову.

3.1 Спільнота практики чи щось інше?

Є кілька способів створити навчальні партнерства в організаціях та між ними:

- ♦ **Спільнота практики:** для довгострокового зобов'язання розвивати практику.
- ♦ **Осередок:** для географічно локалізованої версії ширшої спільноти практики.
- ♦ **Група практики:** для вузької проблеми в межах домену ширшої спільноти практики.
- ♦ **Простір соціального навчання:** для більш гнучкого способу уможливити соціальне навчання, без вимог спільної практики чи довгострокового зобов'язання її розвивати.

Формування спільноти практики

Ми визначили спільноту практики як стале навчальне партнерство серед практиків, що готові регулярно взаємодіяти, щоб із часом ставати кращими, колективно та індивідуально, у спільній практиці. Корисно перекласти це визначення на низку більш конкретних запитань.

Чи є у вас добре сформований домен?

- ♦ Існує сфера спроможностей, яку багато людей можуть ідентифікувати як значну частину своєї роботи та ідентичності.
- ♦ Людям легко усвідомити свою приналежність, і домен не дублює інші спільноти чи організаційні підрозділи.
- ♦ Домен не є настільки загальним, щоб кожен міг належати до нього, але він не настільки вузькоспеціалізований, щоб людям довелося приєднуватися до багатьох спільнот, аби виконувати свою роботу.

Чи бачите ви вимір спільноти?

- ♦ Є чітка група людей, що хочуть створити спільноту.

- ◆ Ймовірно, це товаришування стане цінним досвідом.
- ◆ Є потенційні члени, достатньо віддані, щоб взяти на себе певну частину лідерства.

Чи буде практична частина значущою?

- ◆ Практика динамічна, вона породжує нові виклики, що підштовхують до навчання та роблять постійну участь у спільноті корисною.
- ◆ Учасники можуть вільно ділитися частиною власного досвіду практики, щоб навчити інших долати виклики, з якими вони стикаються, та використовувати нові можливості для власного навчання.

Що вони робитимуть разом?

- ◆ Учасники регулярно взаємодіють, щоб допомагати одне одному та досягати прогресу разом у спосіб, який вони не змогли б здійснити поодинож: вони працюють над спільними проблемами, створюють документи, порівнюють свої практики та допомагають одне одному проходити важкі часи або ж використовувати існуючі можливості.
- ◆ Зустрічі взаємопов'язані; вони не є відокремленими заходами. Учасники повертаються до розгляду питань, щоб оцінити прогрес. Вони аналізують результати своїх порад, щоб дізнатися, що спрацювало, а що ні, і вчитися на результатах.
- ◆ Іноді спільнота залучає стороннього експерта, щоб допомогти обдумати складні питання, але це не головна опора спільноти.

Як виглядатимуть розмови?

- ◆ Учасники мають спільну мову; вони люблять брати участь у розмовах на професійні теми.
- ◆ Коли хтось піднімає проблему практики, інші учасники не можуть втриматися, щоб не долучитися.

Якою буде динаміка групи?

- ◆ Учасники раді бачити одне одного; вони поважають досвід зрілих практиків і хочуть допомагати новачкам.
- ◆ Учасникам комфортно ділитися тим, що їм не подобається.
- ◆ Це простір, у якому вітається прояв ініціативи.
- ◆ Існує повага до різних рівнів залучення.
- ◆ Відносини, які визначаються рівнем влади, неминуче існують, але вони не заважають навчатися всім, з усіма та від усіх.

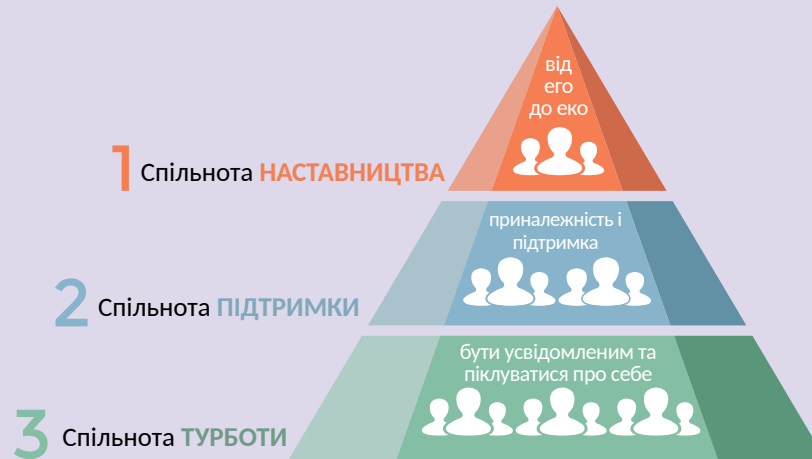
Турбота про здатність інших учасників працювати безпечно

Спочатку визначені як “неформальні групи рівних”, учасники визнали себе членами спільноти, усвідомивши важливість інвестування у здатність одне одного домовлятися про безпечний доступ до зони конфлікту — як з практичної, так і з етичної точок зору. Обмін історіями про небезпечні переговори мобілізував не лише інтерес інших учасників, але й їхню симпатію та солідарність. Наприклад, якщо на колегу чинили тиск у певному контексті, інші практики знали, що вони, ймовірно, були такими ж уразливими у власному контексті. Захист цілісності однієї операції швидко став обов'язком для всіх учасників, особливо коли життя та безпека колег-практиків були під загрозою.

Цей зв'язок і відчуття взаємозалежності особливо актуальні для практиків на передовій. Однак те саме не обов'язково стосується відносин між гуманітарними організаціями, що працюють в одному контексті. Здебільшого вони схильні бачити одна в одній конкуренток. Якщо репутація однієї агенції страждає від звинувачень у корупції, це означає, що на одну організацію-конкурента стає менше. Проте гуманітарні

переговори залишаються однією з найнебезпечніших робіт у світі, адже кілька сотень гуманітарних практиків щороку втрачають життя під час виконання службових обов'язків. Рівні учасники спільноти практики швидко розуміють, що їхні спільні зусилля щодо вдосконалення цієї сфери переговорів можуть сприяти безпечному поверненню колег, які працюють у зонах конфліктів по всьому світу.

У 2019 році деякі учасники ще більше систематизували це бачення, склавши спільноту практики у вигляді піраміди, підкресливши конкретні функції спільноти турботи про всіх членів, спільноти підтримки як спільної мети для тих, хто її потребує, і спільноти наставництва від більш досвідчених членів спільноти ЦКГП (див. схему).



Формування осередку

Якщо спільнота практики є великою та розрізненою, інколи практичніше мати окремі осередки в різних локаціях. Це дозволяє тісно співпрацювати та зосереджуватися на місцевих проблемах, у той же час залишаючись приналежним до більшої спільноти та відчуваючи відповідальність перед нею. Окремі групи часто зручніші через географічну віддаленість,

мовні бар'єри чи відмінності у часових поясах. Вони також можуть спонукати більше людей приєднатися, коли легше ідентифікувати себе з місцевою групою, ніж із групою, розсіяною по всьому світу. Якими б не були причини, осередок — це не окрема спільнота практики, а частина ширшої. На місцевому рівні він діє як спільнота практики, як це описано вище, але принаймні деякі члени також знають, що існують інші осередки, які працюють у тому ж домені. Вони розуміють, що їм потрібно регулярно спілкуватися (або навіть час від часу збиратися разом), щоб поділитися з рештою спільноти тим, що вони роблять у своєму осередку.

Мережі спільнот за доменами

Через особистісну та локально орієнтовану природу Ignite ми регулярно спостерігаємо, як у різних місцях виникають спільноти, що зосереджуються на одній і тій же сфері. Кожна із них була ініційована окремо місцевими практиками, які хотіли змінити щось на краще.

Ми досягли певного успіху в побудові “мереж співпраці” між цими спільнотами, щоб вони легше ділилися ідеями, проводили спільні заходи та узгоджувались із стратегічним напрямком JPMorgan. У цьому були великі переваги, але основним недоліком було те, що групі соціального навчання довелося докласти багато зусиль, щоб налагодити такі зв'язки на рівні ініціативи, що обмежувало можливість масштабування.

Один із аспектів цього виклику: іноді може виникати небажання проявити ініціативу та очолити таку “спільноту спільнот”, навіть незважаючи на те, що лідери місцевих спільнот хочуть ділитися ідеями і вчитися в інших лідерів у спільному домені. Можливо, вони вважають за краще зосередитися на місцевій спільноті. У будь-якому випадку це посилює проблему масштабування.

Не зупиняючись через такі труднощі, ми продовжуємо розробляти масштабовану, гнучку модель для спільнот, що працюють у спільних доменах, щоб тісно працювати разом та співпрацювати зі старшими “спонсорами домену”. Ми зводимо централізовану участь до мінімуму,

вчергове нагадуючи собі, що це “мистецтво, а не наука”. Можна сказати, що наш підхід до цього є дещо нестандартним у загальній концепції спонсорства домену: в Ignite спонсор домену співпрацює з кількома спільнотами, розташованими в різних глобальних локаціях.

Осередки ЦКГП

Спільнота ЦКГП вже має регіональні та місцеві заходи. Зараз розглядається можливість створення формальніших осередків. Це призвело до питань щодо системного та універсального підходу до управління спільнотою практики. Якщо прийняти федеративну модель із місцевими осередками, це може вимагати розробки уніфікованої структури управління, щоб їх об'єднати. Виникли питання про те, як організувати цю загальну структуру, хто має бути її частиною, як обрати членів, які керуватимуть структурою, і хто має обирати цих членів.

Це особливо делікатне питання, бо якщо ми не будемо обережними, національні осередки можуть легко створити паралель між структурами агенцій та їхніми національними офісами. Крім того, ЦКГП вирішила бути обережною та уникати фрагментарного підходу, який міг би викликати неправильне сприйняття серед учасників та їхніх агенцій щодо потенційних політичних чи профспілкових амбіцій. Це особливо чутливо, оскільки серед персоналу на місцях уже є скарги на значні розбіжності в оплаті праці та страховому покритті між місцевим та міжнародним персоналом. Незважаючи на те, що все більше членів ініціюють діяльність на місцевому рівні, формалізація осередків ще триває.

Формування групи практики

Іноді група учасників спільноти відчуває натхнення зосередитися на підтемі в межах спільноти практики, до якої всі вони належать. Їм потрібен час, щоб попрацювати над цією підтемою самостійно, перш ніж донести результати до ширшої спільноти. Це те, що ми називаємо

групою практики. На відміну від осередку, вона визначається не географією, а конкретним навчальним викликом. У таблиці на рисунку 3.1 наведено приклади причин формування груп практики.

Причина	Для чого потрібна група практики	Активності
Пігтема	Збиратися разом, щоб дослідити аспект практики, що представляє особливий інтерес для учасників, які приєдналися, але також цікавить усю спільноту загалом.	Дискусія, читацька група, дебати, навчальні експедиції.
Проект	Команда, створена спільнотою для досягнення чогось конкретного, що слугуватиме програмі навчання спільноти.	Проектна команда, робоча група.
Краще разом	Об'єднати зусилля з іншими учасниками, які мають досягти чогось подібного у своїй власній роботі, і вирішити, що вони можуть зробити це краще та швидше, працюючи разом.	Група співпраці.
Найсучасніші практики	Систематично дивитися на те, що спільнота (чи світ) знає про сферу практики.	Документування, взаємний бенчмаркінг, систематизація.
Нестандартний підхід	Шукати радикально інноваційні рішення для складної проблеми або багатообіцяючої можливості.	Мозковий штурм, навчальні експедиції.
Міжгрупова взаємодія	Шукати шляхи, як підключитися, взаємодіяти або створити коаліції з іншими практиками для вирішення ширшої проблеми.	Залучення суміжних спільнот, візити, екскурсії.
Консульта-тивна група	Допомагати одному чи кільком учасникам з часом досягати прогресу щодо певного виклику.	Наприклад, допомогти реалізувати деякі поради чи рішення, запропоновані спільнотою.
Контекстна підгрупа	Розглядати домен з точки зору підгрупи учасників або зацікавлених сторін.	Обмін точками зору та історіями.

Рисунок 3.1.
Кілька причин для створення групи практики

Члени групи практики зосереджені на сфері, що представляє для них особливий інтерес або нагальність, але це не окрема спільнота, оскільки їхні знання актуальні для інших учасників ширшої спільноти. Деякі спільноти дуже свідомо створюють — а в деяких випадках навіть засновують — групи практики, щоб сприяти глибокій взаємодії, зберігаючи при цьому відчуття ідентичності з усією спільнотою.

Як і члени спільноти загалом, учасники груп практики використовують власний досвід і виклики практики, щоб стимулювати навчання, але вони роблять це від імені всієї спільноти. Вони регулярно звітують про власний прогрес решті спільноти для схвалення, критики та вдосконалення.

Зауважте, що цим групам може знадобитися певна підтримка з боку групи соціального навчання. Ініціативні учасники можуть легко втратити мотивацію, якщо вони відчуватимуть, що їхній час витрачається на логістичні та практичні заходи, а не на роботу над питаннями, які їх цікавлять.

Розвиток спільноти: тематичні робочі групи

Оскільки спільнота ЦКГП вступає в більш сталу фазу свого розвитку, особлива увага приділяється поглибленню експериментального навчання, активностям із обміну та розвитку відносин між учасниками на регіональному рівні. ЦКГП запустив нову серію тематичних робочих груп із практики ведення переговорів на регіональному рівні (наприклад, Балкани, Сирія, Колумбія, Оман) і з нових тем, таких як міграція або переговори із залученням перекладачів. Однак ми виявили, що ці групи важко підтримувати з огляду на порядок денний учасників, що конкурують між собою. Хоча учасники і прагнуть зробити внесок у розробку нових інструментів або кейсів, якість таких внесків різна. Загалом ЦКГП сподівається об'єднати мозаїку досвіду і перспектив у свій форум, продовжуючи систематизувати власні інструменти та методи переговорів як стандарти спільноти.

Організація просторів соціального навчання

Деякі виклики вимагають серйозного спільного навчання, але вони не варті постійної спільноти практики. Коли виникає така потреба, саме час відкрити простір для соціального навчання.

Простір соціального навчання дуже схожий на жваву спільноту практики: люди приєднуються через бажання змінити ситуацію на краще; вони приносять свою невпевненість у групу як спосіб стимулювати навчання і звертають увагу на те, що пропонують інші. Однак вони роблять все це, не сподіваючись на сталість і постійну відданість спільній практиці.

Деякі соціальні навчальні простори з часом можуть стати спільнотами практики, але більшість не стають, і їм це й не потрібно. Відкриття соціального навчального простору може бути гарним способом започаткувати потенційну спільноту практики, що спочатку дослідить проблему з обмеженими початковими зобов'язаннями, а тоді проаналізує, чи потреба у більш сталому зобов'язанні виправдана. У цьому сенсі простір соціального навчання може діяти як “м'який запуск” спільноти, за допомогою якого потенційні члени можуть відчувати партнерство в навчанні та оцінити залученість і життєздатність перед тим, як зобов'язатися до участі у спільноті практики.

Далі в цьому розділі ми зосереджуємося на розвитку спільнот практики, але багато з того, що ми обговорюємо, стосується й інших структур.

3.2 Як окреслити межі спільноти

Оскільки залучення може ініціювати навчання кількома способами, межі спільноти практики є гнучкішими, ніж межі організаційних підрозділів або команд. Справа не стільки в тому, хто є “всередині”, а хто “поза”, скільки в тому, щоб побачити, як різні форми участі сприяють навчанню.

Ідеальний розмір спільноти

Часто постає запитання, наскільки великою має бути спільнота. Це схоже на те, як запитувати, скільки пар підшов ще треба стоптати, аби дійти до мети: магічного числа не існує.

Ми бачили успішні спільноти практики лише із кількома членами та дуже великі з сотнями членів. Невелика спільнота з постійними складними викликами може бути дуже динамічною. Велика спільнота може привносити широке розмаїття голосів і поглядів і легітимізувати свій домен у ширшому контексті. Ignite та ЦКГП мають абсолютно різні підходи до цього питання, причому Ignite віддає перевагу інтимності невеликих місцевих спільнот, а ЦКГП прагне легітимізувати домен в одній великій всесвітній спільноті.

Важливішим, аніж абсолютний розмір, є те, як структура спільноти дозволяє людям залучатися у спосіб, що має для них сенс. Деякі великі спільноти мають активну залучену ключову групу з багатьма спостерігачами. Інші масштабують взаємодію з осередками та групами практики, створюючи способи об'єднання цих підгруп у ширше навчальне партнерство.

Очні зустрічі накладають деякі обмеження на кількість учасників. Великі зустрічі вимагають гарної організації, якщо ви хочете уникнути пастки нескінченних презентацій. Але ми бачили успішні очні зустрічі з кількома сотнями людей. Онлайн-взаємодії змінили ці параметри. Наприклад, інженери в одній дисципліні в багатонаціональній компанії мають чітко визначену спільну практику та розуміння контексту одне одного. Вони легко впізнають одне одного як партнерів у навчанні. Більшість їхніх повідомлень — це заклики про допомогу: хтось знає, як це зробити? Хтось стикався з такою ситуацією? Ці регулярні заклики про допомогу викликають дебати щодо пропозицій, обговорення різних підходів і розповіді про місцевий досвід.

Більше — не завжди означає краще

Часто ми виявляємо, що за замовчуванням прагнемо створити якомога більшу спільноту. Це цілком зрозуміло, оскільки мета полягає в тому, щоб допомогти багатьом людям отримати користь. Однак ми з'ясували, що для спільноти набагато ефективніше надавати цінність її активним членам незалежно від того, наскільки великою чи малою є група.

Знову і знову ми виявляємо, що спроба залучити широке, але поверхневе членство, не має такого позитивного впливу на життєздатність спільноти, як пошук цінності для постійних учасників і "зростання завдяки успіху" через обмін історіями створення цінності всередині та за межами спільноти.

Розмір і досвід практики

Зростання ролі спільноти ЦКГП у гуманітарному секторі приносить нові виклики. Зараз агенції здебільшого вітають створення спільноти практики як основного джерела інструментів і методів розвитку власних переговорних можливостей. Деякі приватні навчальні центри розширили пропозицію, включивши в неї курси з гуманітарних переговорів, але жоден із них не має достатньої потужності чи масштабу, щоб задовольнити потреби тисяч професіоналів, які прагнуть налагодити свою практику ведення переговорів під час польових операцій. Із розширенням спільноти практики з'являються нові суперечності:

- ♦ **Робити все, як раніше, чи зростати.** Як ми підтримуємо дух і бачення спільноти в контексті розширення членства?
- ♦ **Початківці на противагу досвідченим учасникам.** Як ми підтримуємо поточну місію спільноти практики навчатися з досвіду, тоді як сотні практиків просто потребують базової підготовки та інструментів для участі в переговорах на передовій?
- ♦ **Утримувати чи відпускати владу над доменом.** Яку роль мають відігравати навчальні центри у розвитку спроможності учасників переговорів на передовій? Як ми можемо викликати зацікавленість у прийнятті інструментів і методів ЦКГП як основної системи відліку?
- ♦ **Інтереси учасників на противагу інтересам агенцій-донорів.** Як ми узгоджуємо інтереси членів щодо неформального обміну досвідом із потребою агенцій просувати власний досвід переговорів і позиціонувати ноу-хау в конкурентному середовищі?

Відкрита чи закрита

Інше питання, яке ми часто обговорюємо, полягає в тому, чи має бути спільнота відкритою для будь-кого, чи закритою — тобто, відкритою лише для окремих учасників. Знову ж таки, немає правильної чи неправильної відповіді. Це залежить від видів розмов, що найбільше сприятимуть навчанню. Якщо розмови, ймовірно, призведуть до несподіваних точок зору або стануть корисними для великої аудиторії, робіть їх відкритими. З іншого боку, якщо перспектива того, що ці розмови будуть почуті невідомими учасниками чи людьми, наділеними владою, перешкоджає відвертим роздумам про практику, тоді має сенс залишити їх закритими. Закрита спільнота завжди може використовувати публічний канал для передачі обраної інформації на ширшу аудиторію.

За замовчуванням відкриті та інклюзивні

“Політика відкритих дверей” завжди була ключовим керівним принципом ініціативи Ignite. Кожна спільнота відкрита для кожного/кожної колеги в компанії — незалежно від команди, відділу, напряму діяльності, ієрархічного рівня чи місця розташування.

На сьогодні більшість нашої діяльності та членства зосереджено в організації Global Technology. Однак, особливо в місцях, де технології поєднані з бізнес-функціями, спільноти виявилися цінним засобом покращення співпраці та відкриття нових каналів зв'язку між цими підрозділами компанії.

Рівні залученості

Хоча залученість учасників є важливою, рівень участі не повинен бути однаковим для всіх членів. Деякі братимуть участь активніше ніж інші, тому що домен більше стосується їхньої діяльності. На рисунку 3.2 показано типові рівні участі, що часто зустрічаються в спільнотах практики:

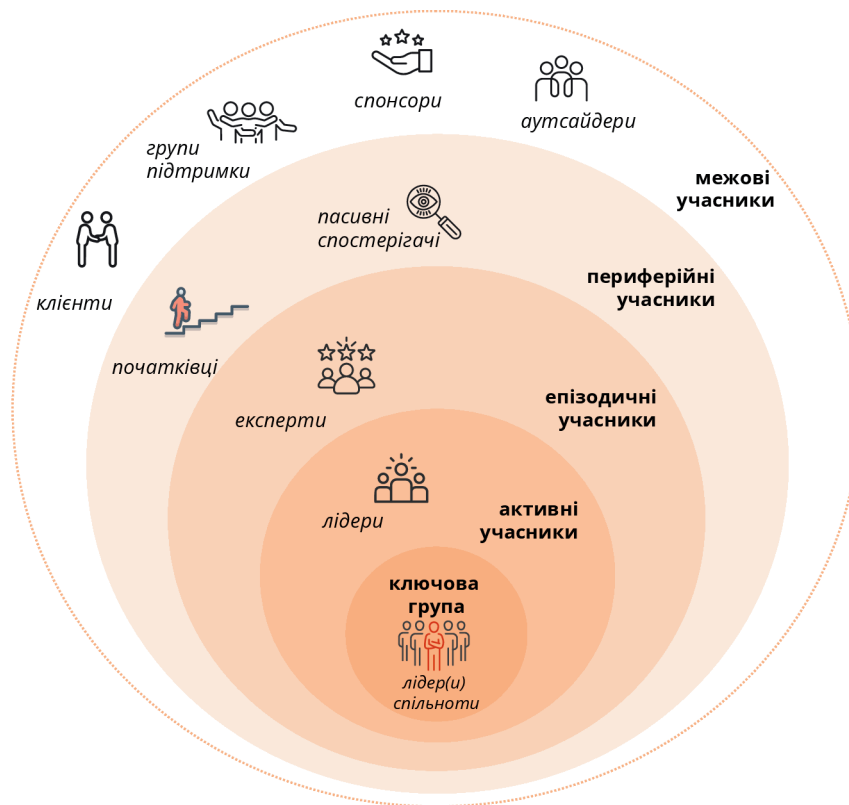


Рисунок 3.2.
Різні рівні участі в спільноті практики

- ♦ **Ключова група:** невелика група людей, чиї завзяття і залученість наповнюють спільноту енергією та хто часто бере на себе певні завдання, щоб допомогти плекати спільноту.
- ♦ **Активні учасники:** практики, залучені та віддані постійному прогресу спільноти (хоча вони можуть не мати єдиної думки щодо того, що таке спільнота чи куди вона має рухатися).
- ♦ **Епізодичні учасники:** члени, що беруть участь вибірково, коли щось їх особливо цікавить.

- ♦ **Периферійні учасники:** люди, які лише певною мірою належать до спільноти або тому, що вони ще новачки, або тому, що вони не мають стільки особистої відданості практиці, але хочуть бути в курсі.
- ♦ **Межові учасники:** аутсайдери, які час від часу взаємодіють із спільнотою, щоб отримати або внести щось, проте самі не є її членами.

Різні типи учасників спільноти практики можуть мати різні точки зору, потреби та амбіції. Тому спільнота повинна бути гнучкою. Однак загалом важливіше зосередитися на складних і захоплюючих викликах, через які основна група та активні учасники отримують цінність, ніж турбуватися про залучення периферійних учасників. Це те, що генеруватиме енергію для спільноти, і ця енергія з часом залучатиме людей.

Хто є учасником спільноти?

Визначення статусу члена спільноти практики завжди було чутливим питанням. Історично з 2017 року всі учасники вступних воркшопів у форматі “рівний-рівному” вважаються рівноправними членами спільноти ЦКГП. Оскільки ця категорія зросла до понад 4000 у 2022 році, виникає запитання, скільки з них вважають себе членами спільноти практики і що це означає фактично. У 2021 році була спроба визначити членство на основі чисельності діяльності протягом більш обмеженого та більш недавнього періоду (тобто, за останні два роки). Це створило б прогалину приблизно в 2000 “членів” в облікових записах ЦКГП і може розчарувати деяких учасників, що бажають залишитися частиною спільноти практики, незважаючи на відсутність будь-якої діяльності з їхнього боку протягом останніх двох років. Співробітники ЦКГП також схильні утримувати якомога більше людей у спільноті (іноді її називають “сім’єю”), оскільки це забезпечує більшу кількість донорів та зацікавлених сторін. Це спонукало нас поки що залишити питання про членство достатньо відкритим, щоб люди могли залучатися до рівня, який вони вважають корисним для себе.

Коли різні рівні є проблемою?

Зазвичай багатoshарова структура з різними рівнями участі не є проблемою. Це природний стан для спільноти, доки існує стійка рівновага: периферійні члени не почувуються маргіналізованими, а основні члени не відчують відволікання на вимоги ширшої периферії.

Часом така ситуація може стати тривожною та потребувати активного втручання, наприклад, якщо основна група не змінюється і спільнота застоюється. Так само, якщо розбіжність між рівнями участі відображає різницю, яка є зовні, за межами спільноти: наприклад, якщо ключова група повністю з центрального офісу, а люди на місцях є периферійними учасниками. Зазвичай така ситуація вимагатиме деяких коригувальних дій, наприклад, надання більшої кількості лідерських ролей людям на місцях.

Рівні участі

Одне з найпоширеніших побоювань, яке ми чуємо, стосується неузгодженості рівнів участі. У корпоративному середовищі, де мірою успіху за замовчуванням може бути кількість відвідувачів події, зрозуміло, що люди так почувуються.

Деякі з наших спільнот витрачають надто багато часу на відстеження відвідуваності, якомога ширший маркетинг спільноти — іноді забуваючи звернути увагу на активних учасників, яких вони вже мають. Таким чином вони втрачають можливості відзначити цінність, уже створену в спільноті.

Ми користуємося найменшою нагодою, щоб заохочувати відзначення тих, хто бере участь, щоб ці люди отримували насолоду від спільноти. Замість того, щоб покладатися на одновимірні показники успіху, рекомендуємо керівникам спільноти шукати історії про створення цінностей, щоб посилити успіх спільноти та її діяльності.

3.3 Лідерство, ролі та обов'язки

Успіх спільнот практики залежить від тих, хто проявляє ініціативу. Члени можуть виконувати різноманітні ролі та різними способами брати участь у керівництві своєю спільнотою.

Ключові ролі в спільноті практики

Незалежно від того, скільки зовнішньої підтримки вони отримують, усі спільноти практики зрештою залежать від внутрішньої ініціативи для власного розвитку. У всіх успішних спільнотах практики є члени, які займають “плекальну” позицію щодо своєї спільноти. Вони не лише розвивають її як учасники, роблять внесок і отримують користь, як і всі інші. Вони цінують існування самої спільноти та готові активно інвестувати в її розвиток. Лідери спільнот займають таку позицію. Але вони рідко досягають успіху в довгостроковій перспективі, якщо до них не приєднується ключова група інших людей, що по-своєму роблять внесок у розвиток спільноти.

Лідерство в спільноті практики не є типом “лідер/послідовник”. Воно різноманітне і розподілене. Замість того, щоб думати про лідерів і послідовників, корисніше думати про ролі в спільноті практики з точки зору екології лідерства. У цій екології кожен потенційно може мати різний тип лідерської ролі.

Деякі ролі відповідають чітким функціям у зрощуванні та підтримці спільноти. До них належать:

- ♦ **Лідер спільноти:** виконує повсякденні функції, пов'язані з підтримкою спільноти, налагодженням зв'язків із членами, забезпеченням їхнього залучення та отримання цінності.
- ♦ **Член ключової групи:** займається розвитком спільноти, допомагає лідерам із різними завданнями.
- ♦ **Керівник осередку:** діє як лідер спільноти для місцевого осередку та підключає його до ширшої спільноти.

- ♦ **Керівник групи практики:** керівництво групою практики може приймати різні форми залежно від типу групи, починаючи від обережної фасилітації обговорень до проєктного менеджменту.
- ♦ **Ментор:** бере під своє крило нових учасників.
- ♦ **Вітальний комітет:** вітає та представляє нових учасників.

Ці типи ролей зазвичай явно призначаються учаснику або групі. Процес розподілу ролей може бути більш-менш формальним і відображати дух спільноти та культуру організації:

- ♦ **Самозалучення.** Члени беруть на себе певну роль у рамках своєї участі в спільноті, незалежно від того, визнані вони чи невизнані.
- ♦ **Самовисування.** Члени добровільно погоджуються на ролі або тому, що ця роль їх цікавить, або з “чесної громадянської позиції”.
- ♦ **Номінація.** Взяти на себе певну роль членів часто просять інші учасники, які вважають, що їм це добре вдасться.
- ♦ **Ротація.** У деяких спільнотах люди по чергово беруть на себе ролі, які передбачають додаткову роботу.
- ♦ **Вибори.** Деякі спільноти організовують вибори, де кандидати “балотуються” з пропозиціями, куди вести спільноту.
- ♦ **Уповноваження керівництвом.** У деяких випадках ключові ролі призначаються людям з боку самої організації. Хоча цей процес зазвичай гарантує, що особа матиме достатньо часу, формально призначеного для виконання ролі, все ж важливо забезпечити легітимність цієї особи в очах спільноти.

На додаток до цих призначувань існує багато ролей, які не призначені або емерджентні у спільнотах практики. Зокрема, це люди, які мають досвід у певній галузі: ті, хто забезпечує зв'язок з іншою практикою; ті, хто завжди бачить позитивні сторони; ті, хто завжди дуже критичні; ті, хто схильні привносити неочікувані ідеї тощо.

Лідерство в соціальному навчанні — це тонке мистецтво, що передбачає балансування вимог і напруги: цілеспрямоване управління процесом одночасно з використанням нових можливостей; рішучість у просуванні спільноти вперед і водночас запрошення інших долучатися; виконання чітких завдань та одночасне налагодження стосунків і постійна підтримка ритму у фоновому режимі. Люди, що беруть на себе такі ролі, часто є волонтерами, які роблять це з особистого ентузіазму, і тому важливо, щоб їх цінували за цей внесок.

Генеративна культура, емерджентне лідерство

На нашу думку, можливості брати на себе лідерство в спільноті допомагають людям зміцнити впевненість у своїй професійній ролі.

Ми поділилися історією Аджанти на початку книжки. Дипломована програмістка із підвищеним інтересом до штучного інтелекту та машинного навчання, вона не знала, як зануритися в цю сферу, коли вперше почала працювати в JPMorgan Chase. Приєднання до спільноти Ignite AI/ML у Мумбаї допомогло їй звикнути до робочого життя й одночасно давало можливість вивчати теми, які її захоплювали. З часом вона настільки розвинула свої навички, що виграла перший приз у конкурсі “ML Mayhem”, спонсорованому спільнотою. Це дало їй можливість допомагати іншим навчатися в безпечному інклюзивному середовищі та отримувати користь так, як їй подобалося на початку власної подорожі.

Про визначення членів ключової групи

На першому етапі ЦКГП зробив багато для того, щоб агенції не починали керувати спільнотою практики, а учасники зберігали свою незалежність. Витіснення агенцій з поля спільноти практики посилило роль і стратегічну позицію ЦКГП для контролю над усіма важелями спільноти практики. Він може вирішувати, де і коли буде організовувати активності, робити відбір учасників, вибирати фасилітаторів і обирати теми дослідження.

Хоча це був важливий крок для звільнення спільноти, він залишає мало місця для прийняття рішень самими членами спільноти практики.

Зараз ЦКГП працює над більш розподіленням лідерством у спільноті ЦКГП, однак стикається з низкою перешкод. Регіональний розподіл членства, а також різноманітна етнічна та гендерна динаміка значною мірою перешкодили виникненню справжнього консенсусу щодо чіткого алгоритму створення узгодженої структури глобальної ключової групи. Крім того, співробітники ЦКГП, як правило, дотримуються своєї ролі фасилітаторів/посередників у спільноті практики, щоб зберегти релевантність роботи. Незважаючи на те, що вони справді заохочують учасників брати активну роль у спільноті практики, самі, схоже, неохоче відмовляються від контролю, який мають як керівники діяльності спільноти практики у певному регіоні. Створення ключової групи вимагатиме значної уваги з боку ЦКГП. Він повинен почати визначати роль персоналу як членів команди соціального навчання на підтримку ключової групи, а не як фасилітаторів, що шукають підтримки членів спільноти практики у проведенні спільних активностей ЦКГП.

Розподіл лідерства: задачі лідерства

У попередньому розділі ми описали ролі, призначені конкретним учасникам спільноти, але також добре розподілити різні задачі лідерства між усіма членами. Ми розробили модель лідерських задач на рівні спільноти (вони також називаються задачами, що сприяють розвитку), які учасники можуть виконувати. Приклади таких лідерських груп:

- ♦ **Активісти порядку денного:** керують “навчальним планом” спільноти, забезпечують його актуальність для домену та корисність для практиків, а також помічають проблеми та запитання, що виникають по ходу, і пропонують шляхи їхнього вирішення.
- ♦ **Хранителі спільноти:** стежать за соціальною динамікою спільноти — чиї голоси домінують або пригнічуються; як інтроверти, візуальні мислителі та інші типи учасників можуть знайти спосіб долучитися; коли на шляху виникають проблеми влади та політики.

- ♦ **Критично налаштовані друзі:** стежать за процесом, порядком денним, ритмом і дизайном діяльності, щоб забезпечити ефективне використання часу.
- ♦ **Соціальні репортери:** зберігають пам'ять спільноти — підсумки інсайтів, фотографії, документи, поширені запитання.
- ♦ **Зовнішні посланці:** забезпечують ефективну комунікацію спільноти із зовнішньою аудиторією, зокрема колегами та інституційними зацікавленими сторонами.
- ♦ **Детективи цінностей:** вишукують цінність, яку спільнота створює в практиці людей, і дбають про те, щоб про цю цінність дізнавалася сама спільнота для створення петель навчання.
- ♦ **Розпорядники технологій:** забезпечують оптимальне використання технологій спільнотою.

Як правило, ми заохочуємо всіх членів бути частиною лідерської групи, зосередженої на одному із завдань. Якщо спільнота невелика, ми використовуємо лише кілька задач або комбінуємо їх. Задачі можна призначати випадковим чином, або ж учасники можуть зголоситися на одну з них. Лідерські групи можуть виконувати задачі протягом зустрічі або протягом певного часового періоду.

Групи лідерів мають можливість збиратися разом під час зустрічі, безпосередньо перед нею або одразу після неї. Вони домовляються та співпрацюють між собою для виконання цих задач. Вони розмірковують про роботу спільноти з точки зору власного завдання, втручаються, коли щось не так, і вносять пропозиції щодо майбутнього розвитку спільноти. Ми з'ясували, що такий розподіл лідерства створює досвід власності та агентивності, що прискорює розвиток спільноти. Щоб дізнатися більше про ці лідерські групи та задачі, які вони виконують, дивіться посилання на статтю в довідкових джерелах.

Дизайн для сталості та життєздатності

Одна з проблем, яку ми мали намір врегулювати за допомогою Ignite, полягала в тому, що спільноти, залежні лише від кількох людей, як правило, не проіснували дуже довго і зрештою вигоріли.

Із самого початку ми завжди вимагали, щоб кожна спільнота Ignite мала принаймні двох лідерів, і щоб вони активно розробляли план наступності, завжди намагаючись заохочувати якомога більший внесок від спільноти.

Це допомагає зміцнити природу соціального навчання спільноти та уникнути типової парадигми “вчитель–учень”. А також посилює відчуття командної роботи і дозволяє людям змінювати свій рівень взаємодії зі спільнотою в залежності від наявного часу. При цьому не зникає впевненість, що якщо їм доведеться витратити більше часу на свої основні організаційні обов'язки, спільнота продовжуватиме працювати.

3.4 Життєвий цикл спільноти та фази розвитку

Спільноти практики мають життєвий цикл із різними фазами. Патерн можна розпізнати, навіть якщо кожна спільнота розвивається по-своєму, зі своїм унікальним досвідом. Як показує рисунок 3.3, розвиток партнерства в навчанні мало чим відрізняється від розвитку стосунків, починаючи з непевності взаємного відкриття під час побачень і переростаючи у відданість та зрілість. Як і у стосунках, процес не є просто послідовним або лінійним. Шлюб за домовленістю може початися з весілля, а потім розвиваються відносини. Подібно до того, як подружня пара може відновити стосунки, пішовши на побачення, перегляд попередніх фаз є частиною постійного оновлення спільноти. Дійсно, як і успішні стосунки, спільнота практики зберігається, постійно оновлюючись, а не впроваджуючи чітко визначений план.

Життєвий цикл

Із цими застереженнями ми можемо описати типові моменти, що формують розвиток спільноти практики:



Рисунок 3.3.

Життєвий цикл спільноти практики — аналогія зі стосунками

- ♦ **Потенціал.** Спільнота практики не виникає на порожньому місці. Люди вже залучені до практики, з її успіхами і труднощами. Вже є осередки розмов. Сенси у тому, щоб спільнота виявила себе та побачила ціннісну пропозицію у тому, щоб рухатися вперед. Це включає пошук людей, які готові взяти на себе лідерство у створенні спільноти.
- ♦ **Об'єднання.** Коли ідея зрезонувала, учасники мають побачити на практиці, чи спільнота життєздатна — через певний початковий досвід спільного навчання, досягнення чогось і створення певної цінності.

- ♦ **Встановлення.** Спільнота функціонує як контейнер для соціального навчання. Це встановлення ритму взаємодії, що підходить для учасників. Більше людей приєднується. Члени дізнаються, які типи діяльності створюють цінність і яке лідерство потрібне.
- ♦ **Зобов'язання.** Базуючись на фактичному досвіді цінності, учасники готові взяти на себе зобов'язання щодо сталого партнерства з навчання. Вони стають більш стратегічними у керуванні власним планом навчання. Люди готові взяти на себе певну відповідальність за те, щоб це відбувалося. Усе це надає спільноті самобутності.
- ♦ **Еволюціонування.** Довголіття вимагає постійного оновлення з можливими періодами зниження енергії та перевідкриття. Це тягне за собою появу нових учасників, нові теми та виклики, а також накопичення репертуару історій, практик і документів. А ще вимагає продуктивних стосунків із зацікавленими сторонами організації, що визнають спільноту і взаємодіють із спільнотою як розпорядники її сфери.
- ♦ **Дезінтеграція.** Спільнота практики не повинна існувати поза межами своєї корисності. Втративши потрібність, вона може просто розійтися, злитися з іншою або стати неформальною мережею. Або вона може бути настільки потрібною, що стане офіційним відділом. У будь-якому разі, вона залишає спадок у стосунках, артефактах, практиці та ідентичності членів.

У таблиці на рисунку 3.4 ми намагаємося сформулювати основні теми розвитку, що характеризують кожен із цих моментів.

Запитання зрощування у кожній фазі

Процес зрощування полягає в тому, щоб проводити спільноту через ці фази, відповідаючи на типи запитань, запропонованих у таблиці на рисунку 3.5. Ми продовжимо досліджувати процеси зрощування в наступних трьох розділах, присвячених запуску, підтримці та досягненню зрілості спільноти.

Фаза	Тема	Домен	Спільнота	Практика
Потенціал	Виявлення спільної основи	Розгляд своєї справжньої пристрасті як значущого домену.	Пошук достатньої кількості потенційних учасників, щоб увявити собі спільноту.	Визнання спільних труднощів та потенційної допомоги.
Об'єднання	Виявлення цінності.	Відкриття того, який досвід у цьому домені мають інші і чого їм потрібно навчитися.	Знайомство одне з одним.	Допомога одне одному, обмін історіями та порадами, вирішення проблем.
Встановлення	Організація.	Обговорення спільної програми навчання.	Встановлення ритму та способу роботи, формування стосунків та довіри.	Пошук активностей, які створюють найбільшу цінність для навчання.
Зобов'язання	Формування ідентичності.	Встановлення цінності домену у світі.	Розширення членства для включення всіх зацікавлених осіб.	Розробка та просування спільного режиму компетенції.
Еволюціонування	Прийняття на себе керівництва.	Досягнення впливу та визнання як розпорядника домену.	Баланс інтимності та відкритості; включення новачків.	Оновлення актуальності; встановлення стандартів, пошук інновацій; просування практики на світовий рівень.
Дезінтеграція	Подальший рух.	Реагування на нові обставини.	Тримання зв'язку.	Залишення спадку.

Рисунок 3.4.
Виклики розвитку, характерні для еволюції спільнот практики

Фаза	Типові запитання для вирішення
Потенціал	♦ У чому стратегічна цінність? ♦ Кому це важливо? Хто ще є в цій темі? Чим їхні проблеми схожі? ♦ Чи достатньо ми ділимося, щоб отримувати користь від формування спільноти? ♦ Що б це означало для нас і для організації?
Об'єднання	♦ Як ми знайомимось одне з одним і що кожен із нас робить або чим відзначається? ♦ Що кожен із нас може отримати та який внесок зробити? ♦ Чи можна отримати щось корисне без зусиль? ♦ Чи можемо ми продукувати щось корисне?
Встановлення	♦ Якщо ми бачимо цінність у спільному навчанні, як нам краще працювати? ♦ Які види діяльності мають найбільшу навчальну цінність? ♦ Чим саме є наш домен? Що ми включаємо або виключаємо? ♦ Чи відкриває створення спільноти можливості, яких раніше ніхто не помічав?
Зобов'язання	♦ Кому ще небайдужий наш домен? Хто усі наші члени? ♦ Що знадобиться, щоб стати стійкою спільнотою? ♦ Із чого складатиметься успіх? Як ми дізнаємося, що створюємо цінність? ♦ Як ми підтверджуємо нашу легітимність як розпорядників домену? ♦ Які наші відносини з організаційними стейкхолдерами? Які обов'язки ми готові взяти на себе?
Еволюціонування	♦ Як ми підтримуємо петлі безперервного навчання про нашу практику та нашу спільноту? ♦ Які нові проблеми виникають? Де прогалини в нашій продуктивності? ♦ Які зовнішні джерела інновацій, досліджень чи бенчмарків нам слід використовувати? ♦ Як ми повинні залучати новачків і нові покоління?
Дезінтеграція	♦ Спільнота перебуває в тимчасовому занепаді чи вона віджила своє? ♦ Чи повинна вона прийняти нову форму? ♦ Який наш спадок?

Рисунок 3.5.

Типові запитання, які потрібно ставити собі у кожній фазі розвитку спільноти

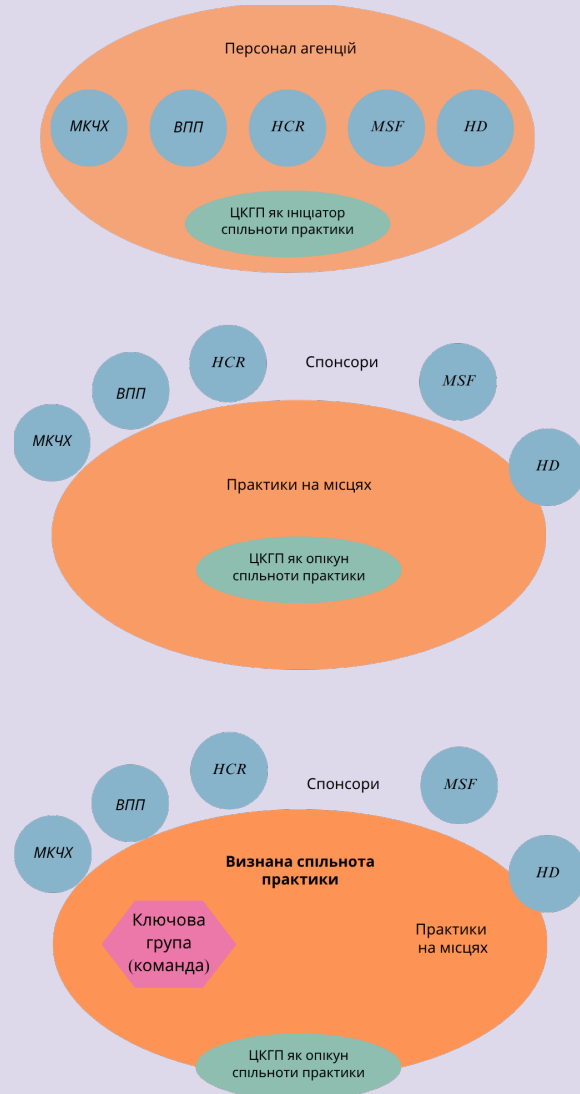
Час є ключовим виміром спільнот практики. Люди часто запитують нас, скільки часу потрібно для формування. Якщо запитання стосується створення цінності, ми кажемо, що це можна робити з самого початку. Якщо запитання стосується певного визначення терміну зрілості, то може бути дуже по-різному (див. також розділ 3.7 про виміри дозрівання). Кожна спільнота практики знайде власний ритм розвитку. Багато залежить від розміру та складності спільноти. Деякі просто залишаться на ранніх фазах і будуть задоволені, інші просуватимуться вперед. Тим не менш, корисно мати реалістичні очікування. Для простої невеликої спільноти ранні фази можна подолати за кілька місяців. Для великих, більш складних спільнот, це може зайняти роки. Швидкий рух може надихати, але він не обов'язково є ознакою кращого здоров'я, створення цінності, життєздатності чи довголіття.

Патерни та евристика, а не рецепт гарантованого успіху

Наш посібник “Життєвий цикл спільноти Ignite” призначений для того, щоб допомогти орієнтуватися на етапах розробки, запуску та підтримки спільноти, а також щоб знати, що робити, коли спільноті загрожує “вихід на пенсію” (включно з порадами та ідеями щодо “повторного Ignite”). Посібник загалом схожий на фази життєвого циклу, описані тут, але адаптований відповідно до нашого організаційного контексту та низового характеру Ignite, де пріоритетом для запуску є спільноти, що викликають найбільший інтерес.

Ми не стверджуємо, що наш посібник із життєвого циклу є “чарівною пігулкою”. Скоріше, це набір методів та правил, що відображають наші знання, набуті протягом багатьох років. У ньому пропонуються моменти для розгляду та кілька конкретних дій, які інші визнали корисними під час підготовки до створення нової спільноти або пошуку ідей для збереження динаміки. Кроки призначені для гнучкості та адаптації відповідно до окремої спільноти, і ми радіємо відгукам щодо способів продовжувати вдосконалювати цей посібник.

Три етапи розвитку спільноти практики ЦКГП на даний час



Початковий етап: Агенції та ЦКГП, що діють всередині кола спільноти практики.

Агенції вважають себе головними зацікавленими сторонами спільноти практики. Стратегічне партнерство та ЦКГП відсувають на задній план емерджентну мережу соціального навчання. Їхня взаємодія займає більшу частину дискусії щодо спрямованості діяльності спільноти практики.

Поточний стан: Центр компетенції працює як головний гравець всередині кола спільноти практики.

Агенції відійшли на другий план як партнери, що роблять внесок, із більш обмеженими амбіціями щодо визначення пріоритетів спільноти ЦКГП. ЦКГП продовжує відігравати центральну роль у визначенні порядку денного спільноти практики із сильнішим і послідовнішим представництвом найактивніших практиків на місцях.

Майбутній етап: Ключова група членів візьме на себе завдання спрямування спільноти практики.

ЦКГП робить крок убік, щоб дозволити ключовій групі членів спільноти практики взяти на себе спрямування спільноти практики. Агенції підтримують спонсорство та розвивають власні відносини з ключовою групою. ЦКГП продовжує відігравати центральну роль у визначенні компетенції і сфери ведення гуманітарних переговорів на передовій лінії, а також підтримує навчання на досвіді в рамках спільноти практики.

МКЧХ (Міжнародний комітет Червоного Хреста), ВПП (Всесвітня продовольча програма), HCR (Офіс Верховного комісара ООН у справах біженців), MSF (Лікарі без кордонів), HD (Центр гуманітарного діалогу)

3.5 Запуск спільноти практики

“Запуск” спільноти часто розглядають як подію — стартову подію, з якої починається спільнота. Насправді розбудова спільноти зазвичай починається набагато раніше і може включати або не включати подію залежно від ситуації. У цьому розділі описано три підходи:

- ◆ “Без запуску”: розпочати із простого виконання чогось і спільного навчання без формального запуску.
- ◆ Подія запуску: підготовка та типовий порядок денний події — великої чи малої.
- ◆ Онлайн-запуск: деякі міркування щодо запуску онлайн.

Ціннісна пропозиція

Для початку варто подумати про початкову ціннісну пропозицію — навіть якщо тільки для себе на цьому етапі — гадаючи, чи є доцільність у спільноті практики. Наприклад:

- ◆ Чи є люди, які отримали б користь від зв'язку, але мало взаємодіють (в організаціях, країнах, відділах, проектах)?
- ◆ Чи існує неофіційна мережа або молода спільнота, що набуде більшої цінності, якщо підтримуватиметься більш формально?
- ◆ Чи є прогалини у стратегічних можливостях організації, які можна було б найкраще усунути шляхом об'єднання практиків?
- ◆ Чи є у світі нові тенденції (можливість чи загроза), що потребують партнерства у навчанні між відповідними людьми?

Якщо це так, то ваша початкова пропозиція цінності має стосуватися таких запитань, як:

- ◆ У чому проблема нинішньої ситуації?
- ◆ Що спільнота змінила б на краще? Що може статися, якщо не буде спільноти?

- ◆ Чому люди хотіли б інвестувати свій час? Що вони отримають від цього?
- ◆ Як виглядав би успіх?
- ◆ Чи існує стратегічне зобов'язання, організаційна ініціатива або спільна цінність, на яку можна спиратися, запрошуючи інших?
- ◆ Чи готовий я (або ми) взяти на себе лідерство, щоб це відбулося?

Варто зазначити, що всі три елементи спільноти практики можуть слугувати точками входу для надихання потенційних членів, іноді один більше ніж інші:

- ◆ Домен: я захоплююсь ним, і для його розвитку потрібні люди.
- ◆ Спільнота: я єдиний у своїй команді, хто це робить, і було б добре мати компанію.
- ◆ Практика: це важко, і нам усім потрібна допомога.

Щоб почати рух, потрібна одна людина

Будь-хто може створити нову спільноту практики Ignite; для цього просто треба отримати достатній імпульс, захоплюючи увагу інших.

Той, хто бажає створити нову спільноту, просто пропонує її на нашому веб-сайті, даючи їй назву та яскравий опис того, чому, на його думку, іншим варто приєднатися. Тоді одним кліком мишки інші можуть висловити свою зацікавленість приєднатися до спільноти або навіть зголоситися допомогти її запустити. Прямим посиланням на веб-сторінку можна поділитися з іншими, щоб через соціальні мережі та з уст в уста імпульс міг швидко зростати.

Так розпочинався Ignite на старті. І це також механізм для запуску спільнот у новому місці. Він все ще гарантує, що першими запускаються найпопулярніші та найжиттєздатніші спільноти.

Місцева ключова команда відстежує список запропонованих спільнот, причому найпопулярніші відображаються у верхній частині списку. З нею можна розробити плани створення нових спільнот і отримати підтримку та ресурси, необхідні для довгострокової життєздатності.

Ми бачили, як нові спільноти переходили від “початкової ідеї до запуску” за лічені дні, швидко захоплюючи увагу інших. Наприклад, запропонована спільнота з доповненої та віртуальної реальності була відразу визнана багатьма як сфера, що набуває дедалі більшої актуальності та важливості, і нова спільнота в Нью-Йорку стала активною одразу після того, як нею зацікавилися люди на місцях.

“Без запуску”

Один дуже простий спосіб започаткувати спільноту практики — це взагалі не створювати спільноту. Натомість ви ініціюєте неформальний простір для соціального навчання, щоб дати людям досвід спільного навчання і побачити, чи хочуть вони більшого.

У вас може виникнути термінове питання, яке захочете особисто обговорити з кимось із колег. Інша ефективна стратегія полягає в тому, щоб знайти потенційного учасника з терміновим завданням, що готовий передати його більшій групі для отримання поради від колег. Потім ви можете запросити людей приєднатися до розмови, сказавши, що цій людині терміново потрібна допомога і що, можливо, було б цікавіше зробити це гуртом. Дієвим форматом для адаптації є проведення кейс-клініки щодо виклику цієї особи (див. опис у розділі 4).

Ви можете повторити це ще не раз. У якийсь момент ви пропонуєте рефлексію, щоб побачити, що думають учасники. Якщо це здається правильним, запитуєте, чи має сенс продовжувати роботу групи. І водночас ділитесь своїми ідеями щодо ціннісної пропозиції, але залишаєтесь відкритими до того, що висловлюють люди.

Подія запуску

Навіть якщо ви вирішите організувати презентаційну подію, розбудова спільноти розпочнеться набагато раніше, а презентаційна подія є лише кульмінацією цих зусиль. Це не означає, що формальна подія запуску не важлива. Вона створює ідентичність і прихильність. Але подія запуску — це “обряд посвячення” або публічна заява про наміри, що відображає процес, який уже розпочався; це не початок процесу.

Домашнє завдання перед стартом: говорити, говорити, говорити

Значна частина роботи у процесі запуску відбувається в розмовах із потенційними членами та відповідними зацікавленими сторонами. Ці розмови вимагають тонкого танцю очікувань. Щоб викликати інтерес, вам потрібно чітко передати свою ціннісну пропозицію; водночас бачення того, що можливо, має бути достатньо відкритим, щоб потенційні члени захотіли сформулювати його та зробити власним.

Краще зосередитися на викликах, із якими стикаються люди, а не на узагальнених темах інтересів:

- ♦ Які практичні моменти заважають виконувати роботу якнайкраще?
- ♦ Яку допомогу ви можете отримати, спілкуючись з іншими людьми, що стикаються з подібними проблемами?
- ♦ До кого ви звертаєтесь за допомогою зараз?
- ♦ Кого ви бачите потенційними партнерами для навчання?
- ♦ Чи є у вас поточний кейс або виклик, який ви хотіли б винести на обговорення у спільноті?

У той же час шукайте тих, хто міг би взяти на себе лідерство у спільноті і, можливо, стати частиною ключової групи. Знаходьте людей, які настільки потребують цієї спільноти для себе, що готові докласти додаткових зусиль і зробити все, щоб це сталося.

Ці розмови є важливою частиною розбудови спільноти: люди вже починають уявляти, якою може бути спільнота, що вона може зробити для них і хто ще має бути там або навпаки — не повинен бути там. Вони створюють власну ціннісну пропозицію та досліджують, як бачать себе в цій спільноті — свої надії, а також свої побоювання.

Стратегії запрошення

Від обраного підходу до запрошення залежить розмір презентаційного заходу — від малого до великого (з варіаціями між ними):

- ♦ **Масштабний запуск.** Цей підхід полягає в тому, щоб запросити всіх зацікавлених осіб на велику подію. Навіть якщо не всі учасники приєднуються до спільноти як члени, вони знають про її існування. Це найкраще працює, коли вже є чітка ідентичність, пов'язана з доменом (наприклад: роль, професія, тип послуги).
- ♦ **Невеликий запуск.** Інший підхід полягає в тому, щоб запросити невелику групу відданих людей без значного розголосу. Вони утворюють ключову групу, а потім спільнота зростає, коли вони починають отримувати результати та залучати інших. Такий підхід мінімізує ризик перевищення очікувань, але створює ризик того, що хтось почуватиметься за бортом. Це найкраще працює, коли домен і відповідна спільнота є більш нефіналізованими.

Який би підхід не було обрано, ми завжди намагаємося залучити потенційних членів ключової групи до розробки порядку денного. Вони також можуть взяти на себе активну роль під час заходу, наприклад, проводити опитування цільової аудиторії, проводити певні розмови, робити фотографії або керувати технологічними аспектами. Публічне визнання їхнього внеску та отримання овацій показує, скільки людей уже віддані тому, щоб спільнота почала своє життя.

Типовий порядок денний

Захід, присвячений запуску, має подвійну мету. З одного боку, учасники повинні отримати досвід спільного навчання та в ідеалі залишити зустріч із деякими корисними думками. З іншого боку, вони мали б почати уявляти та проектувати свою спільноту разом, отримуючи конкретне уявлення про те, як вони можуть працювати та створювати цінності. Це передбачає поєднання видів діяльності.

Подія запуску може тривати від кількох годин до кількох днів. Залежно від наявного часу наші програми запуску включали різні комбінації та варіації наступних видів діяльності, кожна з яких була спрямована на вирішення ключового питання запуску.

Чому ми тут?

Щоб закласти фундамент, добре, щоб ініціатор(и) пояснили контекст зустрічі, бажано особисто. У деяких формальних спільнотах спонсор також може виступити із короткою промовою. Нас часто просять виступити з презентаціями про спільноти практики, але ми рідко витрачаємо на це багато часу. Для глибшого розуміння, що таке спільнота, членам краще отримати власний досвід на практиці.

Хто тут є?

Залежно від розміру групи та того, чи люди вже знають одне одного, у нас є активність для отримання уявлення про те, хто тут і чому. Якщо часу достатньо, найкращим був би формат стенди та прогулянка галереєю (див. розділ 4). Це дуже ефективний спосіб залучити людей до розмови; ми бачимо, що зазвичай їм важко зупинитися.

Як ми можемо допомогти одне одному?

Деколи ми проводили розбір кейс-клініки щодо виклику (або знайденого під час прогулянки галереєю, або вибраного заздалегідь). Це дає людям прямий досвід роботи в спільноті практики.

Що не дає вам спати вночі?

Обговорення цього питання є гарним способом для людей відкрити одне одного як партнерів у навчанні, оскільки воно починається з того, з чим учасники стикаються у своїй практиці (а не зі списку тем, які їх цікавлять). Ми завжди заохочуємо людей ділитися історіями, а не загальними заявами. Ви можете використовувати будь-який формат розмови, який об'єднує людей у невеликі групи, що чергуються, за столами під час особистих зустрічей або в окремих кімнатах під час онлайн-зустрічей. Формат Світового кафе дуже добре працює для груп, скажімо, більше десяти чи дванадцяти людей (див. розділ 4). Для невеликих груп ми використовували формат обміну в парах, коли люди спілкувалися в парах протягом кількох

хвилин, а потім переходили до когось іншого, у такому собі форматі швидких побачень. Ми також використовували матрицю практики для найбільш структурованої діяльності, щоб отримати уявлення про потенціал спільноти (див. розділ 4).

Чи є у нас спільний план навчання?

Після розмови ми обговорюємо патерни, які люди розпізнали, коли спілкувалися в різних групах. Часом ми дозволяємо окремим людям проводити мозковий штурм в стилі “попкорн”¹. Іноді ми робимо це спочатку за кожним столом почергово: початкове обговорення за столом підвищує ймовірність того, що будуть розглянуті патерни, а не окремі улюблені ідеї. Ми записуємо кожен ключовий виклик на окремих аркушах для фліпчарту на стіні або на окремому стікері у спільному робочому онлайн-просторі. Потім ми даємо людям набір фізичних або віртуальних кольорових міток для визначення того, наскільки актуальною для них є певна проблема. Вони можуть поставити всі мітки на один або розподілити їх між кількома викликами. (Щоб спонукати людей робити вибір, ми даємо їм кількість міток меншу, ніж кількість проблем, в ідеалі приблизно половину). Отриманий набір пріоритетних викликів забезпечує візуальний перший зріз програми спільного навчання спільноти.

Що ми можемо зробити з нашими пріоритетами?

У невеликій групі ми можемо обговорювати всі пріоритетні проблеми, але коли група достатньо велика, ми запрошуємо охочих вибрати пріоритетний виклик, який вони хочуть дослідити, і просимо їх зробити коротку презентацію (пітч), яка запрошує інших приєднатися до розмови.

Потім ці самоорганізовані групи досліджують, як спільнота практики може допомогти їм просунути у вирішенні обраної ними проблеми. На першому етапі ми пропонуємо членам групи досягти спільного розуміння проблеми за допомогою історій про те, як вона проявляється в їхній практиці. Тоді вони зможуть подумати, як спільнота може допомогти у вирішенні. Нарешті група обговорює, що для цього потрібно, можливі активності, кого ще слід залучити та необхідні ресурси.

1 Цей формат передбачає, що люди з місця, без дотримання якоїсь черги, озвучують ідеї або відповіді на поставлене запитання. (Прим. ред.)

Групи базують свої дискусії на власному досвіді, але досліджують можливості від імені всієї спільноти. Вони повідомляють про свої висновки решті спільноти для схвалення, критики та вдосконалення. У багатьох випадках ці групи продовжують працювати як групи практики після запуску.

Як нам рухатися вперед?

Гарний спосіб завершити зустріч — створення шкали часу. Ви малюєте лінію на рік (чи будь-який інший термін, який здається доречним) або на великому аркуші паперу на стіні, або на онлайн-дошці. Тоді групи пропонують деякі активності, які вони записують на стікерах, і розміщують їх на часовій лінії. Іноді ми просили людей вказати свої імена біля тих активностей, які вони хотіли б очолити, або ролей, які вони хотіли б виконувати.

Побудова шкали часу є корисною: завдяки візуалізації він добре запам'ятовується, а колективна робота створює спільну власність. Суть полягає не в тому, щоб мати готовий план, а в тому, щоб піти з конкретним відчуттям, що ж може бути далі, і деякими вказівками для подальших дій: можливі дати наступних зустрічей, гарні активності, які можна організувати, люди, що можуть взяти на себе відповідальність.

Зауважте, що після захопливої зустрічі учасники часто переоцінюють те, чого вони можуть досягти. Це корисна практика продумувати невеликі наступні кроки в ітераційному процесі, зберігаючи при цьому амбітне загальне бачення.

Онлайн-запуск

Підхід “без запуску” є початковою версією зустрічі спільноти практики, і тому її можна легко провести онлайн, особливо якщо спільнота функціонуватиме саме так.

Для події онлайн-запуску всі запропоновані нами дії, від початкових розмов до порядку денного запуску, можуть мати онлайн-версії. Обмежуючим фактором є час, оскільки нерезально тримати увагу людей онлайн більше двох годин. Завжди можливо провести низку подій запуску, але це рідко вдається.

Якщо група невелика і нам видається корисним познайомити людей між собою, ми часто починаємо з такої активності, як спільна шкала часу минулого (див. розділ 4).

На додаток до загальних пропозицій щодо онлайн-подій у розділі 5, ось кілька вказівок, які ми сформулювали для себе:

- ◆ Переконайтеся, що ви отримали імена та контактну інформацію кожного, щоб можна було надалі тримати зв'язок.
- ◆ Будьте готові відчувати дискомфорт; людям може знадобитися час, щоб звикнути до спілкування онлайн та поза межами офіційної робочої зустрічі.
- ◆ Поставтеся до зустрічі так, наче ви ініціюєте перше онлайн-побачення — створіть умови, але не переймайтеся і не хвилюйтеся, чи все йде за планом. Ви там просто для того, щоб побачити, чи це може працювати і як це, а не для того, щоб виконувати роботу.

Ефективний дизайн може забезпечити тривалішу життєздатність

Якби ми могли почати спочатку, ми б заохочували витратити більше часу на стадію проєктування кожної нової спільноти, тому що коли цілеспрямоване проєктування нехтується, за це завжди доводиться платити: “Вкладіть час зараз, або ж ваша спільнота заплатить за це пізніше”.

У перші дні, коли люди були дуже зацікавлені в тому, щоб розпочати роботу, а бурхливий ріст показав десятки нових спільнот, які запускалися одночасно, дехто витрачав занадто багато часу на логістичні питання і недостатньо на цілеспрямований дизайн спільноти.

Після кількох років досвіду ми тепер бачимо чітку кореляцію між довголіттям і життєздатністю спільноти та ретельним плануванням і плеканням шляхом регулярної рефлексії та перевірки.

Щоб допомогти з цим, ми даємо лідерам нової спільноти посібник “Дизайн спільноти”, щоб вони могли обміркувати, як їхня спільнота функціонуватиме, ізвернути увагу на три основні елементи домену, спільноти та практики. Наш путівник наголошує, що в активній спільноті всі три поєднуються

разом і накладаються один на одного, а їхня оптимальна точка знаходиться посередині.

Крім того, ми заохочуємо потенційних лідерів заздалегідь продумувати типи активностей, які спільнота могла б спробувати, ресурси, що можуть їм знадобитися, а також як вони просуватимуть спільноту й допомагатимуть їй залишатися відкритою та інклюзивною. Розробка статуту спільноти, що описана нижче, є важливою діяльністю, яку можна виконати, коли настане відповідний час.

Визначити шлях і встановити правила

Один із наших навчальних модулів Академії Ignite зосереджується на статуті спільноти. Ми використовуємо цілеспрямований дизайн, щоб дуже обдумано визначити природу, цілі та формат функціонування спільноти.

Це документ на одну сторінку, яким можна легко поділитися. Статут створюється спільнотою, є власністю спільноти та доступний для всіх, незалежно від того, чи є вони її членами, чи ні.

Деякі з переваг, які наші спільноти отримали від розробки свого статуту:

- ♦ Залучення нових учасників, допомагаючи людям зрозуміти основи спільноти та чому їм слід приєднатися та зробити внесок.
- ♦ Покращене залучення та координування.
- ♦ Статут може бути корисним в обговоренні з менеджером того, чому участь є вигідною для особи та для фірми.

Після створення статуту спільноти один із лідерів спільноти з Колумбуса сказав: “Пройшовши цю вправу, ми відчуваємо, що краще розуміємо потреби нашої спільноти та маємо ліпші стартові позиції для впровадження. З нетерпінням чекаю на багато чудових речей попереду!”

Ми рекомендуємо зберігати статuti “вічнозеленими” та регулярно переглядати їх. На рисунку 3.6 наведено приклад заповненого статуту.

Управління продуктами Glasgow Ignite Статут спільноти		
"Допомагаємо чудовим людям виробляти чудові продукти"		
ДОМЕН Чому нам небайдужа ця тема	Наша мета	Наша спільнота рада вітати всіх колег, що цікавляться управлінням продуктами та пов'язаними з ним методами. Наше бачення полягає в тому, щоб досліджувати сферу управління продуктами та працювати разом над розвитком якостей, навичок і поведінки, необхідних нам для створення продуктів, що сподобаються нашим клієнтам. Ми робитимемо це, обмінюючись досвідом наших команд і шукаючи можливості привнести знання в компанію, відвідуючи конференції, ділячись онлайн-ресурсами та запрошуючи зовнішніх спікерів. Ми намагаємося сприяти спільноті спільного навчання та участі, де, незалежно від досвіду, учасники можуть отримати інформацію з різних напрямів бізнесу та передового досвіду — і внести зміни в практики, які нам небайдужі.
	Вибраний нами домен	Управління продуктами та пов'язані з ним практики.
СПІЛЬНОТА Що ви можете очікувати як учасник (учасниця)	Членство	◆ Наша спільнота відкрита для будь-кого, незалежно від місцезнаходження, рівня досвіду чи стажу. ◆ Якщо ви плануєте перейти на роль, пов'язану з продуктом, ми тут, щоб допомогти та скерувати вас якнайкраще!
	Керівні принципи	◆ Всі ідеї вітаються. ◆ Активна участь є обов'язковою умовою. ◆ Ми пропагуємо культуру довіри, поваги, співпраці, взаємності, обміну мережами/ідеями/ресурсами, узгодження цілей, слухання, відкритого та чесного обговорення.

Управління продуктами Glasgow Ignite Статут спільноти "Допомагаємо чудовим людям виробляти чудові продукти"		
ПРАКТИКА Як ми покращимо ситуацію разом	Завдання	♦ За ініціативою спільноти проводимо регулярні, структуровані сесії, які зосереджені на певних сферах, щоб дати спільноті можливість вивчити різні аспекти домену, що нас цікавить. ♦ Діємо як розпорядники домену управління продуктами в межах нашої локації, шукаючи можливості для покращення взаємодії між людьми та командами, незалежно від напрямів діяльності. ♦ Заохочуємо членів висловлювати конкретні виклики чи проблеми зі своєї команди чи контексту, які спільнота може вирішити разом, широко об'єднуючи знання. ♦ Сприяємо обміну знаннями та кращим досвідом між командами, напрямами діяльності та локаціями через нашу взаємодію зі спільнотою для кращого впровадження продукту.
	Активності та заходи	Намагаємося зустрічатися принаймні раз на місяць і підтримувати широкий вибір різних типів діяльності, включаючи: ♦ запрошення внутрішніх і зовнішніх спікерів; ♦ практичні вправи з управління продуктами, щоб керувати спільнотою як самостійним продуктом; ♦ щомісячний челендж; ♦ спрямовані розмови; ♦ звіт учасників конференції, щоб принести нові знання у спільноту; ♦ привітання новачків; ♦ бліц-презентації; ♦ демонстрації продуктів; ♦ сесії зворотного зв'язку ...і ми завжди відкриті для ідей від спільноти!

Рисунок 3.6.
Приклад статуту спільноти Ignite

3.6 Підтримка спільноти: ритм і новачки

Є кілька ключових факторів, які слід враховувати для розвитку та підтримки спільноти практики. У цьому розділі ми розглядаємо ритм подій і ставлення до новачків. У наступному розділі розглянемо виміри, в яких спільнота може розвиватися. Подальші розділи стосуватимуться інших факторів, таких як дизайн і фасилітація активностей, використання технологій та оцінювання.

Ритм спільноти: зустрічі та час між ними

Спільноти значно відрізняються за тим, яким чином і як часто вони взаємодіють. Деякі зустрічаються лише раз у рік віч-на-віч, із незначною взаємодією або взагалі без неї у проміжках. Інші збираються раз на квартал, щомісяця або навіть частіше. Є такі, що зустрічаються лише на вимогу. Деякі взаємодіють абсолютно асинхронно онлайн.

Немає правильної відповіді на те, як часто зустрічатися або в якому форматі. Це залежить від ритму практики, цілей та від того, як часто виникають проблеми, що вимагають нових знань.

Періодичність. Періодичність зустрічей є важливішою за їхню частоту. Регулярний ритм, що відповідає графіку членів спільноти, допомагає підтримувати безперервність, як і формат зустрічі зі сталими елементами.

Якість. Синхронні зустрічі — офлайн або онлайн — це цінні можливості для взаємодії, допомоги одне одному, домовленостей про взаєморозуміння, тісної співпраці чи мозкового штурму. Їх не слід витрачати на односторонні презентації (які можна записати) або передачу інформації (яку краще здійснити через асинхронні канали).

Відвідуваність. Легко потрапити в пастку надмірної стурбованості кількістю присутніх на зустрічах спільноти. Ритм спільноти зазвичай має час пік (часто навколо важливої події) і затишшя, коли учасники дуже зайняті своєю звичайною роботою. Це нормально. Якщо доєдналося небагато людей, зверніть увагу на учасників у кімнаті та підлаштуйте цю конкретну подію під їхні потреби. Є багато причин, чому відвідуваність різниться, і якщо з'явиться інформація, що зустріч пройшла добре, члени, які не були присутні з тієї чи іншої причини, зазвичай будуть вдячні отримати резюме заходу. Наступного разу вони почуватимуться більш готовими та здатними взяти участь і зробити свій внесок. Якщо затишшя продовжується, не робіть поспішних

висновків, а попрацюйте над тим, щоб побачити, чи насправді існує проблема, яка спричиняє неучасть деяких людей.

Розпізнавання припливів і відливів участі

Щоб допомогти спільноті залишатися життєздатною, сталою та інклюзивною, лідерам спільноти рекомендується, де це можливо, записувати свої сесії і ділитися ними разом із супровідними матеріалами, примітками та результатами. Це забезпечує негайну цінність для тих, хто не зміг відвідати певну зустріч, але це також допомагає епізодичним або межовим учасникам відчувати себе частиною спільноти. Можливо, якщо у них буде більше часу або інтересу, вони активніше взаємодіятимуть із спільнотою. Відповідно до цього ми опублікували посібник “Способи поділитися” для лідерів спільноти, щоб дати їм ідеї та натхнення.

У проміжках між зустрічами. Ми також бачили лідерів спільнот, які вірили, що члени справжньої спільноти практики спонтанно взаємодіятимуть між зустрічами, і хвилювалися, що цього не відбувається. Часто вони організовують теми для обговорення та намагаються “спонукати людей до розмови”, щоб створити шум. Наш досвід показує, що це рідко працює як спосіб побудови спільноти. Члени ведуть зайняте життя з конкуруючими пріоритетами. Це не дозволяє їм говорити на теми, якими б цікавими вони не були, якщо вони не роблять внесок у поточну роботу. Те, що відбувається між регулярними зустрічами, залежить від культури спільноти, але здебільшого це реакція на конкретні потреби. Наприклад, хтось стикається з терміновим запитанням, що не може чекати звичайної зустрічі: їхня потреба у своєчасній допомозі може спровокувати онлайн-розмову, відеодзвінок або імпровізовану зустріч. Хтось, намагаючись застосувати ідею спільноти, може запросити деяких членів виступити в ролі радників і стежити за тим, що вони роблять між зустрічами. Члени групи практики можуть захотіти попрацювати над конкретним завданням, перш ніж повернутися до всієї спільноти за інформацією. Загалом, краще дозволити навчальним потребам стимулювати залучення, ніж намагатися бути вболівальником, який прагне штучно оживити тихий час. Рисунок 3.7 узагальнює ці спостереження у вигляді того, що можна і чого не слід робити.

Що робити	Чого не слід робити
♦ Розвивати регулярний ритм подій на основі того, чого спільнота хоче досягти. ♦ Розглядати події спільноти як безперервний потік дискусій із петлями зворотного зв'язку від практики. ♦ Зосередитися на викликах у практиці і пропонувати членам із часом колективно працювати над ними. ♦ Використовувати синхронні зустрічі для мозкового штурму, переговорів або вирішення проблем як частину поточного процесу. ♦ Робити так, щоб термінові асинхронні запити отримували своєчасну відповідь.	♦ Хвилюватися через частоту заходів як показник здоров'я спільноти. ♦ Проводити заходи спільноти як серію непов'язаних подій. ♦ Пропонувати теми, що можуть бути цікавими, і намагатися залучити членів до них. ♦ Витрачати час на синхронні зустрічі, щоб повідомити інформацію чи провести презентацію. ♦ Генерувати активність між зустрічами заради неї самої або щоб спільнота виглядала активною.

Рисунок 3.7.

Що можна і чого не слід робити, щоб підтримувати ритм спільноти

Привітання новачків

Однією з ознак здорової спільноти є те, як вона ставиться до своїх новачків і водночас задовольняє потреби існуючих членів. Новачки привносять свіжі погляди та ставлять під сумнів прийняті, але вони також можуть перевести розмову на нижчий рівень. Старожили повинні бачити для себе цінність у спільноті. Ви не хочете, щоб люди, які були там протягом тривалого часу, відчували, що вони лише переглядають старі теми чи відомі проблеми. Спільнота повинна вирішувати актуальні питання, які її хвилюють. Якщо вони втратять інтерес, спільнота, швидше за все, втратить легітимність. Деякі спільноти встановили мінімальні "початкові рівні" для своїх членів, наприклад, вимагаючи від людей пройти базовий навчальний курс у домені. Інші спільноти звертаються до членів із глибоким досвідом лише тоді, коли є щось особливе, у що вони можуть зробити свій внесок, не очікуючи від них участі в усьому.

Є різні способи переконатися, що новачки знайдуть свій шлях до спільноти, не відволікаючи її:

- ◆ Створіть “вітальний комітет” (welcome wagon) — групу членів, роль яких полягає в тому, щоб приймати новачків. Вони мають посприяти, щоб новачки розуміли, як працює спільнота, як повною мірою скористатися її перевагами та зробити в неї свій внесок, а також гарантують, що спільнота реагує на запити новачків.
- ◆ Створіть систему бадді, об'єднавши новачків із існуючими учасниками. Це допоможе новачкам стати частиною спільноти та дасть відповіді на їхні запитання, щоб спільнота могла зосередитися на найактуальніших питаннях.
- ◆ Проведіть спеціальні сесії перед зустріччю, де новачки почують історію та визначення спільноти.
- ◆ Створіть розділ “Часті запитання” про проблеми, які спільнота вже вирішила на даний момент.

Привітаємо всіх!

Ми заохочуємо кожну з наших спільнот проводити привітальні заходи принаймні двічі на рік як частину нашої ширшої інформаційної кампанії або в будь-який зручний для них час.

На цих захоплюючих заходах спільнота призупиняє свою звичайну діяльність і допомагає новим членам зорієнтуватися в ній, повертаючись “до основ”, допомагаючи людям зрозуміти, чого очікувати від участі та як вони можуть зробити свій внесок. Це потужний спосіб допомогти людям почуватись як удома, особливо з огляду на віддалене або гібридне робоче середовище, що переважає у світі після COVID.

Подія є неформальною за своєю природою, і ми пропонуємо структурований навчальний модуль для керівників спільноти та посібник для наслідування, щоб полегшити розуміння як принципів, так і практики привітання.

Переваги навмисного відчинення дверей для привітання нових членів спільноти не можна недооцінювати. Часто це призводить до привнесення нового імпульсу, ідей і волонтерства, що підтримують її життєдіяльність.

Двічі на рік ми закликаємо всі наші спільноти розглянути можливість проведення привітання, щоб ми могли відчинити двері до багатьох спільнот одночасно!

3.7 Дозрівання

Нас часто просять надати модель зрілості для спільнот практики. Іноді спільноти шукають спосіб оцінити свій рівень; іноді хочуть побачити, в якому напрямі можуть розвиватися. Цей розділ є нашою пропозицією у відповідь на такий запит, але із застереженнями.

По-перше, незважаючи на те, що більшість спільнот із часом розвивається та вдосконалює свою здатність до навчання, наш досвід показує, що вони роблять це різними способами, які не піддаються єдиній лінійній моделі.

По-друге, спільноті практики не обов'язково потрібно шукати будь-яку “зрілість”. Якщо учасники задоволені навчанням на випадкових зустрічах або асинхронних взаємодіях, у цьому немає нічого поганого. Згадуючи нашу попередню метафору, двоє людей можуть бути щасливі час від часу ходити на побачення, навіть не бажаючи мати серйозних стосунків. Якщо учасники знаходять цінність, є вагомими аргументи не ускладнювати.

Навіть коли спільнота прагне розвинути свої здібності до навчання, вона рідко рухається лише в одному напрямі й рідко йде прямолінійним шляхом. Це частіше серія стрибків зростання в різних напрямках, ніж послідовна траєкторія. Тим не менш, корисно мати структуру для оцінки того, де ви знаходитесь і куди можете рухатися, або навіть для того, щоб розповісти історію про розвиток спільноти в ретроспективі.

Мова йде швидше про енергійність, а не про зрілість

Як технологи ми трохи замучені терміном “зрілість”, тому що він іноді має негативні конотації в нашій галузі. Це може спровокувати стандартне мислення, коли намагаються виміряти успіх неправильними способами (такими як одновимірні показники, ключові показники ефективності (KPI) або “моделі зрілості”, що використовуються для впровадження Agile або DevOps). “У природі немає прямих ліній і гострих кутів”, — говорив Антоніо Гауді.

Пам’ятаючи про все це, ми завжди знали, що нам потрібно заохочувати мислення, яке “відчувається іншим” і узгоджується з низовою природою наших спільнот. Водночас ми визнаємо той факт, що цінність виражається радше почуттями, анекдотами та історіями, а не доларами, центами чи годинами.

Тому ми заохочуємо спільноти Ignite прагнути до *енергійності спільноти*, яка, як нам хочеться думати, наводить на ідею більше живої істоти, ніж чогось статичного чи штучного.

Простіше кажучи, ми віримо, що енергійність можна побачити, якщо спільнота регулярно збирається, приносячи цінність своїм членам і організації, коли люди взаємодіють різними способами і коли спільнота впроваджує інновації в різних вимірах для просування власної мети та розвитку домену.

Останнім часом ми об’єднуємо лідерів спільноти за допомогою різноманітних форумів, і надихаємося тим, наскільки вони залучені, наскільки вони захоплені своїми спільнотами та Ignite в цілому. Енергійність — це влучний термін, щоб це відобразити.

Це призводить до постійного відновлення власного ентузіазму та оптимізму щодо того, що ми робимо!

Сім вимірів для цілеспрямованого розвитку

Хоча здебільшого дозрівання відбувається через зміну обставин, об'єднання людей, що долучаються, і те, які можливості та виклики беруть на себе учасники, деякі спільноти цілеспрямовані у своєму дорослішанні. Замість єдиного напрямку, ми вважаємо кориснішим розглянути структуру з кількома вимірами, за якими може відбуватися дозрівання. Подумайте про ці виміри як про набір окремих рухомих шкал, що збільшують рівень яскравості різних параметрів, як показано на рисунку 3.8. Деякі спільноти можуть спробувати підкрутити певні виміри, ігноруючи інші. Навіть у певній спільноті деякі члени можуть бути більш зацікавлені в просуванні одних вимірів, ніж інших. Не всі мають однакове уявлення про ідеальні умови. Це природньо.

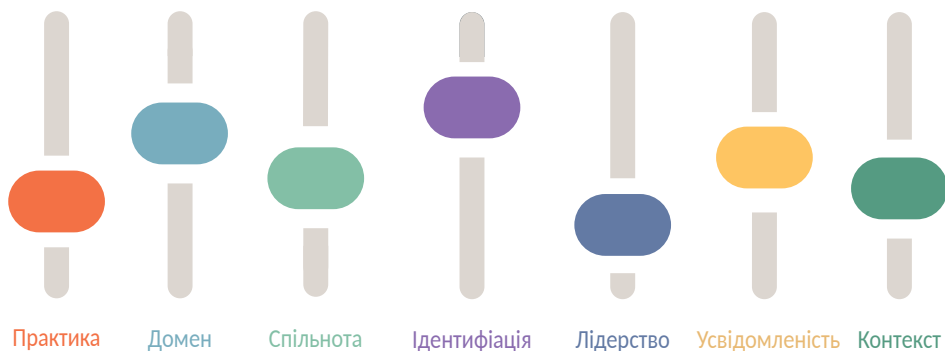


Рисунок 3.8.
Виміри цілеспрямованого дозрівання

Структура секції

У цій секції ми описуємо сім вимірів, що відображають наш досвід. Ми бачимо, що спільноти розвиваються:

1. Допмагаючи одне одному розвивати та поширювати *практику*.

2. Керуючи *доменом*.
3. Структуруючи *спільноту* для підтримки практики та домену.
4. Плекаючи *ідентифікацію* із спільнотою.
5. Прояснюючи та розподіляючи *лідерство*.
6. Культивуючи *самоусвідомленість* щодо дизайну та створення цінності.
7. Працюючи стратегічно з ширшим *контекстом*.

Для кожного виміру відповідні частини секції мають однакову структуру і охоплюють такі теми:

- ◆ Широке визначення виміру з ілюстративними мініісторіями.
- ◆ Три приклади, які ми бачили, коли спільноти докладали цілеспрямованих зусиль, щоб стимулювати дозрівання в цьому вимірі.
- ◆ Вплив, який розвиток цього виміру може мати на такі речі, як активне впровадження програми навчання, створення цінності, зміцнення довіри, сприяння інноваційності та формування особистості.
- ◆ Потенційні переваги та можливі недоліки зосередження на цьому вимірі.

Ми наполягаємо на тому, що ці параметри не є ані рекомендаціями, ані необхідною моделлю розвитку. Вони являють собою набір можливих шляхів для тих, хто зацікавлений взяти свою спільноту в цю подорож. Незважаючи на те, що сім вимірів взаємопов'язані та накладаються один на одного і кожен із них підсилює інші, вони все ж представляють різні сфери для цілеспрямованого розвитку.

Вимір 1. Просування практики

Деякі спільноти насамперед розвивають свою здатність задовольняти нагальні потреби практики. Вони намагаються переконатися, що учасники досягають успіху у проєктах задля повсякденної роботи, і використовують ці проєкти як рушій для навчання кожного.

Ми бачили успішні глобальні технічні спільноти, що здебільшого керуються запитами учасників про допомогу на онлайн-платформі спільноти. Навчання виникає в результаті подальших обговорень можливих підходів, рішень і підводних каменів.

Цілеспрямовані зусилля з розвитку в цьому напрямі включають:

- ♦ **Взаємну допомогу.** Діяльність спільноти — це діяльність, що заохочує членів висловлювати свої проблеми та звертатися за порадою. Їхні колеги цінують тонкощі практичних завдань і починають вирішувати, що робити. З часом ці спільноти стають вправними в такому навчанні і розробляють протоколи, щоб зробити його ефективним і корисним. Наприклад, деякі беруть на себе зобов'язання відповідати протягом певного терміну. У них розвивається почуття відповідальності за обговорення рекомендацій, із якими вони не погоджуються або щодо яких мають застереження. Учасники знаходять співчутливу аудиторію, з якою можна поділитися своїми проблемами і труднощами, але вони також діляться історіями про дієві підходи та вітають одне одного з успіхами.
- ♦ **Забезпечення петель навчання.** Спільноти, які розвиваються в цьому напрямі, переконуються, що вони створюють зі своїх дискусій навчальні петлі. Наприклад, якщо вони допомагають колегам порадою, то пізніше запитують, як усе склалося, що спрацювало, а що ні. Вони не просто перескакують від однієї проблеми до іншої, але й цілеспрямовано навчаються з досвіду, що спрацювало/не спрацювало на практиці.
- ♦ **Опанування емерджентного навчання.** Деякі спільноти також документують резюме своїх розмов і фіксують, чого вони навчились, зосередившись на проблемах практики. Ця спільна пам'ять може мати форму поширених запитань, підсумків і основних моментів, розповідей про кейси, роздумів про невдачі або важливих ідей. Усі ці артефакти можуть створити тяглість у навчанні спільноти про практику. Це допомагає людям,

які не змогли взяти участь, учасникам, що хочуть запам'ятати ключові моменти, і новачкам, яким потрібно прискоритися.

Деякі ефекти практико-орієнтованого розвитку:

- ♦ Порядок денний навчання визначається проблемами, з якими члени стикаються на практиці; він емерджентний і динамічно формується мінливими потребами практики. Це так, навіть якщо спільнота зрештою звертається до зовнішніх експертів за допомогою у вирішенні проблеми.
- ♦ Цінність походить від досвідчених порад і постійного вдосконалення практики, що з часом приносить результати.
- ♦ Довіра розвивається завдяки здатності відверто говорити про практику та виносити на обговорення свої найгірші проблеми, труднощі і навіть невдачі. Готовність долати труднощі одне одного відображає відданість успіху одне одного.
- ♦ Інноваційність походить від пошуку нових рішень для нових проблем, що неминуче виникають на практиці. Спільнота, в якій присутня довіра, також є чудовим майданчиком для обговорення нових, можливо, неперевіраних ідей із людьми, які можуть оцінити їхній потенціал.
- ♦ Ідентичність заснована на тому, щоб бути визнаним та діяти як практик із реальним досвідом практики (навіть якщо це все ще новачок).

Потенційні плюси	Можливі мінуси
♦ Обговорення безпосередньо стосуються практики членів. ♦ Спільнота чуйно реагує на нові виклики. ♦ Досвід членів — це взаємна підтримка. ♦ Приналежність до спільноти дає можливість вивчати нові ідеї перед їх реалізацією.	♦ Орієнтація на місцеву практику надто вузька. ♦ Навчання переважно реактивне. ♦ Це може не бути достатнім для зміни обставин, які вимагають радикальних перетворень практик, а не поточних удосконалень.

Пам'ять спільноти

Ті, хто бере участь у Ignite, мають обмежений вільний час, і ми виявили, що на збереження спільної пам'яті кожної спільноти витрачаються різні обсяги часу.

Ми опублікували посібники, щоб надати ідеї та натхнення щодо того, як це зробити, але, на жаль, це аспект діяльності спільноти, яким часто нехтують.

Наприклад, дехто завжди веде нотатки та надсилає резюме електронною поштою, щоб включити тих, хто не зміг відвідати їхні зустрічі, і створити петлі навчання, тоді як інші цього не роблять. Ми знову й знову переконуємося, що спільноти зі спільною пам'яттю є успішнішими.

Однак здається малоімовірним, що ця кореляція безпосередньо зумовлена наявністю спільної пам'яті. Швидше за все, спрацьовує те, що лідери спільноти, які приділяють достатньо уваги її потребам, із більшою ймовірністю підтримуватимуть тривалу, енергійну спільноту.

Збереження досвіду практики

У своїх зусиллях зі створення продуктивної спільноти практики ЦКГП має визначити, як знання будуть створюватися, керуватися та зберігатися. Спільнота ЦКГП щороку залучає сотні нових членів, що діляться особистим досвідом роботи на користь інших учасників. У міру розвитку спільноти члени набувають нового розуміння практики переговорів у неформальній та невимушеній манері.

Завдання полягає в тому, щоб побачити, як ці знання можуть бути зафіксовані, осмислені та поширені, щоб водночас не бути відірваними від їхніх автентичних джерел. Крім оволодіння деякими концептуальними рамками, практики вчать вести переговори через польовий досвід

і слухаючи розповіді інших практиків. Основна місія спільноти ЦКГП полягає у створенні безпечного простору для сприяння цим обмінам історіями і досвідом переговорів. Спільнота постійно працює над тим, як систематизувати управління цими історіями у форматі кейсів, які можуть стати можливістю для глибших рефлексій — через запис інтерв'ю, створення подкастів і розробку тематичних досліджень разом із членами.

Вимір 2. Керівництво доменом

Деякі спільноти цілеспрямовано розвивають і затверджують домен як визнану сферу досконалості. Вони стверджують, що домен представляє стратегічний потенціал, і претендують на те, щоб бути його законним розпорядником.

Для групи технічних авторів у фармацевтичній компанії мета стати спільнотою практики полягала не лише в тому, щоб удосконалити власну практику, але й у тому, щоб змінити погляд на їхню сферу діяльності. Як спільнота вони змогли стверджувати, що їхні навички та внески повинні бути інтегровані в команди проекту з самого початку, а не пізніше, коли проєкт мав бути поданий на затвердження уряду.

Цілеспрямовані зусилля з розвитку в цьому напрямі включають:

- ♦ **Заснування домену.** Деякі спільноти прагнуть зробити домен відомим і відстоювати його стратегічну цінність для зацікавлених сторін. Заявляючи, що є його законним розпорядником, вони хочуть діяти як стратегічний партнер для всіх, хто має справу з доменом. Вони виробляють колективний голос, і учасники очікують, що його буде включено в організаційні рішення, пов'язані з їхнім доменом.
- ♦ **Стратегічне розширення спроможностей.** Спільнота, рухома доменом, стає більш цілеспрямованою щодо розвитку можливостей, які представляє її домен. Вона стратегічно підходить до вдосконалення практики, систематично аналізує успіхи і невдачі, щоб зрозуміти фактори, що впливають на них. Члени беруть участь у спільному порівняль-

ному аналізу, щоб знайти моделі для наслідування. Спільнота шукає прогалини у своїй компетенції та способи їх заповнити, можливо, проводячи дослідження чи запрошуючи гостей. Вона усвідомлює, де потрібні інновації, і уявляє майбутні сценарії, що вимагатимуть трансформацій.

- ♦ **Створення репертуару для практики.** Спільноти, орієнтовані на домен, стають систематичнішими у створенні корисних ресурсів і документуванні ключових елементів практики — чи то успішних підходів, чи то уроків, отриманих із невдач. Це не означає, що все задокументовано та кодифіковано — це було б ані реалістично, ані бажано. Але це означає, що документування є не лише формою спільної пам'яті, яка виникає. Натомість учасники створюють і курують репертуар, що є організованим, систематичним і дослідженим. Деякі спільноти вимагають, щоб нові підходи досягли успіху мінімальної кількості разів у різних контекстах перед включенням до офіційного репертуару. Деякі мають протоколи перевірки документів і гарантування їхньої валідності.

Деякі ефекти доменно-орієнтованого розвитку:

- ♦ Порядок денний навчання керується невинним прагненням до досконалості, що відображає стратегічну важливість галузі.
- ♦ Цінність походить від систематичного встановлення та досягнення високих прагнень, а також від отримання голосу.
- ♦ Довіра походить від спільної відданості домену та ідентифікації з ним.
- ♦ Інноваційність походить від просування домену в нових напрямках і від навмисного й активного пошуку усунення уявних прогалин у можливостях — поточних і навіть майбутніх.
- ♦ Ідентичності учасників успадковують репутацію та легітимність домену.

Потенційні плюси	Можливі мінуси
♦ Учасників надихає їхній активний пошук досконалості. ♦ Потреби в інноваціях можна передбачити. ♦ Авторитет у домені походить від репутації, заснованої на досконалості. ♦ Приналежність до спільноти надає членам цінну ідентичність у їхній організації та за її межами.	♦ Порядок денний навчання може здаватися відірваним від практики і повсякденних турбот. ♦ Практика може закріпити через надто жорстку документацію. ♦ Зарозумілість може призвести до сліпоти або опору змінам. ♦ Члени можуть розвинути консервативне почуття власності над доменом.

Про визнання гуманітарної переговорної сфери

Одним із головних факторів створення ЦКГП та підтримки його нової спільноти практики була нестача визнання її домену. Вище керівництво недооцінювало важливість гуманітарних переговорів як особистої та інституційної спроможності, що слід із часом культивувати і розвивати.

Сама практика не нова. Десятиліттями працівники гуманітарної сфери вели переговори про доступ до нужденного населення. Це відбувалося в дуже стриманий спосіб на основі власних індивідуальних схильностей і польового досвіду з обмеженим обміном із колегами чи підтримкою з їхнього боку. Проте, як згадувалося раніше, досвід переговорів із сторонами, що воюють, вище керівництво сприймало як джерело відповідальності, а не як актив. Унаслідок цього не існувало навчання ведення переговорів чи будь-якого систематичного планування для підтримки переговорних процесів на місцях. На практиці особиста здатність окремих практиків брати участь у переговорах на передовій в основному залежала від особистого контакту з досвідченими професіоналами у цій сфері на першому етапі їхньої кар'єри. Для тих, хто мав можливість наслідувати таких практиків, переговори стали природною

частиною їхньої роботи. Для інших переговори на передовій залишалися незрозумілою та нерегулярною сферою діяльності, що містила в собі значні ризики скомпрометувати місію організації.

Протягом своєї історії спільнота ЦКГП намагалася легітимізувати домен, закріплюючи його у все більш визнаних і систематичних процесах навчання у форматі “рівний-рівному”. Дійсно, історію спільноти ЦКГП, описану досі, можна розглядати як прогресивну легітимацію сфери гуманітарних переговорів разом із спільнотою практики, що діє як розпорядник цієї сфери.

Ранні дослідження започаткували процес визнання домену через деякі початкові роздуми про практику. Це виявило приховану спільноту з бажанням із боку практиків встановити ширший зв'язок. Запуск ЦКГП надав цьому процесу інституційну підтримку. Зустрічі практиків показали, скільки можна отримати від навчання “рівний-рівному” для розвитку практики. Це було додатково консолідовано в розробці "Польового посібника ЦКГП щодо передових гуманітарних переговорів" у 2018 році, що став першою спробою зафіксувати це навчання знизу-вверх у більш формальний репертуар. Сьогодні цей домен широко визнаний як стратегічний потенціал для гуманітарних організацій.

Вимір 3. Структурування спільноти

Деякі спільноти практики розвиваються і роблять усе, щоб спільнота була добре структурована для домену, тобто, до всіх, хто до неї належить і для кого ця приналежність перетворюється на ефективну практику.

Велика компанія визнає три типи спільнот практики, кожна з яких структурована дещо по-різному для своєї сфери. Професійні спільноти об'єднують людей із однаковою професійною кваліфікацією та

досвідом роботи. Вони структурують себе, щоб допомогти людям у професії розвивати навички та створювати значущу кар'єру. Це включає професійне навчання, особливо новачків. Технологічні спільноти підтримують використання конкретної технології. Вони об'єднують людей, що спеціалізуються на цій технології, захищають її, стежать за її внутрішніми та зовнішніми розробками, пропонують навчання щодо неї та допомагають проектам використовувати її. Спільноти, орієнтовані на бізнес, зосереджуються на постійних бізнес-проблемах, що регулярно виникають, співпрацюючи як зі співробітниками, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами, щоб досягти прогресу в різних контекстах.

Цілеспрямовані зусилля з розвитку в цьому напрямі включають:

- ♦ **Визначення спільноти.** Членство в спільнотах на ранній стадії часто відображає особисті стосунки, мережі, географічну близькість або спілкування з уст в уста. Це добре для початку, але зріліша спільнота — це не група друзів; вона визначає членство з точки зору охоплення домену та структурує активності, щоб забезпечити участь усіх зацікавлених сторін. Зверніть увагу, що зростання не завжди дається спільнотам легко. Воно вимагає балансу між, з одного боку, запрошенням усіх людей, що можуть отримати вигоду від членства, і з іншого боку, збереженням інтимності навчання, яка часто стимулює початковий розвиток спільноти. Осередки та групи практики часто можуть допомогти у цьому, як і пропозиція наставництва.
- ♦ **Формування режиму компетенції.** З часом спільнота практики породжує те, що ми називаємо режимом компетенції. Це описує поведінку, за якою учасники впізнають одне одного, оскільки вони поділяють відчуття того, що означає бути практиком із гарною репутацією. Режим компетенції формує досвід членства в спільноті тонкими способами:
 - Це не повний консенсус щодо належної практики, але він відображає набір критеріїв — часто неозвучених, а іноді явних — для визнання легітимного практика, навіть за наявності серйозних розбіжностей.
 - Це не фіксований набір приписів чи консервативна система контролю, але він створює формальні чи неформальні стандарти, відповідно до яких члени з доброю репутацією

відчують певну відповідальність. Недотримання режиму компетенції — можливо, через нове розуміння чи інноваційний підхід — вимагає пояснення, навіть якщо лише для самого себе, чому це відхилення від усталеної практики має сенс. І коли новація здається багатообіцяючою, ця відповідальність тягне за собою необхідність домовитися із спільнотою про те, чому новацію слід інтегрувати в режим компетенції.

- Це не проста ієрархія, але вона визначає градієнт для навчання, за яким компетенція варіюється від початківця до майстра, від прийнятного до досконалого. Деякі спільноти навіть визнають чіткі рівні компетенції, наприклад, дозволяючи участь у певних процедурах або призначаючи експертів у певних сферах.

Підтримка сильного режиму компетенції вимагає тонкого балансу з часом розвитку практики. З одного боку — потреба шанувати історію навчання спільноти. Для цього новим ідеям і пропозиціям доведеться подолати високу планку перед інтеграцією в режим компетенції. З іншого боку, потрібно бути відкритим: ви не хочете, щоб цей процес був настільки загальмованим, що вбивав би інновації.

- ♦ **Пропонування шляхів до майстерності.** Встановлення режиму компетенції передбачає створення шляхів, що допомагають членам спільноти досягати рівня майстерності. Це особливо актуально для новачків, які потребують чіткої траєкторії, щоб досягти компетенції для забезпечення спадкоємності спільноти між поколіннями. Але спільнота також може підтримувати різні шляхи до майстерності або спеціалізації для різних членів. Шляхи до майстерності часто проходять через пряму участь, навіть якщо спочатку і периферійну. Але вони можуть включати більш цілеспрямовані процеси, такі як формальне перенесення успішних підходів з одного контексту в інший, вступні сесії для новачків, розробка навчальних програм, проведення різних типів навчання, програми наставництва, керована практика, моделювання та посібники.

Деякі ефекти розвитку структури спільноти включають:

- ♦ Порядок денний навчання керується прагненням поширювати досконалість серед спільноти.
- ♦ Цінність впливає з очікування, визнання, забезпечення та просування високоякісної роботи.

- ◆ Довіра розвивається через взаємну здатність оцінювати компетенцію і знати, чого очікувати одне від одного.
- ◆ Інноваційність передбачає дисципліну, що виникає в результаті узгодженого процесу, за допомогою якого нові ідеї та девіантні підходи взаємодіють із встановленим режимом компетенції, змінюють форму або відхиляються ним.
- ◆ Індивідуальна ідентичність відображає рівень компетенції, визнаний спільнотою (офіційно чи неофіційно).

Потенційні плюси	Можливі мінуси
◆ Існує певна ясність щодо шляхів навчання у напрямі підвищення компетенції. ◆ Спільнота прагне поширювати досконалість серед усіх членів. ◆ Люди знають, хто в чому вправний і куди звернутися за порадою.	◆ Розширення членства руйнує початковий досвід інтимності. ◆ Визначення компетенції стає політичним і створює ієрархію. ◆ Спільнота стає тренінговою послугою. ◆ Розбіжні голоси маргіналізуються. ◆ По-справжньому інноваційні ідеї ігноруються або відразу відкидаються.

Про роль вищого керівництва

Як розпорядник свого домену, спільнота ЦКГП зіткнулася із додатковими ускладненнями, пов'язаними з вирішенням ролі старших керівників гуманітарних організацій у спільноті. Хоча багато хто легко відповідав критеріям наявності досвіду переговорів, щоб приєднатися до спільноти практики, вони все ще неохоче брали участь у воркшопах у форматі “рівний рівному” разом зі своїми підлеглими і проявляли деякі особисті обмеження. У результаті більшість керівників вищої ланки трималися осторонь від діяльності спільноти, але від цього втрачали

і вони, і спільнота. У середині 2022 року ЦКГП розробив Програму для керівників вищої ланки, щоб дозволити їм використовувати вибрані інструменти та методи, розроблені ЦКГП, не обов'язково стаючи постійними членами спільноти.

Досі незрозуміло, як членство в спільноті вплине на кар'єрний розвиток членів або як учасники, що отримають вищу посаду, змінять стосунки із спільнотою. Уже зрозуміло, що, структуруючи себе як “міжвідомчий простір”, спільнота створила високоцінну мережу між організаціями, що приносить користь як тим, хто працює на передовій, так і керівникам вищої ланки.

Вимір 4. Плекання ідентичності

Деякі спільноти стають зрілими за рахунок поглиблення особистих аспектів членства. Вони будують міцні зв'язки. Цінують дружбу і стосунки. Вони охоплюють цілісну людину. Розвивають ідентичність як для членів, так і для спільноти. Вони роблять все це не просто як соціальний клуб, а як основу для навчання.

Одна спільнота організовує вечері з музикою й танцями. Її члени навіть створили гімн спільноти, який вони співають на кожному заході.

Інша спільнота проводить цілий ранок першого дня своїх щоквартальних дводенних зустрічей, слухаючи розповіді одне одного про те, що трапилося з ними після останньої зустрічі. Для них цей час — не якийсь легкий соціальний момент, окремий від навчання, а його невід'ємна частина.

Інженер у великій технічній фірмі якось сказав нам: “Раніше я мав два види стосунків з цією компанією: я був у проєкті або на лаві запасних. У моїй спільноті практики є місце для мене як інженера”.

Цілеспрямовані зусилля з розвитку в цьому напрямі включають:

- ♦ **Побудову стосунків.** Учасники цікавляться досвідом і бекграундом одне одного. Оскільки вони цінують знання одне одного, знаходять час, щоб почути особисті історії одне одного. Вони можуть відзначати досягнення або дні народження одне одного, співчують труднощам чи втратам. Спільнота — це запрошення для членів представити себе тим, ким вони є. Вона охоплює ширшу частину їхньої ідентичності, ніж частина, визначена строго в межах домену. Учасники вважають таку глибину особистої залученості та стосунків ключем до своєї здатності навчатися разом. Намагаючись стати кращими партнерами в навчанні, вони торкаються людських якостей одне одного; і це стає ключовою перевагою їхнього навчального партнерства.
- ♦ **Просування ідентичності спільноти.** Рухи в цьому напрямі включають такі ритуали, як обіди чи прогулянки, а також артефакти спільноти — пісні, талісмани, футболки чи інші ознаки членства. (Див. кінець розділу 2 для прикладів таких артефактів, створених ініціативою Ignite). Коли спільнота створює спільну пам'ять, вона включає сувеніри про заходи, такі як фотографії та відео з пам'ятних моментів. Фіксування яскравих моментів цієї спільної історії сприяє формуванню почуття ідентичності спільноти.
- ♦ **Підтримку досвіду агентивності.** Спільнота практики може стати чимось винятковим, якщо вона є простором для вираження індивідуальних ідентичностей. Це може бути особливо цінним, коли значна частина досвіду учасників припадає на роботу над проєктами, де їм кажуть, що робити, і де важливою є лише та частина їхньої професійної ідентичності, що безпосередньо слугує проєкту. Тоді їхня спільнота буде іншою, тому що їхня повна професійна ідентичність має значення; їхня точка зору має значення; їхній досвід має значення; те, що вони думають, має значення. Є місце для них як для практиків, зацікавлених у майбутньому ремесла. Їх запрошують слідувати особистим інтересам і таким чином направляти спільноту. Вони можуть вжити заходів, щоб змінити ситуацію, яку вони особисто хочуть змінити. Коли це трапляється, спільнота зміцнюється тим, що її члени ідентифікують себе з нею через особистий досвід агентивності.

Деякі ефекти розвитку, орієнтованого на ідентифікацію, включають:

- ♦ Порядок денний навчання керується прагненнями членів розвиватися для себе та для практики.
- ♦ Цінність походить від підвищеної відданості спільноті, яку приносить ідентифікація.

- ◆ Довіра розвивається завдяки міцності стосунків і запрошенню бути собою.
- ◆ Інноваційність походить від цінування повного розмаїття поглядів і запрошення членів привнести ідеї та перспективи зі свого життя.
- ◆ Ідентичність плекається завдяки участі як цілісної особистості.

Потенційні плюси	Можливі мінуси
◆ Особисті стосунки дозволяють ґрунтовніше навчатися. ◆ Запит багатший, оскільки включає в себе цілісну людину. ◆ Ідентифікація зі спільнотою зміцнює відданість членів.	◆ Група стає дружньою клікою. ◆ Аутсайтери виключені. ◆ Приналежність та ідентичність стають важливішими за навчання.

“Ми не культ”

На ранніх стадіях члени спільноти ЦКГП не бажали визнавати свою роль та ідентичність саме як члени спільноти практики. Спочатку більшості з них було комфортно виконувати неформальну та обмежену в часі роль “рівних”, що брали участь у неформальному воркшопі для обміну досвідом переговорів. Оскільки учасники набували більше навичок і обов’язків як фасилітатори або наставники, вони стали схильними до більш відданої приналежності та почуття приналежності як “членів” спільноти. Деякі особливо пишаються цією приналежністю. Однак у деяких контекстах все ще існує певне хвилювання, що вони будуть “спіймані” на надмірній прихильності до ідентичності, яка є надто явно вираженою, порівняно з більш усталеними ідентичностями, такими як посада та роботодавець. Різноманітні спроби брендувати членство у спільноті практики за допомогою нотатника, ручки, світшота та сумки

мали успіх радше як артефакти зустрічей, а не як ознаки приналежності до спільноти практики. Загалом учасники почуваються набагато комфортніше як колектив, ніж як окремі члени, особливо коли зіштовхуються з іншими ідентичностями, такими як роботодавець, колеги, що не є учасниками, ієрархія тощо.

Несподіваний досвід спільноти в горах Афганістану

Це правда, що багато учасників не бажали виражати свою ідентичність як члени спільноти практики поза заходами ЦКГП через страх бути викритими колегами з їхньої організації, що не є членами спільноти, у нелояльності до інституційної ідентичності. Проте в деяких культурах приналежність до спільноти ЦКГП розглядалася як справжня цінність і навіть ознака професійної досконалості. Два учасники спільноти практики, обидва громадяни Афганістану, що проживали у різних частинах країни, спілкувалися з місцевою владою Талібану, але не знали про членство одне одного. Лише тоді, коли побачили, що кожен із них використовує ручку ЦКГП, отриману на різних воркшопах, вони зрозуміли, що обидва є частиною спільноти ЦКГП. Обстановка майже одразу стала більш дружньою, і на обличчях багатьох присутніх з'явилися усмішки. Вони виступили з ініціативою зробити селфі цієї зустрічі та надіслати фото до ЦКГП.

Вимір 5. Прояснення та розпогіль лідерства

У перші дні спільнота практики нерідко залежала від лідерства однієї чи двох осіб або навіть від зовнішньої допомоги. У міру досягнення зрілості деякі спільноти розвивають складніші моделі лідерства, що заохочують до ширшої ініціативи.

В одній спільноті учасники по чергово фасилітують онлайн-розмови в парах. Ця спільнота також проводить зустрічі ключової групи раз на місяць, на які вони запрошують будь-якого члена як спостерігача.

В іншому випадку кожен із членів ключової групи бере на себе завдання лідерства (див. секцію про ролі) і збирає підгрупу учасників для спільного виконання цього завдання.

Цілеспрямовані зусилля з розвитку в цьому напрямі включають:

- ♦ **Визначення лідерських ролей.** Щоб переконатися, що хтось про все подбає і підтримує простір спільноти відкритим, багато спільнот практики призначили лідерів, які погоджуються брати активну роль у розвитку спільноти. Чіткі ролі лідерів полегшують роз'яснення очікувань — як усередині спільноти, так і за її межами. Як згадувалося раніше, багато організацій надають підтримку та навчання людям, що беруть на себе лідерство у своїх спільнотах.
- ♦ **Розподіл лідерства.** Перехід до більш розподіленого лідерства є гарною ознакою досягнення зрілості. Учасники беруть на себе завдання, які допомагають функціонуванню та розвитку спільноти, від простих до складних. Вони ведуть активності або проводять зустрічі. Вони навіть можуть ініціювати та очолити групу практики, організувати місцевий захід або відкрити місцевий осередок. Щоб прискорити розподіл лідерства, завдання лідерства, описані в попередньому розділі про ролі, можуть бути чітко призначені групам учасників. Це заохочує їх брати більше відповідальності за свою спільноту.
- ♦ **Залучену ключову групу.** Ранньою ознакою дорослішання є формування ключової групи, що займається розвитком спільноти та представляє її членів. Зауважте, що ключова група не є управлінською структурою; вона часто залишається дуже неформальною і рідко має повноваження щось вирішувати. Вона складається з учасників, які настільки цінують спільноту, що готові вживати додаткових заходів, щоб зробити її ціннішою для себе й для інших. Вони розмірковують про свій досвід спільноти та працюють з іншими, щоб зробити її здоровою і корисною. Кожен із осередків може мати власні ключові групи. В ідеалі ключова група не є статичною, а з часом продовжує залучати нових учасників. Хоча офіційно її рідко розглядають як частину лідерства, енергійна ключова група бере на себе певний тип лідерства. Їхня відданість надихає інших учасників і є ключовим фактором у забезпеченні постійної актуальності та довгострокової життєздатності спільноти.

Деякі ефекти розвитку, орієнтованого на лідерство:

- ♦ Порядок денний навчання визначається відданими учасниками, чиє лідерство може забезпечити більшу стратегічну узгодженість, складніші виклики та послідовніші подальші дії.
- ♦ Цінність походить від добре керованої спільноти, яка забезпечує “високу цінність часу”.
- ♦ Довіра впливає з очікування конкретних зобов’язань щодо виконання завдань.
- ♦ Інноваційність може бути посилена динамізмом і стратегічною спрямованістю учасників, які беруть на себе завдання визнавати та заохочувати інноваційні розробки, повний потенціал яких може бути неочевидним навіть для членів, що повідомляють про них.
- ♦ Ідентичність відображає роль людини в суспільстві та здатність її формувати.

Потенційні плюси	Можливі мінуси
♦ Ефективність зростає. ♦ Існують чітко визначені способи, як робити свій внесок у спільноту. ♦ Зрозумілі очікування щодо того, хто, де і для чого буде керувати. ♦ Учасники розвивають почуття взаємної відповідальності. ♦ Навіть нові члени можуть взяти на себе лідерські ролі та відчувати почуття власності над процесом навчання.	♦ Сильне керівництво породжує пасивність. ♦ Розвивається очікування, що лідери надають послугу (яку можуть оцінити колеги, що є споживачами цієї послуги). ♦ Учасники стають критичними: замість того, щоб допомагати, скаржаться на щось, що роблять інші як волонтери. ♦ Ключова група стає ексклюзивною елітою без поновлення членства. ♦ Занадто багато вирішується за зачиненими дверима. ♦ Учасники займаються політиканством навколо своїх ролей, чіпляючись за них занадто міцно. ♦ Лідерство стає платформою для нарцисів або крикунів.

Вимір 6. Культивування самоусвідомленості

На всіх шляхах розвитку спільноти ключовим компонентом розвитку є самоусвідомленість у функціонуванні спільноти практики. Це не передбачає розуміння базової теорії навчання або навіть концепції спільноти практики як такої. Скоріше, це передбачає увагу до якості процесів навчання та створеної цінності.

Одна велика спільнота практики перевела свій домен у серію груп практиків. Раз на рік спільнота збирається очно. Під час цієї зустрічі різні групи практики проводять сесії; деякі завершують роботу, деякі продовжуються на наступний рік, а також формуються нові. Ці безперервні роздуми про домен і супутній редизайн зберігають спільноту зосередженою і живою.

В агенції соціальних послуг усі спільноти практики збирають історії про їхній вплив на роботу членів. Вони діляться цими історіями в буклетах і на плакатах на регулярних ярмарках спільнот практики.

Цілеспрямовані зусилля з розвитку в цьому напрямі включають:

- ♦ **Проектування, спрямоване на себе.** Як ми зазначали в розділі про запуск, деякі спільноти цілеспрямовано визначають рамки для свого навчання. Вони обговорюють свої виклики і прагнення та уявляють, як спільнота може їм допомогти. Вони часто виділяють час у порядку денному для рефлексії “процесу”. Вони можуть час від часу проводити сесії оновлення, на яких переглядають свій прогрес, встановлюють нові прагнення та оновлюють дизайн процесу.
- ♦ **Усвідомлення створення цінності.** Будь-яка спільнота практики може створити цінність для членів та їхніх організацій. Але більш цілеспрямована спільнота прагне усвідомити цінність, яку створює. Для цього не потрібен проєкт повної оцінки, хоча деякі добре фінансовані спільноти його роблять. Але, простіше кажучи, це означає, що члени загалом прагнуть усвідомити те, що вони роблять — для власної практики та для світу загалом. На практиці це означає, що вони згадують історії про цінність, яку спільнота внесла в їхні проєкти. У деяких випадках вони можуть навіть розробити певні індикатори, які відстежуватимуть. Усе це відображає спільне прагнення створити максимальну цінність. (Див. розділ 6 про створення цінності).

- ♦ **Петлі “навчання навчатися”.** Навчання через спільноту практики — це окремий процес, якому також треба вчитися. Усвідомлення створення цінності дає можливість подумати про те, що саме створює найбільшу цінність, і відповідно адаптувати діяльність і процеси. Завдяки цим рефлексивним петлям можна з часом адаптувати і змінювати свою стратегію навчання та його процес.

Деякі ефекти розвитку, орієнтованого на усвідомлення:

- ♦ Порядок денний навчання керується натхненням, яке дають історії про створення цінностей.
- ♦ Цінність походить від бажання оптимізувати функціонування і внески спільноти.
- ♦ Довіра виникає через спільне прагнення зрозуміти, як група функціонує (чи ні) як спільнота практики і як вона може реагувати на кожного члена.
- ♦ Інноваційність може бути вбудована в дизайн спільноти та керуватися усвідомленням створення цінності, навіть якщо це лише потенційна цінність.
- ♦ Ідентичність підтверджується визнанням змін на краще, які спільнота робить у світі.

Потенційні плюси	Можливі мінуси
♦ Спільнота покращує свою здатність залучати зацікавлені сторони. ♦ Усвідомлення того, що створює цінність, збуджує у членів уяву про можливості. ♦ Навчання стає більш цілеспрямованим. ♦ Люди, яких приваблює процес, мають шанс зробити свій внесок.	♦ Деякі члени вважають, що процес і роздуми займають забагато дорогоцінного часу, який вони можуть проводити разом. ♦ Спільнота стає занадто жорсткою щодо усталених процесів і ритуалів. ♦ Емерджентні можливості, що не зовсім відповідають цій структурі, втрачаються. ♦ Добре функціонування відповідно до певного образу ідеальної спільноти стає самоціллю.

Вимір 7. Орієнтування в контексті

Дорослішання спільноти практики — це не лише внутрішня справа. Воно також пов'язане із місцем спільноти в її ширшому контексті. Питання, що спонукають розвиток у цьому напрямі: Як ми вписуємося в нашу організацію(-ї) та нашу ширшу дисципліну? Де відбуваються відповідні заходи чи трансформації, на які нам може знадобитися реагувати?

Ми бачили, як спільноти демонтують продукти конкуренції, вирушають у навчальні експедиції, відправляють учасників на різні конференції у своїй галузі або публікують свої знахідки.

Одна спільнота, яка займалась ранньою оцінкою проєктів, зрозуміла, що її практика не зможе здійснювати максимальний внесок, якщо організаційна культура не припинить стигматизувати своєчасне скасування проєктів, як тільки вони були визнані ризикованими.

Цілеспрямовані зусилля з розвитку в цьому напрямі включають:

- ♦ **Навігацію всередині організації.** Найпоширенішою формою контекстної орієнтації є ставлення до однієї чи кількох організацій. Дозрівання тут передбачає навчання, як орієнтуватися в організаційних очікуваннях, ресурсах, ієрархіях, політиці та культурі. Для цього може знадобитися навчитися краще артикулювати зміни, які робить спільнота. У деяких випадках спільнота може отримати підтримку та спонсорство через узгодження зі стратегіями, політиками і відповідними ініціативами. В інших випадках дотримання доброчесності як спільноти практики передбачає опір, виклик або трансформацію організаційного контексту.
- ♦ **Приналежність до ширшої сфери.** Сфера діяльності багатьох спільнот практики є частиною ширшої галузі чи дисципліни. Використання ширшої сфери зазвичай підвищує легітимність спільноти серед зацікавлених сторін організації, оскільки спільнота розглядається як підзвітна ширшому, зазвичай більш формальному режиму компетенції. Спільнота має аргументувати цінність, яку вона приносить, виступаючи в якості місцевих дверей у цю сферу, завдяки своїм ресурсам, досвіду і мережам. Це тягне за собою суперечки щодо часу і ресурсів для участі у зовнішніх заходах — конференціях, тренінгах або онлайн-бесідах.

Публікації в журналах своєї галузі та спеціалізованих журналах — ще один спосіб підвищити легітимність спільноти.

- ♦ **Розуміння ширшого ландшафту.** Спільнота рівних є гарним майданчиком для розуміння того, як світ впливає на вашу практику. Які важливі тренди? Що відбувається в іншому місці, включаючи нові розробки, дослідження та інновації? Що роблять конкуренти? Де потенційні партнери? Яким суспільним цілям ми сприяємо? Це ті запитання, на які спільнота практики шукатиме відповіді, якщо вона намагатиметься досягти стратегічної орієнтації на ширший контекст.

Деякі ефекти контекстно-орієнтованого розвитку включають:

- ♦ Порядок денний навчання залежить від того і реагує на те, що відбувається за межами спільноти.
- ♦ Цінність походить від спільної роботи, щоб зрозуміти ширший контекст і дослідити його наслідки для практики.
- ♦ Довіра може виникати через приналежність до однієї організації, спільну освіту та прихильність до певної галузі або участь у тій же ширшій програмі. Довіра також виникає в результаті обговорення спільного погляду на відповідні аспекти ширшого світу — чи то приєднання, чи опір масштабнішим тенденціям.
- ♦ Інноваційність походить від взаємодії з іншими точками зору, а також від реагування, пошуку, прийняття, реміксування та перепрофілювання ідей із різних джерел.
- ♦ Ідентичність може базуватися на зовнішній репутації та здатності посередництва в доступі до інформації та у стосунках.

Потенційні плюси	Можливі мінуси
♦ Організації надають підтримку. ♦ Проекти надають конкретні контексти для навчання на практиці. ♦ Спільнота отримує легітимність завдяки зовнішньому визнанню та репутації. ♦ Члени розширюють свій кругозір. ♦ Навчання спільноти актуальне для ширшого кола зацікавлених сторін.	♦ Зовнішні сили позбавляють спільноти певної ролі. ♦ Зовнішні розбіжності, прихильність і конфлікти проникають у спільноту, потенційно розколюючи її на фракції. ♦ Приналежність визначається в термінах "ми проти них".

Поєднання з ширшим ландшафтом

Оскільки ЦКГП вступає в новий етап свого розвитку як команда соціального навчання, ключовим завданням для ЦКГП є продовжувати залучати практиків до розвитку своєї сфери, одночасно використовуючи накопичені знання для взаємодії із ширшим ландшафтом.

Дійсно, гуманітарні переговори є не лише сферою практики, а й ареною соціальних, політичних і філософських запитів, які сприяють розробці міжнародних відносин. Між ендегенним розвитком гуманітарних практик і ширшим дослідженням ролі переговорів, комунікації та дипломатії на передовій існує невід'ємний зв'язок взаємної відповідності — і напруги. Існують також численні практики комерційних, політичних або кліматичних переговорів, що можуть збагатити розвиток нових і надійних гуманітарних практик на передовій. Буде критично важливо, щоб спільнота ЦКГП знайшла різні способи вийти за межі складнощів операцій на передовій і рухатися до інших форм переговорів і кутів дослідження, щоб зберегти свою практику свіжою і важливою.

Поширена помилка: спільнота вашої мрії

Ми представляємо виміри розвитку тут як можливі варіанти, а не як рекомендації щодо зрілості, ще й через те, що одна з поширених помилок, яку, за нашими спостереженнями, роблять лідери спільнот, полягає в тому, що вони намагаються “зростити” спільноту своєї мрії. Пам’ятаючи про всі риси своєї ідеальної спільноти, вони наполегливо працюють, щоб їх реалізувати. І з найкращими намірами роблять це для блага кожного. Проблема полягає в тому, що члени здебільшого не піклуються про формування ідеальної спільноти практики згідно з певними стандартами зрілості. Вони просто хочуть отримати користь від своєї участі та продовжувати жити своїм життям. Прагнення до стандарту зрілості як цілі лідерства може приносити розчарування, виснаження і, зрештою, самотність.

Важливо допомогти членам створити необхідну їм спільноту. Ось чому ми схильні думати про лідерство спільноти як про “лідерство з”, а не як “лідерство для”.

Спільноти вчаться в міру зростання

Ми заохочуємо лідерів не впадати у відчай, якщо їхні спільноти не завжди демонструють бажані риси живої спільноти практики.

Натомість ми підкреслюємо, що з самого початку кожна спільнота прокладає власний шлях і демонструє атрибути, які відображають її членство, лідерство та досвід соціального навчання, доступний у її контексті.

Ми виявили, що за наявності часу, досвіду та самовідданості спільнота може досягти етапу свого життя, де можна побачити більше цих позитивних аспектів — постійна жвавість і життєздатність є здоровими цілями наших спільнот на всіх етапах їхнього життєвого циклу.

3.8 Ключові фактори на рівні спільноти

Знову застерігаючи, що кожна спільнота унікальна, ми підсумовуємо цей розділ із певними загальними факторами успіху спільноти, про які слід пам'ятати. А потім, як і на рівні ініціативи, ми досліджуємо найпоширеніші ризики та виклики у створенні спільнот практики разом із деякими стратегіями їх усунення.

Фактори успіху на рівні спільноти

Висока цінність часу. Щоразу, коли люди взаємодіють із спільнотою, вони відчують, що це було вдалим використанням їхнього часу і що вони мали на це вплив — щоб їхня участь була важливою, цікавою, корисною та веселою, з перспективою змінити їх і їхню практику. Цей критерій цінності часу може бути найвищим принципом.

Пристрасть до домену. Спільнота практики не може вижити, якщо члени не відчують міцного зв'язку з доменом через особисту зацікавленість або тому, що це критично важливо для їхньої роботи. Їхнє навчання водночас розвиває домен.

Зосередження на практиці. Навчальна взаємодія має вирішувати реальні проблеми практики — те, як усе є “насправді”, а не те, як воно має бути. Залишаючись на більш поверхневому рівні “формальних знань” і “необхідних знань”, спільнота не стане настільки корисною, наскільки вона може бути.

Довіра. Члени повинні достатньо довіряти одне одному, щоб говорити про реальну практику. Але розмова про реальну практику також є найкращим способом розвитку довіри. Той, хто користується повагою, може розпочати цей процес, попросивши допомоги у вирішенні проблеми чи невдачі.

Ритм спільноти. Кожній спільноті необхідно знайти баланс у частоті взаємодій, який працюватиме для її членів. Ритму недостатньо — і виникає відчуття, що спільнота не живе. Занадто швидко — і люди просто відпадають. Перебування в спільноті майже ніколи не є основною роботою людини.

Внутрішнє лідерство. Відданість, навички та легітимність людей, що беруть на себе внутрішнє лідерство у зрощуванні спільноти, є одними з найважливіших факторів у визначенні якості та довголіття спільноти.

Відчуття власності членів. Сильне відчуття того, що спільнота є *їхньою власною* спільнотою, сприятиме залученню та ініціативі. Здійснюйте м'яке керівництво та захищайте це відчуття власності від зовнішнього тиску.

Енергійна ключова група. Лідерам спільноти радимо створити навколо себе ключову групу відданих членів. Залежність спільноти лише від однієї чи двох людей може бути нормальною на початку, але з часом це вже не буде гарною ідеєю.

Особистісний контакт. Успішні лідери підтримують особистісний контакт із членами. Таким чином вони знають про проблему, з якою стикаються учасники і яку спільнота може вирішити, а також про речі, які вони роблять добре і якими слід поділитися зі спільнотою.

Наполегливість в інноваціях. Нові моделі навчання та нові види діяльності можуть не спрацювати з першого разу. Наберіться терпіння та налаштуйте їх, перш ніж вирішите покинути й повернутися до звичного.

Висвітлення. Зробіть видимими речі, що можуть легко залишитися непомітними, наприклад, усі супутні активності та взаємодії, вдячність мовчазним членам або цінність, яку спільнота створює в різних частинах організації та за її межами.

Виклики та ризики на рівні спільноти

Як і всі гарні речі, спільноти практики водночас корисні та ризиковані. У таблиці на рисунку 3.9 перераховані типові виклики і ризики, а також пропозиції щодо стратегій їхнього пом'якшення.

Виклики та ризики	Мінімізація впливу
Відокремленість. Ризик спільноти практики полягає в тому, що ті самі речі, які призводять до її успіху, також можуть перетворити її на бункер. Учасники починають дивитися всередину і забувають вийти за власні обмеження для пошуку нових членів, нових перспектив та налаштувань.	Команда соціального навчання відіграє важливу роль у виявленні потенційних відокремленостей і пошуку можливостей для створення межових зустрічей. Відокремленість часто означає сильну ідентичність. Для одночасної поваги та розширення цієї ідентичності може знадобитися чуйність і наполегливість.
Групове мислення. Інша небезпека полягає в тому, що члени перестануть сумніватися в "істинах", які були сформульовані спільнотою. Стає зручніше продовжувати існуючі наративи, ніж кидати виклик консенсусу.	Переконайтеся, що новачків заохочують, особливо коли вони ставлять під сумнів те, що не викликає сумнівів. Заохочуйте взаємодію з людьми за межами спільноти, включаючи інші практики, а також клієнтів, зацікавлених сторін, дослідників тощо.
Кілька домінуючих голосів. Якщо кілька людей постійно домінують, деякі учасники можуть залишити спільноту, навіть якщо вони можуть багато запропонувати та багато що отримати.	Завдяки задачі хранителів спільноти члени можуть відрефлексувати те, як їхня спільнота функціонує у якості навчального партнерства. Вони можуть привернути увагу до інших голосів, що замовчуються. Іноді лідерам спільноти потрібно поговорити з домінуючою особою окремо, щоб не витратити дорогоцінний час спільноти.
Відсутність тяглості. Якщо тяглості через спільні розповіді про минулі події і про те, що люди зробили з навчанням з того часу, замало або зовсім немає, учасники почнуть розглядати зустрічі як окремі події, а не як постійне навчальне партнерство.	Переконайтеся, що початки та завершення зустрічей забезпечують їхню тяглість. Завжди спирайтеся на попередні активності і в належний час робіть наступні кроки для колективної рефлексії, зворотного зв'язку та вдосконалення.

Виклики та ризики	Мінімізація впливу
Надмірна передача інформації. Люди настільки звикли до презентацій як до основного режиму навчання, що вони можуть швидко стати режимом за замовчуванням, якщо не приділяти належної уваги плану діяльності. Тоді порядок денний зборів починає виглядати як перелік тем, а не діяльності, щоб досягти прогресу в подоланні реальних викликів.	Зведіть режим презентації до абсолютного мінімуму. У разі використання презентація має бути прелюдією до залучення, а не основним способом навчання. Проявіть фантазію в розробці можливостей для навчання (ідеї див. у наступному розділі).
Спільнота практики як послуга. Недоліком наявності сильних лідерів спільноти та команди соціального навчання є те, що учасники можуть почати сприймати спільноту як послугу, а не як можливість самостійно формувати або керувати навчальним партнерством.	Уникайте форм зворотного зв'язку, які знімають відповідальність за спільноту з учасників, наприклад, не просіть оцінити, наскільки добре організатори виконали свою роботу. Радше використовуйте запитання, які більше зосереджені на тому, що люди можуть зробити, щоб взяти на себе відповідальність за свою спільноту.
Функціонування як проєкт. Спільнота керується у стилі управління проєктами, можливо, людьми, які знають, як зробити щось, але їм бракує майстерності, необхідної для стимулювання уяви, натхнення, використання моменту і готовності до ризику в інтересах програми навчання.	Не кожен є природженим лідером спільноти, але кожен може навчитися. Для організацій добре пропонувати навчання тим, хто хоче розвинути ці навички.

Рисунок 3.9.
Виклики та ризики на рівні спільноти



ФАСИЛИТУВАННЯ ЗУСТРІЧЕЙ І ЗАХОДІВ

4 ФАСИЛІТУВАННЯ ЗУСТРІЧЕЙ І ЗАХОДІВ

Спільноти практики навчаються вчитися, розробляючи структури активностей та процеси фасилітації, які їм підходять.

Цей розділ заглиблюється у деталі розвитку спільнот практики. Він написаний для людей, які відіграють активну роль у розробці та фасилітації зустрічей спільноти й активностей, що забезпечують простір для соціального навчання. Фасилітація — це важливий внесок у розвиток спільноти та фактор, який допомагає учасникам знайти в ній цінність. У цьому розділі обговорюватимуться принципи фасилітації, дизайн зустрічі та численні структури активностей. Але ми розпочнемо нашу розмову з визначення місця дизайну та фасилітації в контексті негласних теорій навчання.

4.1 Дизайн соціального навчання і теорія навчання

Більшість людського досвіду із навчальної діяльності походить із навчання в школі або з контексту професійного навчання. В обох випадках навчання спрямоване на передачу знань від експерта чи викладача. Це створює неявну “теорію навчання” та формує те, що люди роблять і очікують. Члени й лідери спільноти можуть застосувати цю негласну теорію навчання до свого проєкту та очікувань від спільноти. Але ключовим елементом розвитку спільноти практики є здатність її членів і лідерів переключити свою негласну теорію навчання зі звичного способу передачі на такий, у якому практики процвітають, навчаючись одне в одного та одне з одним під час різноманітних діалогів на кшталт “ділових розмов” (“shop talk”).

Зауважте, що активності соціального навчання, у нашому розумінні, не є штучно створеною педагогічною діяльністю, що має на меті підвести людей до відкриття відомої відповіді за допомогою певної інтерактивності. Це також не “дружня передача знань” замаскована під активну фасилітацію з готовими рецептами взаємодії. Мета активностей соціального навчання — створення простору для глибших і змістовніших розмов про всі нюанси та невизначеності реальної практики.

Якщо негласна теорія навчання не зміниться, діяльність спільнот практики може легко перетворитися на серії презентацій або вебінарів. Вони не обов'язково некорисні, але тоді упускається справжній навчальний потенціал спільноти практики. Внески експертів також можуть бути частиною активностей спільноти, але ці внески мають бути ретельно спроектовані. Експерти не повинні просто представляти власну “експертність” у своїх термінах. Навпаки, їх слід залучати до плану навчання спільноти та до того, що має значення для членів. Навчання кардинально відрізняється, якщо ним керують члени спільноти — коли вони отримують від експерта те, що їм потрібно, щоб навчатися зі свого досвіду практики.

Існує мистецтво дизайну і фасилітації зустрічей та активностей соціального навчання. Щоб конкретизувати його у цьому розділі, пропонуємо численні приклади активностей соціального навчання, які ми використовували. Ми обговорюємо, чим вони корисні та як організувати їх для створення соціальних навчальних просторів. Але без зміни основоположної теорії навчання не впевнені, що прості описи активностей допоможуть. За наявності правильної теорії навчання та дрібки фантазії можливості для дизайну активностей соціального навчання безмежні. З часом спільнота створить власний репертуар активностей, які підходять її членам.

4.2 Мистецтво фасилітації у спільнотах практики

У цьому розділі пропонуються короткі інструкції з фасилітації в спільнотах практики, надані або професіоналами, або членами спільноти. Кожен фасилітатор матиме власний стиль, але корисно володіти деякими загальними керівними принципами. Тут ми говоримо про мету фасилітації, про те, що можна і чого не можна робити у неформальній комунікації, а також про типові проблеми фасилітатора.

Мета фасилітації

Фасилітація у спільнотах практики є багатогранною та має нюанси. Часто цю роль беруть на себе лідери спільноти, а в міру дорослішання спільноти — все більше й інші її члени. Іноді можна залучити стороннього фасилітатора або члена команди соціального навчання.

Ось деякі з багатьох завдань, які виконує фасилітатор у спільноті практики, і поради, що ми даємо собі, намагаючись їх реалізувати:

Тримайте простір. Ваше завдання — не заповнити простір, а забезпечити наявність простору для того, щоб спільнота могла його заповнити. Якщо щось збилося, злегка уточніть і зацелуйте мету спільноти. Допоможіть переконатися, що всі голоси були почуті, особливо голос практики. Запрошуйте до регулярної рефлексії і забезпечуйте підбиття підсумків.

Формуйте дослідницький дух. Намагайтеся якомога більше практикувати вдячну допитливість і позитивне лідерство — зосереджуйтеся на сильних сторонах більше, ніж на слабких, на оптимізмі більше, ніж на песимізмі, підтримуйте вдумливість більше, ніж критику. Заохочуйте запитання та відповіді. Але перш за все, самі будьте тими, хто навчається. Найкращі лідери спільноти — ті, хто відчуває гостру потребу в спільноті, оскільки вони спрагли до навчання, яке вона може запропонувати.

Цінуйте досвід. Поважайте історії та контексти людей і віддавайте їм належне за внески, які відображають їхній досвід. Важливо, що це включає в себе донесення до спільноти запитань і викликів із практики. Шукайте можливості пролити світло на історії учасників, незалежно від того, повідомляють вони про успіхи, проблеми чи явні невдачі.

Підтримуйте людей, щоб змінити ситуацію на краще. Спрямовуйте розмову до дії, якщо з'являється нагода. Коли можливість дії підвищує рівень енергії, розвивайте її. Завжди шукайте можливості дослідити і сформулювати потенційну цінність участі заради перспективи покращити ситуацію.

Забезпечуйте подальший зв'язок. У розділі 1 ми припустили, що спільнота практики є петлею безперервного навчання (рис. 1.2). Члени ведуть насичене життя, вони не завжди можуть пам'ятати все, над чим потрібно працювати далі. Відстеження та повернення до певних питань допомагає завершувати петлі.

Заохочуйте колективний підхід до фасилітації. Залучайте людей, де це можливо, до спільного лідерства у спільноті, особливо під час вирішення спірних або складних питань. Розділіть відповідальність за якість простору з учасниками. Якщо хтось скаржиться, заохотьте їх щось запропонувати. Будьте відкритими до того, що може статися далі, незалежно чи відповідає це вашому плану, чи ні.

Ми вже говорили про це в попередньому розділі, але тут варто повторити: одна з найнеприємніших спокус у фасилітації спільноти практики — незалежно від того, чи ви її член, чи аутсайдер — це прагнення зрощувати ідеальну спільноту відповідно до певних критеріїв, які ви придумали, про які читали або які вам нав'язали. Спільнота ні для кого іншого, вона для її членів. Їм потрібна саме ця спільнота, а не та, якої прагнете ви чи хтось інший.

Фасилітація і неофіційна комунікація

Коли люди думають про лідерство в спільноті, вони часто мають на увазі більш публічні аспекти спільноти: зустрічі, вебсайт, документи. Незважаючи на те, що “офіційний канал”, без сумніву, важливий, успішні фасилітатори, як правило, дуже добре комунікують за допомогою “неофіційного каналу” — спілкуються з людьми поза “публічною ареною”, наприклад, по телефону, за кавою або через месенджери. Це непублічне лідерство допомагає їм тримати руку на пульсі спільноти. Знання того, з якими труднощами стикаються учасники та чого вони досягли, допомагає їм налаштувати програму навчання. Іноді членів потрібно трохи підштовхнути, щоб вони зрозуміли, наскільки корисно було б розповісти про свої конкретні проблеми та історії у спільноті. Приватна розмова може стати початком цього процесу. Таблиця на рисунку 4.1 містить деякі вказівки щодо неофіційної комунікації у формі того, що можна і чого не слід не робити.

Що слід робити	Чого не слід робити
◆ Дізнаватися про виклики, з якими мають справу люди, і досліджувати, що приносить їм цінність. ◆ З'ясовувати, де ви можете краще використати їхній досвід та енергію та як вони можуть допомогти. ◆ Шукати способи вплести історію окремої людини в групові розмови, дотримуючись конфіденційності. ◆ Розуміти у безоціночний спосіб, що сприяє їхньому залученню або що утримує від залучення. ◆ Прислухатися до їхніх нестандартних та реалістичних пропозицій на майбутнє.	◆ Говорити про інших людей у негативному ключі або поширювати чутки. ◆ Застрягати у скаргах і негативному мисленні: вислуховуйте скарги та визнавайте право на них, але потім спрямовуйте їх на дії, які сприяють агентності. ◆ Говорити чи представляти себе як того, хто діє від імені членів, — радше ви спираєтеся на те, що вони можуть запропонувати, і пропонуєте їм шляхи безпосередньої взаємодії зі спільнотою. ◆ Просити зворотний зв'язок про те, чи задовольняє спільнота їхні потреби, наче це послуга, — радше запитуйте, як спільнота може створити достатньо простору для них, щоб вони могли ініціювати те, що вважатимуть корисним. ◆ Обіцяти те, що не можете виконати.

Рисунок 4.1.

Познайомтеся зі своєю спільнотою, спілкуючись із її членами

Робота з конфліктом

Конфлікт може бути ознакою деяких глибинних проблем, але конфлікт також може бути здоровою ознакою — як того, що ваша спільнота займається складними проблемами, так і того, що вона не піддається конформному мисленню. Люди рідко борються за те, що їх не хвилює. Занадто багато схвалення є тривожним сигналом у спільноті практики. Але в конфлікті багато амбівалентності, про що свідчить таблиця на рисунку 4.2.

Конфлікт продуктивний	Конфлікт деструктивний
♦ Метою спільноти практики ніколи не є просто домовитися; вона про те, щоб навчитися, тобто змінити розуміння та дії продуктивним способом. ♦ Конфлікт може бути можливістю почути різні голоси. ♦ Розбіжності в поглядах є здоровими, а різні точки зору допомагають будувати нове розуміння. ♦ Якщо ви можете схилити на свій бік тих, чия опозиція спричинила конфлікт, вони часто стають вашими найвідданішими прихильниками.	♦ Конфлікт, що затягується або займає надто багато простору, призведе до того, що не залучені в конфлікт учасники відчують, ніби вони дарма витрачають свій час. ♦ Конфлікт, що перетворюється на особисті нападки, руйнує довіру та зв'язки спільноти. ♦ Конфлікт, у якому руйнують чиясь репутацію, — це найшвидший спосіб втратити учасників.

Рисунок 4.2.
Амбівалентність конфлікту

Що слід робити

- ♦ **Перевірити джерело.** Проаналізуйте: конфлікт має коріння у смислотворенні, в усталеному мисленні чи в особистостях. Стане зрозуміло, чи це протистояння в навчанні, чи якась інша проблема. Якщо це протистояння в навчанні, виявлення його джерела може бути продуктивним для спільноти.
- ♦ **Розглядати можливість перевести його поза рамки зустрічі.** Коли конфлікт затягується або переходить на особистості, часто краще припинити розмову та перенести її у неофіційний канал зв'язку. Адже спільного часу обмаль, тому він цінний і його не слід витрачати на те, що не є продуктивним для загалу. (Зауважте, для команди, члени якої проводять багато часу разом, може бути корисно залучити кожного до вирішення руйнівного конфлікту).

- ♦ **Залучати інших.** Поговоріть із ключовими членами, які мають різні думки, щоб отримати різні точки зору. Якщо ви використовуєте “лідерські групи”, спершу подивіться, чи можуть хранителі спільноти впоратися з конфліктом краще за вас.
- ♦ **Використовувати можливість.** Використовуйте колективну рефлексію конфлікту як можливість навчання для членів, щоб зміцнити свою відданість спільному навчанню.
- ♦ **Захищати спільноту.** Зрештою, збереження навчального простору є найважливішою метою. Іноді потрібно бути рішучим і виключити зі спільноти члена, який неодноразово порушує довіру або норми групи. Це рідкість, але такий варіант завжди має бути.

Спільноти можуть допомагати людям орієнтуватися в їхніх ролях

Спільноти Ignite часто формуються навколо доменів, що тісно перетинаються з офіційними ролями в організації, такими як менеджер продукту, дизайнер або інженер-програміст.

Не дивно, що такі спільноти приваблюють членів, які зацікавлені у практиках, пов'язаних із відповідною роллю, незалежно від того, є вони офіційно дотичними до цієї ролі чи ні.

Ми виявили, що спільноти можуть допомагати краще зрозуміти поточні або майбутні очікування, які покладаються на людей у таких ролях. Типова діяльність, пов'язана з нетворкінгом, розмовами, воркшопами, а іноді й співпрацею із стратегічними партнерами, які визначають навички та очікування, — усе це допомагає членам відчувати більшу безпеку та стабільність у своїй кар'єрі.

Це може бути корисним для учасників, які, можливо, захочуть перейти на нову роль у майбутньому. Оскільки в безпечному середовищі спільноти вони можуть вчитися в інших — тих, що вже її виконують і можуть відповідати на запитання, ділитися ідеями та вирішувати проблеми. Як згадувалося раніше, саме така спільнота і надихнула Філа допомогти заснувати Ignite.

Навчальний підхід до управління часом

Управління проектами або зустрічами — корисні навички для фасилітатора, проте вони також можуть ставати на заваді. Фасилітатори часто припускають, що одне з їхніх головних завдань — забезпечення дотримання групою порядку денного (і учасники часто від них цього очікують). У традиційній груповій зустрічі або навчальному семінарі порядок денний призначений для того, щоб керувати процесом, оскільки суть зустрічі полягає в охопленні всіх пунктів порядку денного чи навчального плану. За винятком кількох організаційних моментів на початку, роль порядку денного у спільноті — надати початкову структуру для залучення людей. Він радше схожий на дорожній знак, ніж на саму подорож. Першорядне для зустрічі спільноти не те, чи вона чітко йде за порядком денним, а те, чи створюють активності цінність для учасників. Якщо є нагода для навчання (зокрема, багатообіцяюча ідея, жвава розмова, продуктивний конфлікт, новий виклик, святковий момент), тоді змінюйте порядок денний на ходу. Стежте за енергією навчання. Це не означає дозволяти людям відходити від теми; це означає гнучкіший підхід. Очевидно, що фасилітація вимагає пошуку й утримання балансу і виваженого міркування, але зазвичай помилкою (яку ми часто спостерігали) є припинення енергійного і цінного обміну заради наступного пункту порядку денного.

4.3 Розробка порядку денного зустрічей

Зустрічі спільноти практиків дуже відрізняються за змістом і структурою. Важливо дозволити кожній спільноті з'ясувати, що для неї найкраще підходить. Запропонуйте учасникам проявити креативність щодо того, як вони вирішують спільні проблеми та досягають прогресу разом. На рисунку 4.3 показана схема загальної зустрічі спільноти практики. Це не порядок денний, а типові розділи.

Активність	Опис
Чек-ін	Ведучий зустрічі запрошує тих, хто на зустрічі вперше, представитися. Потім учасники діляться історіями на кшталт: Що ви зробили з будь-якою ідеєю, отриманою під час наших попередніх обговорень? І що сталося? Ідея полягає в тому, щоб розглядати зустрічі не як окремі події, а як частину постійної петлі навчання. Знову ж таки, уможливлення цих петель є ключовим виміром фасилітації в спільноті.
Вступна активність	Це простір, в якому учасники можуть розповісти про будь-який виклик чи тему іншим членам спільноти. Якщо питання коротке чи нагальне, тоді спільнота може над ним попрацювати. Якщо воно потребує тривалого обговорення або додаткової підготовки та спланованої взаємодії, воно включається в навчальний порядок денний для наступної зустрічі чи розмови в підгрупі. Це може бути просто живе опитування (онлайн чи наживо) або щось складніше, наприклад розмова в стилі Світового кафе (див. розділ 4.6). У невеликій групі це може бути звична початкова вправа, яка завжди є частиною порядку денного.
Активності соціального навчання	Основна частина зустрічі приділяється цілеспрямованим навчальним заходам, які сприяють навчанню спільноти або відповідають на запити членів про допомогу. Деякі спільноти присвячують значну частину цього часу групам практики, як для того, щоб працювати над власними питаннями, так і для того, щоб залучити всю спільноту до надання зворотного зв'язку. Як уже згадувалося, час, проведений разом, дорогоцінний, і його потрібно використовувати для взаємодії, а не для обміну інформацією. Такий обмін краще робити в електронних листах, інформаційних бюлетенях або записах. У наступному розділі описано приклади активностей, які можна проводити як онлайн, так і наживо. Зауважте, що ці активності можуть тривати протягом кількох зустрічей. Гарною ідеєю є запросити членів брати на себе ініціативу в організації та фасилітації різних активностей. Що більше досвіду в створенні активностей для продуктивних розмов на ходу мають учасники, то легше їм успішно вирішувати нові та важливі проблеми.

Активність	Опис
Рефлексії	Члени розмірковують про поточну зустріч та еволюцію спільноти практики зі своєї перспективи: ◆ Чого ми досягли і що ми повинні включити в нашу спільну пам'ять? ◆ З якими викликами ми стикаємося? Що нам робити далі, щоб просувати нашу практику вперед? ◆ Що працює чи не працює у наших зустрічах? ◆ Як у нас справи як у спільноти? ◆ Кому ще потрібно почути про те, що ми робимо? Незалежно від того, зустрічаємося ми онлайн чи наживо, ми часто відкриваємо спільний документ, як-от документ Google, для цих моментів рефлексії (див. Спільна рефлексія в кінці розділу 4.6 нижче, щоб дізнатися більше про процес).
Чек-аут	Перед тим, як піти, учасники діляться своїми роздумами: ◆ Які основні моменти навчання? ◆ Що ми збираємося робити з тим, що вивчаємо, і до яких змін на краще, ми сподіваємось, це призведе? Ідея такого формату чек-ауту — допомогти просувати навчання у практику та ініціювати петлі навчання, щоб відстежувати результати та з часом давати зворотний зв'язок у спільноту.

Рисунок 4.3.
Типові елементи зустрічі спільноти практики

Паузи. Перерви — це гарний час, щоб поділитися більш особистими речами, тому вони не повинні бути надто короткими. Під час пауз можуть виникнути різноманітні грайливі та значущі моменти. В онлайн-зустрічах перерви — це можливість відволіктися від екрану. Ми часто відкриваємо онлайн-простір на кілька хвилин раніше, щоб люди могли зайти у вільний час і невимушено поспілкуватися, але якщо це не стає частиною поточної рутини спільноти, загалом небагато людей це роблять. Це може здатися надуманим, якщо група велика. Паузи під час онлайн-зустрічей, ймовірно, будуть організовані як серія коротких обговорень у малих групах. Детальніше про онлайн-зустрічі в наступному розділі.

4.4 Велике розмаїття навчальних активностей

Люди часто думають про соціальне навчання як про неформальні розмови біля кулера з водою. Це трапляється, але ми бачили, як цілеспрямовані спільноти практики беруть участь у напорчуд широкій різноманітності навчальних активностей.

Доцільність різноманітності активностей

На рисунку 4.4 показано приклад активностей спільноти. Схема групує ці активності у сімейства подібних активностей (бульбашки). Вона також організовує їх у трьох вимірах:

Горизонтально, навчання у когось ліворуч і навчання з кимось праворуч.

Коли учасники взаємодіють, вони навчаються одне в одного та одне з одним. Вони вчаться на досвіді практики одне одного через історії — успіхів та невдач; і вони вчаться одне з одним, коли виступають як партнери в обговоренні питань, спільному дослідженні нових рішень або осмисленні нових досліджень. Хоча багато видів діяльності включають обидва процеси, один аспект, як правило, є помітнішим у визначенні базової структури діяльності.

Вертикально, неструктуровано у напрямку доверху та структуровано у напрямку донизу.

Важливо не плутати самоврядну природу спільнот практики з відсутністю внутрішньої структури. Навчальна діяльність варіюється від дуже неструктурованої до дуже структурованої. Подібно до розмов біля кулера з водою, деякі дії майже не потребують сприяння чи планування, як-от обмін інформацією чи розповідь історії. Натомість деякі дії є досить структурованими та вимагають підготовки, фасилітації, розробки і навіть протоколів, таких як взаємний бенчмаркінг, навчальні сесії чи польові виїзди.

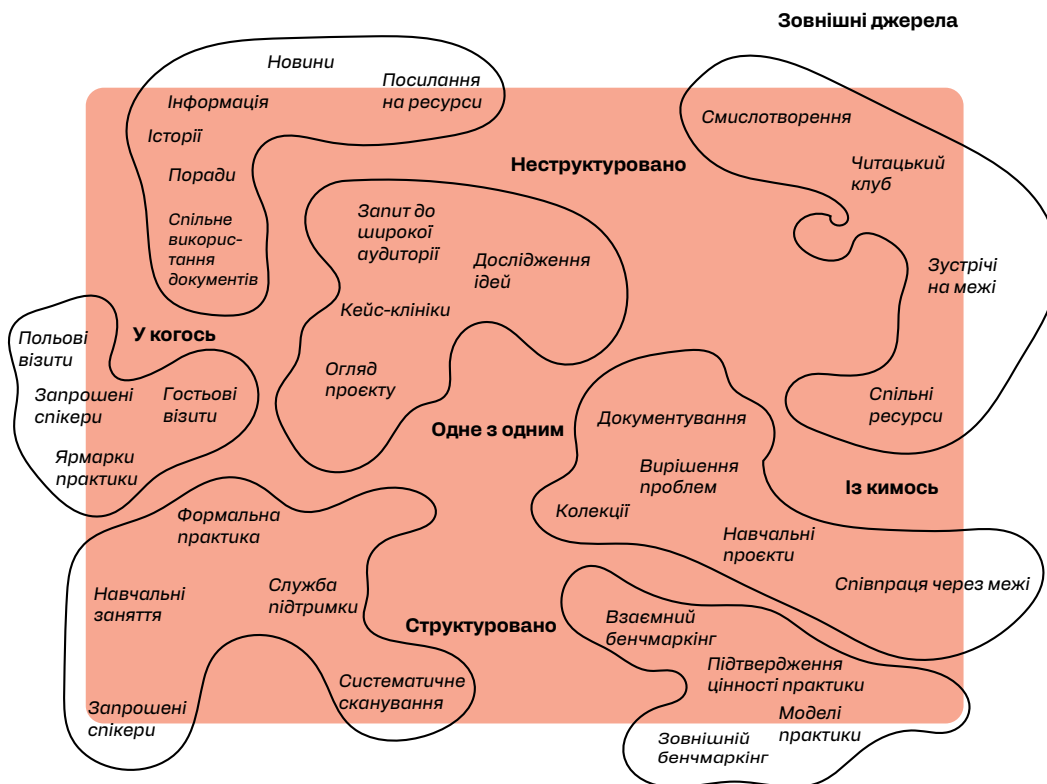


Рисунок 4.4.

Деякі активності, які використовують спільноти практики

До центру, навчання між членами, до периферії із зовнішніми учасниками.

Пошук джерел навчання поза межами спільноти — це така ж діяльність спільноти, як і навчання одне в одного та разом. Запрошення гостей, спільне читання дослідницьких статей або співпраця над спільним проектом з іншою спільнотою — це способи розширити сферу вивчення практики й бути в курсі подій у відповідних галузях. Така діяльність на межі спільноти допомагає їй уникнути пастки замкнутості та власних обмежень.

Набір інструментів соціального навчання

Практики соціального навчання і методи фасилітації все ще є новою дисципліною для багатьох наших колег. Із подвійною метою — задовольнити цю потребу та допомогти нашим спільнотам адаптуватися до віртуальної взаємодії замість очної, коли почався COVID-19, — ми розробили власний інструментарій соціального навчання. Знімок екрана головної веб-сторінки показано на рисунку 4.5. Він містить бібліотеку активностей соціального навчання, інструментів і методів, які кожен може вибрати відповідно до своїх поточних потреб.

Посібники до технологічних інструментів були написані з акцентом на соціальне навчання, наприклад, “Як можна ефективно використовувати Zoom для цілей соціального навчання?”

Ключова мета — отримати змогу витратити більше часу на створення активності для спільноти, а не на з'ясування, що робити далі, чи вирішення, який інструмент використовувати або як його використовувати.

Члени нашого факультету Ignite допомагають нам підбирати вміст інструментарію. Один волонтер узяв на себе завдання знаходити приклади та публікації в блогах з усієї нашої вікі¹, які ілюстрували

1 Вікі (англ. wiki) — це онлайн-інструмент для спільної роботи групи користувачів, який дозволяє кожному учаснику додавати, редагувати, пов'язувати гіперпосиланнями та видаляти контент. (Прим. ред.)

прикладі наших активностей в дії, таким чином демонструючи застосовані практики та втілену в життя теорію навчання.

Social Learning Toolbox

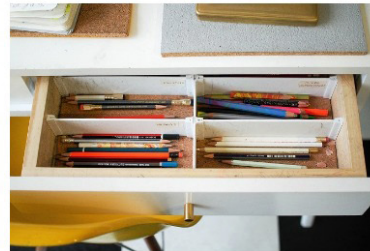
Created by Hall, Chris, last modified by Reid, Phil on Oct 04, 2022

Want to improve your community meetups?

Struggling to think of what to do next?

Want to learn how to use a specific facilitation technique or tool? We hope you find what you need in this toolbox, but if not then please [let us know](#) or leave a comment on this page.

If you're looking for general guidance on the stages and lifecycle of an Ignite community, check out our [community lifecycle guide](#).



Activities

A large variety of **social learning activities** for you to try!

Social Learning Activities

There are many ways of learning through others, and on this page we've tried to capture and document some of the more interesting ones.

- [How To: Case Clinic](#)
- [How To: Collider](#)
- [How To: Community Charter](#)
- [How To: Community Health Monitor](#)
- [How To: Core Team Recruitment Event](#)
- [How To: Design a Community Meet-Up](#)
- [How To: Design Studio](#)
- [How To: Guided Conversation](#)
- [How To: Ignite Practice Circle](#)
- [How To: Ignite Talks](#)
- [How To: Launch Ignite](#)
- [How To: Lean Coffee](#)
- [How To: Lightning Talks](#)
- [How To: Obtain Ignite Funding for Your Location](#)
- [How To: Presentation And Conversation](#)
- [How To: TED Talk](#)
- [How To: Virtual Facilitation](#)
- [How To: Welcome Wagon](#)

✓ Tools

A whole set of **social learning tools** for you to try!

Social Learning Tools

On these pages we've tried to capture what we know about using the various tools at our disposal for social learning, whether your social learning activity is on-line or in-person.

- Adobe Connect
- Agile Central
- Bitbucket
- Confluence
- Excalidraw whiteboarding tool
- MeetMe
- Scheduling a Meetup with Outlook, Lync and Zoom
- SeeMe
- Skype
- Symphony
- This tool helped us to Ignite
- Webcasting
- Zoom
- Zurvey

Techniques

A whole page of **social learning techniques** for you to try!

Social Learning Techniques

There are many techniques to master to create good social learning opportunities, and we've tried to capture some of them here so we can practice them together.

- [How To: Community Covenant](#)
- [How To: Do A Check-In](#)
- [How To: Do A Check-Out](#)
- [How To: Gather feedback and ideas from your community](#)
- [How To: Get Value From Videocalls](#)
- [How To: Launch Ignite in Your Location](#)
- [How To: Retain Community Memory](#)
- [How To: Share a Community Event using a GO link](#)

Рисунок 4.5.
Набір активностей ініціативи Ignite

Розробка активностей

Очевидно, що спільноти беруть участь не у всіх активностях, перелічених на рисунку 4.4. У більшості випадків це не те, до чого слід прагнути; більшість спільнот функціонують дуже добре з невеликим набором. Але мати широкую палітру різноманітних потенційних активностей корисно. Це може розкрити уяву членів і фасилітаторів. У цьому розділі описи активностей, які ми найчастіше використовували, згруповані в три секції з різними цілями:

- ♦ активності, спрямовані на допомогу та розвиток практики;
- ♦ активності, спрямовані на формування загальної картини спільноти та її мислення;
- ♦ активності, за допомогою яких спільноти взаємодіють із зовнішніми учасниками.

Усі активності можна проводити наживо або онлайн із мінімальними варіаціями. Для онлайн версії ми лише припускаємо, що учасники мають технічну можливість проведення інтерактивних відеозустрічей і доступ до спільного цифрового робочого простору (додаткову інформацію про технологію див. у наступному розділі).

Ці протоколи активностей є лише пропозиціями. Вони відображають те, що ми спробували, а не теорію, як спільнотам навчатися. Є незліченна кількість інших видів активностей, якими можуть скористатися спільноти (див. деякі посилання в кінці книжки). Ми запрошуємо вас поекспериментувати з варіантами того, що ми пропонуємо, і з абсолютно новими видами активностей, які працюють для вашої спільноти.

4.5 Активності, спрямовані на розвиток практики

Можна легко ознайомитися з практикою, поділившись порадою, документом чи короткою історією, або просто перекинувшись думками під час обіду. Але тут ми пропонуємо кілька ідей для більш структурованих активностей, спрямованих на спільне ознайомлення з практикою.

Кейс-клініка

Учасник розповідає спільноті про реальний виклик, і разом вони обговорюють, як його подолати.

Оскільки це зумовлено потребою, що виникає з практики, кейс-клініка є квінтесенцією соціального навчання.

Коли це може бути корисним

Мета полягає у залученні колективного досвіду групи до вирішення кейсу одного із членів. Учасник отримує користь від інтелекту всієї спільноти, а всі беруть щось для себе з роз'яснення проблеми, обміну історіями та обговорення порад.

Ключові фактори успіху

- ◆ Ми рекомендуємо, щоб виклик був реальним і, якщо можливо, нагальним. Це активізує спільноту.
- ◆ Важлива частина попередньої роботи полягає в тому, щоб доповідачі кейсів чітко сформулювали запитання, яке вони хочуть поставити групі. Що точніше запитання, то легше групі надати корисну й відповідну допомогу.
- ◆ Зазвичай ми не рекомендуємо слайд-презентацію кейсу, вона займає надто багато часу та може бути нудною. Учасник, який розповідає про свій кейс, знає всі деталі ситуації і може легко перевантажити ними групу. Важливо обмежити кількість інформації, яку він передає іншим. Ми часто рекомендуємо створити єдину наочну схему, хоч і базову, щоб представити контекст узагальнено, лише з фактами, що стосуються кейсу. Ідея єдиної наочної схеми полягає в тому, щоб допомогти спільноті пам'ятати відповідні виміри ситуації протягом усієї активності.

Процес

На рисунку 4.6 показаний типовий протокол для кейс-клініки. Він є лише орієнтовним і потребує динамічного коригування для просування процесу. Цей протокол передбачає

відведення для спільноти приблизно однієї години, що є розумним часом для складного виклику. Фактично необхідний час буде залежати від складності кейсу, але пропорції залишаться приблизно такими ж.

Кроки	Дія	Час	Підказки
1. Контекст	Доповідач дає контекст, достатній для того, щоб описати виклик, а потім ставить конкретне запитання групі.	5–10	Проста візуалізація може бути корисною, але на цьому етапі уникайте презентації зі слайдами або довгих описів.
2. Розуміння	Група ставить уточнюючі запитання, щоб краще зрозуміти контекст і характер завдання. Відповідь на ці запитання, а не початковий вступ, є основним засобом передачі інформації про характер проблеми.	15	На цьому етапі утримуйтеся від порад. Але доречні уточнюючі запитання часто проливають нове світло на проблему.
3. Обмін відповідним досвідом	Члени групи діляться досвідом та історіями.	0–15	Цей час залежить від кількості учасників із відповідним досвідом.
4. Порада	Члени групи дають поради та обговорюють поради одне одного з точки зору власного досвіду.	15	Щоб все базувалося на досвіді, заохочуйте членів давати свої поради у формі історій. Нехай вони розповідають, що робили, перебуваючи в подібному становищі.
5. Підбиття підсумків	Доповідач узагальнює ідеї та поради, які виносить із зустрічі.	5	Це те, до чого слід повернутися на наступній зустрічі.

Рисунок 4.6.
Типовий процес для кейс-клініки

Наступні гії

Усі активності в цьому розділі можуть отримати користь від подальших дій для забезпечення тягlostі. Але це особливо корисно в ситуації, коли ви отримуєте допомогу в особистих викликах від спільноти, що має постійне зобов'язання навчатися разом. Через кілька тижнів або місяців після кейс-клініки спільнота може попросити власника кейсу розповісти, що відбулося насправді.

Таке подальше відслідковування має велику цінність. Воно свідчить про стале бажання сприяти успіху учасника, який отримує допомогу. Спільнота не просто дає слушні поради чи обмірковує ідеї; вона готова стежити, як втілюються її пропозиції. Спільнота також багато чого вчиться, спостерігаючи, як її поради спрацьовують або ні на практиці.

Варіанти формату

- ♦ **Ціла група.** Увесь процес відбувається як обговорення та мозковий штурм всією групою. Це добре працює для невеликих груп, наживо або онлайн.
- ♦ **Консолідовані поради.** Перед тим, як дати пораду (тобто крок 4), група збирається в іншій кімнаті, щоб консолідувати свої пропозиції, поки доповідач розмірковує над історіями, які почув. Коли вони повертаються, доповідач ділиться своїми роздумами, а інші дають спільні поради.
- ♦ **Акваріум.** Для великих груп добре підійде формат акваріуму (опис процесу див. у наступному розділі).
- ♦ **Малі групи.** Після початкового вступу та запитань учасники об'єднуються в малі групи, щоб обговорити виклик, і повертаються порівняти свої ідеї.
- ♦ **Окремі запитання.** Доповідач створює набір різних запитань, і група ділиться на підгрупи для обговорення кожного запитання. Вони повертаються разом і діляться результатами своїх розмов із всією групою.

- ♦ **Ролі.** Різні члени групи виконують різні ролі, наприклад, співчутливого радника, скептичного критика або генератора оригінальних ідей. Даючи та обговорюючи поради, вони роблять це через свої різні ролі.

Варіації

Чергування кейсів. Кілька доповідачів розповідають про свої виклики, і спільнота ділиться на таку ж кількість груп. Доповідачі переходять від однієї групи до наступної для мініклінік, а потім представляють усій групі те, чого вони навчилися в процесі.

Відкладена відповідь. Доповідач лише слухає поради та їх обговорення одне одним, але не відповідає та не коментує, поки не закінчиться повний етап поради. Хоча цей варіант позбавляє обговорення точки зору доповідача, він може допомогти уникнути ситуації, коли доповідач відчуває потребу оборонятись і відкидати кожну раду.

Дослідження нової ідеї. Кейс-клініка також може бути ініційована новою ідеєю, в якій учасник не зовсім упевнений. Прохання полягає в тому, щоб спільнота обговорила потенціал ідеї з точки зору її практики. Спільнота може забезпечити необхідний контекст для такого “польового дослідження”. На відміну від команди, яка перебуває під тиском виконання завдання та може не мати терпіння розглядати ідеї, які ще не визріли, спільнота збирає групу колег, що можуть оцінити перспективність ідеї і готові обговорити її навіть ще доволі сиру. У процесі ідею можна вдосконалити, вивчити її практичні наслідки та помітити потенційні недоліки. Вона також може отримати легітимність: обговорення ідеї вашою спільнотою під час кейс-клініки може додати вам більше переконливості, коли ви запропонуєте її своїй команді або керівнику.

Кейс-клініки

Наша технологічна організація регулярно розробляє нові інструменти й процеси для наших технічних спеціалістів. Цей швидкоплинний ландшафт може бути заплутаним, тому спільнота DevOps у Mumbai Ignite проводила сесії “принеси свій додаток” — де вони разом працювали над реальними проблемами й допомагали інтегрувати додаток учасника до нових стратегічних інструментів. Це приносило цінність безпосередньо учасникам, які здобували надзвичайно актуальні нові навички та знання стратегічних інструментів, а також бізнесу — адже вирішували проблему, яку принесли до групи. Такі клініки стали потужним фокусом для спільноти: людям приємно допомагати одне одному в рішеннях реальних, відчутних питань.

Дизайн-клініка

Наші колеги з Центру навчання спільнот Університету Західного Вашингтону створили коротшу адаптацію формату кейс-клініки, яку вони називають дизайн-клініка. Крім того, що вона коротша, вона також менш вимоглива. Формат кейс-клініки спонукає спільноту заглибитися в кейс та обговорити можливі шляхи просування вперед, щоб досягти певної згоди щодо перспективних рішень. І навпаки, дизайн-клініка лише намагається розширити мислення й відкрити горизонт ідей. Це спонукає до мозкового штурму без прагнення досягти згоди. Тому він добре підходить, коли бракує часу та коли люди мають різний досвід і контексти.

Ідея дизайн-клініки полягає в тому, щоб слідувати серії підказок у чітко визначених часових рамках, які строго регулює фасилітатор, що веде весь процес. Підказки спонукають людей давати дуже короткі коментарі, просто завершуючи речення, а не відповідаючи на запитання цілком. Зазвичай хтось зголошується робити нотатки. Процес описано в таблиці на рисунку 4.7. Щоб прочитати повний протокол, перегляньте документ [Центру навчання спільноти](#).

Підказка	Мета	Спікер	Хвилини
Чи могли б ви допомогти мені з...	Представлення виклику	Доповідач	2
Поділіться більше щодо...	З'ясування характеру і контексту виклику	Група запитує, а доповідач відповідає	4–6
Це змушує мене думати про...	Розкриття думок шляхом обміну відповідним досвідом та історіями	Група ділиться, доповідач мовчить	4–6
Ви можете спробувати...	Короткі пропозиції щодо наступних кроків	Група пропонує, доповідач мовчить	4–6
Що мене вразило...	Лише кілька основних моментів	Доповідач	2

Рисунок 4.7.
Схема протоколу дизайн-клініки

Сторітелінг

Обмін історіями практики як спосіб передати або ініціювати навчання.

Сторітелінг часто є частиною іншої активності, але він може бути і самостійною діяльністю. Це настільки важливий спосіб для практиків дізнаватися одне про одного та навчатися разом, що ми описуємо його окремо.

Коли це може бути корисним

Практики люблять чути історії одне одного. Історії передають знання через опосередкований досвід. Їхній емпіричний характер робить їх реальними. Їхній драматизм робить

їх цікавими й незабутніми. Наявність головного героя, особливо якщо це хтось із колег, сприяє ототожненню, а отже, релевантності. Деякі спільноти навчаються переважно за допомогою таких історій¹. Історії можуть виникати з різних приводів, і добре бути уважними до нагод їх використати. Якщо дискусія стає надто абстрактною, особиста історія може її заземлити.

Процес

Гарна історія розкриває проблеми, з якими хтось зіткнувся: що трапилося, хто що робив, як це відчувалося, що спрацювало, а що ні, і як проблема була або не була вирішена. Часто практики знаходять найбільшу цінність у конкретних деталях історії.

На відміну від більш наказових інструкцій, таких як взірцева практика чи процедура, історія не нав'язує навчання. Висновки слухачі роблять на власний розсуд. Але здатність історії спонукати до ототожнення залучає слухачів і дозволяє їм уявити історію у власному контексті та отримати з неї саме те, що має для них значення.

Сторітелінг не обов'язково має бути односторонньою комунікацією. У спільноті практики це часто інтерактивний процес, коли група запитує про деталі і пояснення, які підвищують релевантність історії для них. У великих групах ми іноді використовували формат акваріуму для такого інтерактивного сторітелінгу (див. нижче).

Після гарної історії корисно почути, що з неї отримують інші. Це може розпалити уяву кожного.

Варіації

Інтерв'ю. Ефективний спосіб розповісти історію, особливо у великій групі, полягає в тому, щоб один учасник був у ролі інтерв'юера, витягуючи деталі та вказуючи на деякі важливі елементи, про які, не усвідомлюючи їхньої важливості, згадав оповідач.

1 В етнографії спільноти практики технічних спеціалістів Джуліан Опп показує, як знання спільнот про ремонт машин живуть в історіях, які він називає воєнними історіями бою з непокірною машиною (Опп, 1983).

Сторітелінг і відчуття спільноти

Спільнота ЦКГП — це перш за все соціальна мережа. Коли учасники діляться історіями з передової, відразу відчувається рівень інтимності. Більшість із них пережили травматичний досвід, деякі втратили колег. Із часу заснування спільноти ЦКГП її члени втрачали життя на полі бою. Серед членів спільноти практики завжди існує відчуття тісної взаємозалежності і близькості, навіть у тих, хто зустрічається вперше. Подібно до ветеранів армії, це відчуття спільного досвіду особливо актуальне, коли учасники розповідають історії зі свого контексту. Слухачі розуміють історію на іншому рівні, ніж інші непрофесіонали; історії змушують їх пережити дещо з власного досвіду, який на них вплинув.

Хоча взаємне визнання та емпатія одразу створюють зв'язок, у цьому середовищі важливо обмежити ризик “ретравматизації” учасників під час спілкування з колегами. Воркшопи повинні встановлювати обмеження для сторітелінгу і спрямовувати розмову навколо застосування конкретних інструментів. Це надає їй освітню мету, що певною мірою містить емоційну розрядку. ЦКГП також розробив серію п'ятиденних ретритів, адаптованих до потреб членів, які шукають підтримки для подолання посттравматичного стресу. Ці ретрити пропонуються в партнерстві та під наглядом спеціалістів із психічного здоров'я, які допомагають встановити потрібні умови й обмеження для цих вправ.

Розмови на гарячі теми

Обговорення того, що зараз хвилює всіх учасників.

У функціональних спільнотах проводяться жваві дискусії на всілякі теми, пов'язані з їхньою сферою діяльності — визначення ключового поняття чи терміна, наслідки політики, корисність нового інструменту, значення нового результату дослідження. Домени не статичні. Теми виникають і йдуть (і повертаються), виникають нові проблеми, створюються нові

політики. Коли спільнота обговорює такі теми, учасники розвивають своє розуміння власної сфери та контексту, в якому працює їхня практика.

Коли це може бути корисним

Розмови на гарячі теми — це можливість почути різноманітні думки на тему, що всіх цікавить. Суть колективних зусиль з осмислення полягає не в досягненні консенсусу. Навпаки, члени здорових спільнот мають різноманіття думок щодо різних тем, важливих для сфери. Вивчення цих думок із рішенням чи без нього підвищить рівень обізнаності про домен для всіх.

Процес

Більшість цих розмов майже не вимагає структури. Найважливіше — подбати, щоб певні голоси не ігнорувалися або не замовчувалися випадково чи навмисно.

Також потрібно остерігатися виступів з імпровізованих трибун. Деякі спільноти стають заручниками людей із непохитними поглядами або тих, хто схильний висловлювати одні й ті самі нарікання. Такі висловлювання відволікають увагу від практики та знеохочують учасників. Можливо, потрібно навіть припиняти такі дебати. А зосередження на питаннях практики за допомогою конкретних історій може спрямувати розмову у продуктивніше русло.

Варіації

Швидкий обмін. Деякі спільноти запрошують учасників вибрати тему, їм дається 5–10 хвилин, щоб представити її та залучити групу. Такий ритм може зарядити енергією і дати кожному небайдужому можливість ознайомитися з темою. Ця техніка також може бути ефективним способом рекламування низки спільнот потенційним новим членам, можливо, на загальноорганізаційному заході.

Обговорення гарячих тем в Ignite

Ми застосували кілька технік обговорення гарячих тем у спільнотах практики Ignite. Ось три з них, що для нас виявилися особливо корисними (з посиланням для більш детальної інформації):

Lean Coffee (leancoffee.org). Щоб демократично визначити напрямок спільноти та створити ідеї для висвітлення на майбутніх сесіях, багато спільнот Ignite регулярно проводять зустрічі у форматі Lean Coffee. Це зустрічі без порядку денного, що пропонують учасникам швидко створити, проголосувати та обговорити перелік тем у контрольований, демократичний і обмежений у часі спосіб. Наприклад, спільнота в Буенос-Айресі сприйняла цю назву буквально та фасилітувала зустріч Lean Coffee, яка включала каву та круасани. Мета полягала в тому, щоб придумати методи втілення в життя методології agile для членів спільноти. “Якщо хочеш чогось доброго, принеси їжу”, — сказали вони!

Керовані бесіди (guidedconversations.org). Фасилітатор пропонує початковий набір запитань щодо однієї теми. Потім учасники обговорюють ці питання із суворим обмеженням часу, скажімо, по 8 хвилин. Нові запитання, що здаються важливими, можна додати до списку. Формат базується переважно на неформальній розмові й вимагає невеликої попередньої підготовки від фасилітаторів. Це дозволяє всім учасникам ділитися своїми думками та досвідом. “Керована бесіда створює середовище для глибокої співпраці, де повідомлення може бути передане ефективніше, тому що люди беруть участь у сесії та покращують його, активно долучаючись”, — Матео, Буенос-Айрес.

Бліц-презентації або Ignite Talks (ignitetalks.io — збір назви!). Це формати для динамічних сесій. Бліц-презентація — це 3–5-хвилинна презентація, де слайди не є обов’язковими. Ignite Talks триває 5 хвилин і має містити 20 слайдів, які йдуть автоматично! Це весело, тому що вони швидко рухаються та утримують увагу аудиторії з великою різноманітністю та залученням протягом всього часу. Вони можуть трохи лякати доповідачів, але це чудовий спосіб тренувати навички публічних виступів.

Огляд проєкту або “посмертний аналіз” (postmortem)

Проведення поглибленого аналізу поточного проєкту, успіху чи невдачі.

Іноді учасник хоче залучити спільноту до загального огляду проєкту. Це може бути на етапі підготовки до нової фази, завершення проєкту або “посмертний аналіз” проєкту, який пішов не за планом.

Коли це може бути корисним

Використання складності цілого проєкту, щоб навчатися разом, розмірковуючи над ним у цілому.

Процес

Ця діяльність має багато характеристик кейс-клініки, але вона керується запитом на поінформовану думку про стан проєкту, а не конкретним завданням учасника спільноти, який потребує допомоги. Це вимагає більше часу на презентацію і перевірку проєкту, що чергується з моментами рефлексії у загальній або окремих групах.

Варіації

Пробний огляд (Mock review). Багато технічних спільнот існує в організаціях, що мають офіційний процес огляду, за яким проєкти мають отримати погодження, щоб рухатися далі. Гарний спосіб підвищити шанси на успішний огляд — провести репетицію презентації свого проєкту у своїй спільноті з подальшим обговоренням того, що вдалося добре, а що слід покращити. Що стосується кейс-клініки, можна полегшити обговорення, давши людям чіткі ролі та завдання для рефлексії, наприклад, відзначати позитив, побути дружніми критиками і генерувати нестандартні ідеї.

Реальні огляди проєкту. Окрім допомоги одне одному в підготовці до огляду проєктів, деякі спільноти мають звичку відвідувати реальні огляди проєктів одне одного, якщо це дозволено. Вони вважають, що це гарний спосіб дізнатися про процес, зрозуміти, яка допомога потрібна чи які проблеми у них спільні, а також підтримувати одне одного.

Рольові ігри та практичні заняття

Спільна практика або щось, що її симулює

Залежно від домену, спільнота може надавати перевагу активностям, які передбачають навчання через дію.

Коли це може бути корисним

Навчання через практику часто дуже захопливе для членів, а його втілений характер призводить до глибокого засвоєння знань, які, швидше за все, будуть застосовані у щоденній роботі. Реальні чи симуляційні активності допомагають учасникам підготуватися до складних або незнайомих ситуацій. Вони починають відчувати, які з підходів, швидше за все, спрацюють, а які є контрпродуктивними. Навчання на практиці в контексті спільноти може допомогти накопичити досвід і впевненість у собі в безпечному середовищі.

Процес

Іноколи можна разом попрактикуватися через реальну діяльність, особливо якщо є онлайн-інструменти, які це дозволяють. Наприклад, розробники програмного забезпечення можуть із задоволенням відточувати свої навички кодування, тренуючись разом у груповому програмуванні або ділячись екраном.

Однак часто учасникам доводиться розігрувати рольові завдання з викликами, з якими вони стикаються на практиці, приймаючи різні ролі. Рольова гра — це напівструктурована та напівімпровізована діяльність, що здатна допомогти відпрацювати складну ситуацію, з якою учасники можуть зіткнутися під час роботи. Спільнота визначає ситуацію, створює правдоподібний сценарій, розподіляє ролі, а потім розіграє цей сценарій. Іноді учасники почергово грають роль головного героя, намагаючись різними способами змінити ситуацію чи хід подій. Це можна зробити як онлайн, так і під час очної зустрічі.

Після кожної рольової гри відбувається загальне обговорення того, які дії героя “спрацювали” або що інші зробили б по-своєму. Потім члени спільноти діють як колеги-наставники, обмірковуючи, що було зроблено добре та що можна було б покращити у відповіді або “виступі” учасника під час рольової гри.

Ми бачили, як спільноти робили це для підтримки учасника, який готувався до важливої зустрічі або до презентації ціннісної пропозиції. Також спостерігали, як спільноти допомагають підготувати нових членів до важливої професійної практики, з якою вони ще не мали досвіду.

Варіації

Антагоністичні ситуації. Виявилося, що рольова гра може бути особливо корисною та веселою, коли дехто з учасників виступає в ролі адвокатів диявола або складних співрозмовників, таких як розлючені клієнти, роздратовані покупці, скептичні менеджери, вимогливі клієнти або агресивні учасники переговорів. Часто найжвавіші розмови виникають навколо рольових ігор, що висвітлюють “неправильні” практики, оскільки це може легше спровокувати думки та жваві дебати.

Живі демонстрації. Практики дуже зацікавлені в інструментах для своєї роботи. Ефективний спосіб представити інструмент або технологію — включити живу демонстрацію, де учасники зможуть випробувати їх самостійно. Після цього варто обговорити, як інструмент може вплинути на практику, які нові можливості він відкриває та які можливі ризики або недоліки має.

Робота з коментуванням¹. Іноді найкраще спостерігати, як практик виконує типові завдання своєї діяльності, висловлюючи власні думки та рішення під час її виконання. Це можна зробити у форматі відео з постійним коментуванням. Це також дає учасникам уявлення про складні, але здебільшого непомітні міркування, невизначеності та постійне прийняття рішень, які лежать в основі того, що може здаватися бездоганною майстерною роботою.

1 В оригіналі використана назва Working out loud, яка може викликати плутанину. Вперше цей термін був застосований Брюсом Вільямсом у 2010 році зі значенням “спостереження за роботою та розповідь про свою роботу”. Ключова ідея полягала в тому, щоб зробити свою роботу видимою для ширшого кола, регулярно розповідаючи про неї у блозі або в соцмережах. Пізніше Джон Степпер розвинув цю ідею і створив підхід WOL Cirkles — проведення регулярних зустрічей у невеликих групах, де учасники діляться історіями про свою роботу та підтримують одне одного (чимось схоже на поширені мастермайнд-групи). Він описав цей підхід у книзі Working Out Loud: For a better career and life, і зараз ця назва здебільшого асоціюється саме з цим інструментом (Прим. ред.)

Технологи люблять отримувати практичний досвід

Багато наших спільнот, як правило, надають перевагу практичним заняттям, тому що цього хочуть їхні члени.

Деякі спільноти зосереджуються на мовах програмування, таких як Python, Java або JavaScript; інші досліджують такі методології, як розробка через тестування (Test-Driven Development); а деякі, як-от наші спільноти “Програмування для непрофесіоналів (Coding for Non-Coders)”, допомагають людям вивчити основи розробки програмного забезпечення.

Включаючи практичні заняття, такі як програмування в парах або групах, прості завдання з кодування або навіть розробку проєктів протягом серії зустрічей, вони виявляють, що невимушена соціальна атмосфера спільноти є ідеальним місцем для навчання.

Ці спільноти стали домівкою для нових технологічних талантів, підтримуючи людей, які переходять з інших ролей у розробку програмного забезпечення — трансформаційна цінність у дії.

Неправильно бути правим. Agile-спільнота в Делавері розіграла “неправильний спосіб проведення командної ретроспективи”. Їхня мета полягала в тому, щоб продемонструвати очевидні антишаблони у захопливий, кумедний спосіб, який приверне увагу аудиторії. Вони попросили учасників озвучити проблеми, набравши текст у чаті конференції. Відповідей виявилось настільки багато, що текст, який прокручувався дуже швидко, неможливо було відстежити! Зрештою, ця активність була включена до нашої технологічної конференції, оскільки було сказано: “Більше людей повинні це побачити!”

Демо. Живі демонстрації нових інструментів і програмних пакетів популярні, особливо якщо учасники тут же можуть спробувати їх. Але навіть прості демонстрації здатні надихати. На 24-й сесії Ignite член спільноти Ignite Internet of Things (IoT) показав нам свою систему поливу саду. Нею

керує дистанційне програмне забезпечення Python, яке він написав для запуску на крихітному комп'ютері під назвою Raspberry Pi. Виявилось, якщо ми даємо людям вихід для їхньої творчості, вони придумують речі, що можуть вразити!

Практика документування

Спільна рефлексія певного аспекту практики, яка проводиться з такою систематичністю, щоб у результаті мати можливість сформулювати відповідні настанови чи рекомендації.

Деякі спільноти роблять документування своєї практики колективною активністю. Вони створюють набір інструментів або посібник для практиків чи для початківців. Розділи можуть включати процедури, пам'ятки з порадами, приклади успішної практики, отримані уроки або кейси.

Коли це може бути корисним

Мета документування практики двояка. Найбільш очевидною цінністю є створення документа та настанов, які він надає. Але члени спільноти часто думають, що більшу цінність, ніж сам кінцевий продукт, який, як правило, є найкориснішим для молодших членів, приносять цілеспрямовані та іноді напружені розмови, розбіжності і роздуми, породжені метою створення спільного документа.

Процес

На очній або віртуальній зустрічі учасники спільноти обговорюють тему та її різні компоненти, створюючи узгоджену структуру. Тоді, як правило, один член бере на себе відповідальність за створення першого проєкту розділу про певний аспект практики. Потім спільнота обговорює цей проєкт і вдосконалює його, доки не буде досягнуто згоди щодо того, чи він готовий для включення в репозиторій спільноти. Часто особа, яка є автором розділу, залишається пов'язаною з ним, й очікується, що вона буде постійно оновлювати його.

Варіації

Групове написання. Спільні інструменти для написання, включно з вікі, тепер дозволяють створювати тексти у співавторстві, залучаючи всіх учасників або окрему визначену групу до написання, поки розділи не фіналізуються як такі, що представляють точку зору спільноти.

Аутсорсинг написання. Більшість практиків люблять говорити, але багато з них ненавидять писати. Деякі організації найняли журналістів чи експертів, щоб вони писали від імені спільноти. Процес створення документа все ще перебуває під контролем спільноти, але хтось інший піклується про створення чернеток, ведення списку проблем, що потрібно вирішити, і, можливо, опитування деяких членів щодо конкретних тем.

Вирішення повторюваної проблеми. Допмагаючи одне одному та розмірковуючи над своєю практикою, члени часто виявляють повторювану проблему, з якою всі стикаються. Як спільнота вони мають можливість спробувати вирішити цю проблему раз і назавжди та задокументувати спільний підхід, об'єднавши свою колективну мудрість і досвід у різноманітних контекстах. Зазвичай дії з вирішення проблем включають такі етапи:

- ♦ Визнати проблему та різні форми, яких вона набуває.
- ♦ Проаналізувати причини проблеми в її різних формах.
- ♦ Перевірити або придумати одне чи кілька рішень, які видаються такими, що охоплюють більшість випадків.
- ♦ Якщо необхідно, рекомендувати зміни у факторах, що не знаходяться під безпосереднім контролем практиків.
- ♦ Створити необхідні інструменти та документи для реалізації рішень у відповідних контекстах учасників, використовуючи авторитет, отриманий від колективного голосу практиків.
- ♦ Із часом учасники повідомляють про використання ними рішень, і спільнота відповідно вдосконалює свій продукт.

Вирішувати повторювані проблеми таким чином важливо для спільноти. З практичної точки зору використання колективної мудрості спільноти підвищує ймовірність дієвих рішень. Із точки зору спільноти це створює відчуття досягнення і навіть полегшення, тому що постійний розгляд одних і тих самих проблем може бути досить виснажливим.

Запуск ЦКГП лабораторій переговорів на передовій

У 2021 році ЦКГП запустив серію щомісячних “лабораторій”, які збирають членів спільноти практики для участі в спільній розробці та тестуванні нових інструментів і методів на основі їхнього польового досвіду. Одним із перших розглянутих інструментів був “Барометр доступу”, призначений для полегшення аналізу ступеня довіри до організації в конкретному контексті. Він забезпечує систематичний процес збору, перегляду та порівняння протягом часу різних джерел даних, що показують, наскільки окремим організаціям довіряють їхні партнери в будь-якому конкретному контексті. Такий аналіз може допомогти запобігти інцидентам безпеки в нестабільному середовищі.

Члени спільноти в таких реаліях, як М'янма, Конго чи Нігер, спочатку були запрошені на інформаційну сесію щодо запропонованого інструменту й отримали шаблон для роботи. Друге запрошення було надіслано через два-три тижні, щоб перегрупуватися й порівняти зауваження щодо впровадження нового інструменту.

Рівень постійної участі може суттєво відрізнятись в певних контекстах через інші пріоритетні справи. Проте кілька лабораторій можуть бути організовані паралельно для збору спостережень у різних контекстах щодо актуальності та механізмів запропонованих інструментів.

Після підтвердження актуальності та надійності запропонованого інструменту результат інтегрується в наступну ітерацію польового посібника ЦКГП, що оновлюється кожні два-три роки.

Взаємний бенчмаркінг

Розуміння ключових компонентів практики та спостереження, як кожен учасник просувається у кожному вимірі.

Учасникам зазвичай цікаво, що роблять інші і наскільки добре вони це роблять. Взаємний бенчмаркінг — це спосіб формалізувати цю допитливість і, можливо, навіть використовувати її як основу для відстеження цінності, яку створює спільнота, часто протягом тривалого періоду.

Коли це може бути корисним

Вивести загальну продуктивність спільноти на рівень найкращих.

Процес

Найпростіший спосіб для спільноти розробити стандарти практики — це порівняти ефективність членів у різних ситуаціях, командах, локаціях, бізнес-підрозділах або географічних регіонах. Ця, здавалося б, очевидна діяльність не така вже й поширена, тому що вона вимагає великої довіри, зрілої спільноти, відданої колективному навчанню, і сприятливого середовища. Важливо розглядати цю активність як навчальну, а не як оцінювання, щоб ні в кого не виникало спокуси маніпулювати цифрами або іншим чином намагатися виглядати добре.

Варіації

Виміри практики. Один із способів зберегти зосередженість на навчанні — це оцінити продуктивність за кількома аспектами практики. Він визначає кілька сфер навчання. Виміри з великим розривом у продуктивності між найсильнішими та найслабшими, ймовірно, є показниками високого потенціалу навчання. Кілька вимірів також мають тенденцію створювати більш взаємні навчальні стосунки. Організації, які застосували багатовимірний взаємний порівняльний аналіз, виявили, що окремі одиниці майже ніколи не вправні в усьому, і що більшість підрозділів ефективні в чомусь¹. Отже, кожному є чого повчитися в когось іншого.

¹ Див. стор. 186 книжки Коллісона та Парселла "Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations" (2004). Прим. ред.: у цій книзі автори пропонують використовувати діаграми "Річка" та "Сходи" для організації обміну знаннями та досвідом між підрозділами компанії. Познайомитися з цими інструментами можна також у блозі Кріса Коллісона за посиланнями: [KM Tools: Creating a River Diagram: Halfway down the stairs, where good is the enemy of great](#).

Моделі практики. Деякі спільноти пішли далі. Вони створили модель практики, яка описує, як виглядає продуктивність у кожному вимірі практики в діапазоні від початківця до просунутого фахівця, аж до світового рівня. Моделі практики можуть бути корисними інструментами для взаємного порівняльного аналізу, оскільки вони надають мову для обговорення та порівняння ефективності. Вони також дозволяють самооцінку, яка може здатися менш загрозливою — з достатнім уявленням про те, як виглядатиме траєкторія їхнього навчання з цієї відправної точки. Ці моделі практики включають шкали зрілості та окреслюють досить чіткі шляхи розвитку. Вони найбільше підходять для практик, що добре налагоджені та повільно змінюються, оскільки припущення про стабільні масштаби зрілості може пропустити важливі інновації.

Проекти розвитку практики

Запуск проєкту від імені спільноти для досягнення прогресу в конкретному питанні практики

Деякі виклики є надто великими, щоб спільнота практики могла їх вирішити в контексті своїх регулярних активностей чи волонтерської участі.

Коли це може бути корисним

Щоб вирішити проблему, яка потребує цілеспрямованої роботи та відданості.

Процес

Багато активностей у цій книжці може виконувати сфокусована група практики, а не вся спільнота: документування аспектів практики, відповідь на запит щодо думки чи дослідження нової ідеї. Але інколи обсяг завдань, необхідних для розвитку практики, виходить за межі того, що більшість членів можуть взяти на себе як зобов'язання в рамках регулярної участі. До них належать об'ємні завдання на кшталт проведення дослідження, аналізу великих наборів даних, вивчення конкурентів, систематичної оцінки потенціалу нових методологій або проведення структурованої навчальної експедиції. У таких ситуаціях спільнота має ініціювати проєкт.

Різниця між таким проєктом і будь-яким звичайним проєктом в організаціях полягає в тому, що він запущений спільнотою: або через те, що група членів пропонує сформувати команду

для дослідження власних інтересів від імені спільноти, чи тому, що спільнота вирішує, що виклик або можливість варті цілеспрямованої роботи, і запрошує волонтерів для формування команди проєкту.

Першим кроком є процес створення статуту проєкту, за допомогою якого спільнота визначає його мету та масштаби, хто працюватиме над ним, як це буде забезпечено ресурсами, включаючи час учасників, і як проєкт взаємодіятиме із спільнотою.

На той час, коли вони утворюють таку формалізовану групу практики, члени, що беруть у ній участь, діють більше як команда проєкту, ніж як спільнота, керуючи завданнями, розподіляючи роботу та координуючи діяльність. Зі свого боку, спільнота загалом виступає як свого роду “спонсор навчання” для проєкту (а в деяких випадках, коли у неї є бюджет, також як фінансовий спонсор). У будь-якому разі команда регулярно звітує перед спільнотою, отримує відгуки та демонструє, розповідає про свої висновки чи продукти всій спільноті після завершення проєкту.

Варіації

Існуючий проєкт. Проєкт із залученням членів ініціюється з іншою метою, і спільнота приймає його як кейс для свого навчання.

Робити щось корисне для когось. Іноді найкращий спосіб розширити межі практики — це зробити щось корисне разом, наприклад, виконати спільну роботу *pro bono*, щоб покращити практику або вивести її на нові напрями. Хоча ситуацію потрібно ретельно вибирати, щоб служити цій меті. Це більш відкритий процес навчання, ніж процес практичного розвитку, керований конкретною проблемою. Але наявність справжнього завдання, яке має бути комусь корисним, зосереджує увагу та обґрунтовує навчання як дію.

30 днів, щоб стати кращим практиком

Одна з наших спільнот нещодавно взяла участь у “Тридцятиденному челенджі”, де члени спільноти працювали разом одне з одним як “під-звітні партнери”, щоб дізнатися щось нове, попрактикувати інструмент чи техніку або навіть відпрацювати техніки для щоденного балансу між життям і роботою.

Челендж ґрунтувався на мантрі: “Незалежно від того, на якому етапі кар’єри ви перебуваєте, завжди можна навчитися чогось нового”. Він був розроблений для людей на всіх рівнях, незалежно від того, чи вони тільки починали роботу, чи працювали в цій галузі роками.

Щодня публікувалося нове завдання, учасники вели щоденник, щоб записувати свій прогрес. Після закінчення місяця спільнота провела зустріч, на якій група могла повідомити про основні моменти та досвід, отриманий під час виконання завдань.

“Це була чудова вправа, і для мене вона виявилася навіть кориснішою, ніж я думав на початку. Мені було цікаво кинути собі виклик і зняти “окуляри JPMorgan Chase”, згадавши, що існує великий світ, який можна досліджувати”.

Не всі члени спільноти взяли участь, але це надихнуло на самостійне навчання та викликало додатковий азіотаж і хвилювання тих, хто це зробив!

Більше того, це частково надихнуло глобальний 30-денний челендж Ignite для лідерів спільноти, щоб дослідити практики соціального навчання, а також розглянути, як вони можуть розробити наступний набір завдань для власної сфери спільноти (Blockchain, DevOps, публічні виступи тощо).

4.6 Активності, орієнтовані на загальне бачення спільноти

Хоч багато активностей все ще зосереджені на практиці, проте вони намагаються створити широке уявлення, як спільнота дивиться на проблему. Це можна легко зробити за допомогою простих інструментів, таких як опитування, анкетування чи аналітика. Але іноді для цього потрібна активність із більшим залученням. Знову ж таки, суть полягає в досягненні загального бачення спільноти, а не в досягненні консенсусу. Але, незважаючи на те, є консенсус чи ні, часто корисно створити загальну картину з усіх залучених точок зору.

Акваріум

Залучення великої групи до інтимної розмови в невеликій групі.

По суті, акваріум — це процес без лідера, який стимулює активну участь великої групи в цілеспрямованій розмові.

Коли це може бути корисним

Це добре відомий формат розмови, що має різні назви. Ми часто використовували його для створення залученої розмови, коли група надто велика для розмови між усіма, а поділ на малі групи є перешкодою для обміну досвідом. Використовували для різних типів розмов, кейс-клінік і сторітелінгу. Він також корисний, щоб висловити різні думки щодо спірних тем. Найбільша група, з якою ми працювали, складала понад 200 осіб.

Процес

Формат полягає у формуванні маленького внутрішнього кола для активної розмови та великого зовнішнього кола для її свідків. Ідея полягає в тому, щоб створити постійний обмін людьми між двома колами, аби це була не панель із аудиторією, а потік, який потенційно залучає всіх.

У фізичних умовах невелика кількість стільців (зазвичай 4–6) утворюють внутрішнє коло посередині кімнати, а всі інші сидять у зовнішньому колі. У віртуальному просторі ми використовуємо вмикання відео, щоб створити найближче коло, і вимикання відео для інших.

Спочатку кілька людей сідають у внутрішньому колі, щоб розпочати розмову. Як правило, це люди, які поставили питання, представили проблему або запропонували тему. Також сюди корисно включити початкового співрозмовника. Вони починають говорити. Якщо хтось хоче щось сказати, він повинен приєднатися до розмови у внутрішньому колі. Людина фізично встає і приєднується до внутрішнього кола. Якщо внутрішнє коло вже заповнене, треба постукати по плечу когось у цьому колі, щоб попросити його повернутися до зовнішнього кола. В інтернеті людина вмикає своє відео, просячи когось вимкнути своє. У більшості версій активності немає обмежень щодо того, скільки разів ви можете приєднатися до внутрішнього кола.

Є два важливі й суворі правила, які багато людей намагається порушити і за дотриманням яких має стежити фасилітатор:

- ♦ Не можна викрикувати із зовнішнього кола. Єдиний спосіб щось сказати — це приєднатися до внутрішнього кола.
- ♦ Опинившись у внутрішньому колі, ви залишаєтеся там, доки хтось не попросить вас піти. Ідея полягає в тому, щоб долучитися до розмови, а не сказати своє і піти (деякі люди, здається, хочуть саме так зробити).

І, очевидно, люди не повинні торкатися плеча когось із внутрішнього кола, хто ще не мав можливості висловитися.

Зауважте, якщо є фасилітатор, його роль полягає в тому, щоб забезпечити виконання цих правил, а не “фасилітувати” розмову. Це роблять люди у внутрішньому колі. Іноді корисно використовувати “розмовну паличку” (talking stick), щоб керувати чергуванням у внутрішньому колі. Коли група велика, ми використовували мікрофон як “розмовну паличку”. Важливо, щоб було добре чути в усій кімнаті, особливо тому, що люди у внутрішньому колі сидять спиною до тих, хто позаду них у зовнішньому колі. Ви не хочете, щоб люди розверталися до зовнішнього кола, аби їхню розмову було краще чути. Розмова має відбуватися у внутрішньому колі, і люди мають говорити між собою.

Варіації

Півкола. Може бути певний дискомфорт від думки опинитися у внутрішньому колі й повернутися спиною до “аудиторії”. Але це не аудиторія, це частина розмови. Отже, ми завжди наполягали на форматі двох концентричних кіл, який, на нашу думку, найкраще підходить для створення бажаного спільного фокусу і зменшення потоку людей. Однак, якщо культурний дискомфорт здавався надто сильним, ми поступалися й робили це у формі половини внутрішнього кола із зовнішнім колом попереду. Це більше схоже на аудиторію, і немає відчуття, що всі разом беруть участь у розмові. Важливо поставити стільці так, щоб людям було легко швидко встати і приєднатися до розмови.

Світове кафе

Безперервна серія невеликих розмов із змінними групами, щоб кожен спілкувався з усіма.

Коли це може бути корисним

Вивчення думки всієї спільноти щодо конкретного питання. Ми використовували цей формат для груп різного розміру від десятка до кількох сотень людей¹.

Процес

Перший крок полягає в тому, щоб чітко визначити питання для обговорення в групах, яке зацікавило б учасників і сфокусувало розмови. Для цього зазвичай найкраще мати одне запитання. Але в деяких випадках для висвітлення теми необхідно мати два або три.

Групи з 4–6 осіб сидять за столиками у стилі кафе або в онлайн кімнатах для обговорень (breakout rooms). Вони обирають або їм призначають хоста². Великі аркуші паперу чи онлайн-дошка служать спільним блокнотом для начерків, де люди можуть креслити,

¹ Формат розмови в кафе був вперше запропонований Хуанітою Браун у її дисертації (2001). Відтоді він широко використовується для допомоги групам у вирішенні ключового спільного питання в широкому діапазоні контекстів. Цей підхід призвів до появи міжнародної спільноти практиків World Café, які опублікували книжку про це у 2005 році. Див. посилання.

² Хост — це особа, яка організовує процес обговорення в групі і допомагає спрямовувати розмову, забезпечуючи, щоб кожен мав можливість висловити свою думку. (Прим. ред.)

записувати ключові слова та ідеї або навіть малювати. Групи починають обговорювати рушійне запитання. Ми заохочуємо їх ділитися історіями, а не просто висловлювати загальні твердження чи абстрактні аргументи.

Через 15-20 хвилин усі переходять до інших столів або онлайн-кімнат. Вони не рухаються разом, а намагаються максимально розійтися, оскільки ідея полягає в тому, щоб продовжити ту ж розмову, але з іншими людьми. Хост залишається за столом або в онлайн-кімнаті.

Хости вітають нових людей за своїм столом, коротко розповідають про те, що відбулося до цього часу, і запрошують їх додати щось до обговореного, вплітаючи те, що вони принесли з інших столів. Залежно від розміру групи ми робимо 3-5 раундів. Ідея полягає в тому, щоб усі обговорювали одне й те саме питання з якомога більшою кількістю інших учасників.

Після розмов у кафе ми просимо людей повідомити про патерни, які вони помітили під час обговорення питання в різних групах.

Варіації

Знайомство. Розмови в кафе можуть бути способом групового знайомства. Знайомство з меншою групою людей є більш значущим, і, чергуючись за столами, люди можуть представитися всій або більшій частині великої групи.

Звітування: індивідуальне проти групового. Іноді ми робимо звіти в кінці дискусій за столом з усією групою в стилі “попкорн”, дозволяючи будь-кому щось сказати. Але часом робимо це за кожним столом почергово, починаючи з останньої групи, в якій вони сиділи. Попереднє обговорення своїх міркувань та ідей за столом перед тим, як представити їх усій групі, дозволяє уникнути висловлювання учасниками особистих болючих тем, ідей та проблем.

Голосування за допомогою круглих наліпок. Коли люди звітують про свою розмову, ми записуємо кожну нову ідею чи тему на окремих аркушах фліпчарту. Потім розміщуємо їх на стіні в кімнаті чи онлайн на стікерах, що розташовуються на дошці. Ми даємо кожному невелику кількість круглих наліпок, які вони можуть витратити на ідеї чи теми, що є для них найважливішими (багато цифрових дошок підтримують такий вид голосування онлайн). Результат створює візуальне пріоритетне представлення “розуму кімнати”.

Хмара ключових слів. Ще один спосіб створити загальну картину результату — використовувати для опитування програмне забезпечення, яке може створити хмару слів. Ми пропонуємо учасникам ввести 3–5 слів або фраз, що відображають їхні враження від кафе. Найчастіші мають більший шрифт.

Складання навчального плану. Як згадувалося в розділі про запуск, конкретне використання цього формату кафе полягає в створенні короткого уявлення про те, чим спільнота може бути корисною. Учасників запрошують поговорити про виклики, з якими вони стикаються, з фокусуючим запитанням на кшталт: “Що не дає вам спати вночі?” Це гарна активність для запуску спільноти, яку можна використовувати (знову) на різних етапах її життєвого циклу.

Дебати

Офіційні дебати між двома командами, які обговорюють “за” і “проти” якогось питання.

Більшість людей знайомі зі шкільними дебатами, у яких учасники мають відстоювати позицію, незалежно від того, у що вони особисто вірять. Це становить основу цієї діяльності.

Коли це може бути корисним

Дебати корисні для вивчення мислення цілої спільноти, коли є вибір між двома варіантами щодо спірного питання. Формат дебатів перетворює обговорення на гру, яка дозволяє людям досліджувати різноманітні думки, аргументи і сумніви, не переходячи на особистості. Однією з небезпек тісної спільноти є групове мислення: людям може бути важко не погоджуватися, коли більшість у щось вірить. Вони не хочуть розгойдувати човен або виглядати негативно. Перетворення незгоди на суть гри дозволяє висловити сумніви і скептицизм.

Процес

Представивши дві сторони питання, ми розділяємо спільноту на дві групи. Зазвичай робимо це рандомно, наприклад, пропонуючи людям розрахуватися на 1-2-1-2-1 (перший-другий). Довільний розподіл дає зрозуміти, що люди тут не для того, щоб захищати власну думку.

Потім призначаємо кожну групу до однієї сторони проблеми, як правило, “за” та “проти”. Ми просимо групу, що виступає “проти” спробувати не тільки виступити проти самої пропозиції, але й аргументувати кращі альтернативи. Кожна група йде в протилежні боки кімнати або в окрему виділену кімнату, якщо онлайн. Кожна сторона формулює свої аргументи та обирає трьох осіб, що сядуть за стіл дебатів.

У фізичній кімнаті ми ставимо посередині стіл для дебатів із трьома стільцями з кожного боку. В онлайн форматі — просимо вимкнути відео всіх, крім членів дебатних команд.

Підтримуючи все в ігровій формі, робимо самі дебати дуже формальними: кожній особі надається одна хвилина. Ми починаємо спочатку з того, хто виступає “за”, потім — “проти”, щоразу змінюючи сторону.

Після першого туру зазвичай проводимо другий. Сторони повертаються до своєї групи або виділеної кімнати та готують останній контраргумент, вислухавши аргументи опозиції. Вони обирають одну особу для участі у другому раунді дебатів. Знову хвилина на особу, але цього разу починаємо з представника тих, хто виступає “проти”, останнє ж слово залишаємо за тими, хто “за”.

Часто буває багато сміху та оплесків (і освистування), коли сторони сперечаються за столом дебатів. Але ми не оголошуємо переможця, тому що не використовуємо дебати для прийняття рішень. Це додало б процесу ваги, яка суперечила б його цінності як гри. Замість цього, коли все закінчується, ми запрошуємо спільноту поміркувати над дискусією поза рольовою діяльністю, висловлюючи власні думки після того, як вислухали обидві сторони дискусії.

Стенди та прогулянка галереєю

Створення візуальних зображень про контексти та досягнення кожного учасника, а потім використання цих візуальних зображень для участі в розмовах.

Переміщення по “галереї” стендів для участі в бесідах про практику одне одного створює ярмаркову атмосферу, що сприяє цікавим розмовам.

Коли це може бути корисним

Це спосіб глибоко зануритися в контексти та виклики одне одного. Його можна використовувати як у спільноті, щоб люди могли зрозуміти контекст одне одного, так і в інших спільнотах на ярмарку чи іншому більш широкому заході.

Процес

Ми запрошуємо учасників створити “стенд”, який представлятиме, хто вони, чого потребують або що можуть запропонувати. Вони можуть використовувати графіку, малюнки, текст і наявні артефакти на великих аркушах паперу або на частині спільної онлайн-дошки.

Потім ми даємо їм час відвідати одне одного, обговорити їхній контекст і порозпитувати, щоб зрозуміти актуальність того, що вони роблять і куди хочуть рухатися.

У деяких спільнотах ця проста активність викликала найжвавіші розмови серед усіх видів активностей, які ми пробували. Будьте готові витратити на це багато часу.

Варіації

Запуск процесу. Іноді перед створенням стендів ми спочатку обговорюємо, що учасники хотіли б дізнатися одне про одного. Це корисно при створенні стендів, що будуть актуальні для колег. Якщо ви це зробите, важливо зазначити, що стенд — це не список відповідей на запитання; мета запитань лише допомогти взяти до уваги те, що людей цікавить. Відображення має бути образним і в ідеалі візуальним представленням проєктів та їхніх контекстів.

Стенди спільноти Ignite

У листопаді 2017 року пішла інформаційна хвиля, і спільноти Ignite почали діяти в Глазго, Лондоні й Чикаго.

У той час ми почули, що лідерська команда Global Technology їде до нас у Глазго.

Ми побачили в цьому можливість для наших спільнот продемонструвати, хто вони, які теми їх цікавлять і що вони робили разом для просування практики.

Була організована презентація спільноти прямо біля зали, де керівництво проводило брифінг. Кожна спільнота встановила стенд, також запросили і всіх наших місцевих колег.

Стенди підняли такий шум, створили таку жваву атмосферу й таку активність, що відвідувачі не могли втриматися, щоб не вийти і подивитися, що ж відбувається, а також піти на екскурсію спільнотами.

Зрештою ця подія спонукала керівництво погодитися з нашим баченням досягнення мети, і через кілька тижнів мене попросили “займатися Ignite повний робочий день”, що було (і залишається) мрією, яка здійснилася.

Матриця практики

Систематичне вивчення поглядів кожного члена на низку запитань і формування загального уявлення про стан практики в спільноті.

У певному сенсі матриця практики є більш дисциплінованою та систематичною версією галереї стендів. Це спосіб поділитися тим, що кожен робить і наскільки добре це йому вдається.

Коли це може бути корисним

Щоб систематично отримувати узагальнене уявлення про те, як кожен у спільноті або в інших спільнотах підходить до конкретної проблеми, і досліджувати, що з цим робити.

Процес

Ми починаємо з мозкового штурму — відповідей на конкретні запитання учасників щодо контекстів, проєктів, викликів і прагнень одне одного: що вам потрібно систематично зна-ти одне про одного щодо проблеми, яка розглядається? Цей початковий мозковий штурм можна провести цілою групою, в окремих групах за інтересами, у форматі Світового кафе чи навіть заздалегідь у невеликій групі.

Після цього обговорення ми створюємо велику матрицю на стіні або в онлайн-таблиці, як показано на рисунку 4.8. У першу колонку записуємо запитання, що виникли в резуль-таті мозкового штурму. Отже, рядки представляють кожне запитання. Наступні колонки представляють кожного учасника або його команду/організацію. Всі учасники заповнюють власну колонку, відповідаючи на запитання в кожному рядку.

Запитання одне до одного	Проєкт 1 віповіді	Проєкт 2 віповіді	Проєкт 3 віповіді	...Проєкт X віповіді	Аналіз рядків у проєктах
Запитання 1					
Запитання 2					
Запитання 3					
Запитання ... Y					

Рисунок 4.8.
Зразок формату для матриці практики



Рисунок 4.9.
Використання кольорів на матриці практики

Після заповнення матриці ми запрошуємо спільноту подумати про узагальнену картину, яку вона пропонує. По-перше, якщо учасники не дуже добре знайомі з контекстом одне одного, просимо кожного з них прокоментувати власну колонку, щоб люди отримали чітке уявлення про кожен контекст. Потім ми об'єднуємо людей у пари або невеликі групи для аналізу рядків. Вони перевіряють наданий їм рядок і шукають патерни, що співпадають, або де є прогалини. Далі звітують про те, як спільнота загалом зараз вирішує це конкретне питання, де є прогалини та можливості, і яке нове спільне навчання можливе. Ми часто включаємо в матрицю додаткову колонку щоб опублікувати результати аналізу цього рядка безпосередньо в самій матриці.

Рефлексія аналізу рядків часто призводить до створення невеликих груп практики для вивчення, як спільнота може досягти прогресу в цьому питанні.

Варіації

Відповіді різних кольорів. Іноді ми використовували різнокольоровий папір (або фон клітинки в комп'ютері), щоб представити кожен тип відповіді, наприклад: зелений для того, що ви робите добре, синій — що ви хотіли б навчитися робити, і червоний для того, що ви не вмієте робити взагалі, як на рисунку 4.9. Це робить можливості навчання наочнішими навіть без необхідності читати записи.

Спільна шкала часу

Створення візуальної хронології, яка поєднує історії, перспективи та надії всіх членів в одне зображення.

Це спосіб створити спільний артефакт для візуалізації розповідей людей про минуле чи майбутнє.

Коли це може бути корисним

Створити колективне відчуття історії серед залучених людей.

Процес

Ми малюємо шкалу часу на великому аркуші паперу чи на стіні або на столі. Під час роботи онлайн використовуємо дошку, що підтримує застосування нотаток. Процес дещо відрізняється для трьох цілей, з якими ми використовували ці спільні часові шкали: зрозуміти на початку, хто тут, поміркувати про життя спільноти або зафіксувати ідеї щодо уявлення про життя спільноти:

- ♦ **На початку для глибшого знайомства.** У цьому разі ми повертаємося на кілька десятиліть назад. Іноді ми також трохи продовжуємо часову шкалу в майбутнє, щоб побачити, де саме люди хотіли б бути в певний час у майбутньому. Тоді пропонуємо людям вибрати три (або іншу невелику кількість) життєві події, які привели їх сюди. Вони створюють (фізичні чи цифрові) стікери зі своїм іменем, роком і ключовими словами або малюнком, щоб відобразити цей досвід, і розміщують їх на часовій шкалі. Потім ми переглядаємо часову шкалу в хронологічному порядку, пропонуючи кожній особі розповісти про свій

напис, коли розмова підходить до відповідної дати на часовій шкалі. Здається, це працює краще, ніж коли кожна особа переглядає всі свої публікації за один раз, оскільки почерговість влітає їхні історії в плин часу.

- ♦ **Для роздумів над історією спільноти.** У цьому випадку шкала часу представляє відповідну тривалість життя спільноти, а іноді й трохи майбутнього. Ми просимо учасників вибрати невелику кількість моментів із життя спільноти, що були для них особливо значущими. Знову ж таки, вони розміщують стікери на часовій шкалі спільноти та розповідають про свій досвід у цій події. Якщо група переживала важкі періоди, іноді ділимо часову шкалу на дві частини: над лінією — позитивний досвід, а нижче — негативний.
- ♦ **Наприкінці запуску або оновлення спільноти.** Ми вже описували таке використання спільної шкали часу, описуючи події запуску в розділі 3. У цьому разі ми проводимо лінію у відповідне майбутнє, зазвичай близько року, і запрошуємо людей або робочі групи опублікувати свої ідеї щодо майбутніх заходів або їхні зобов'язання зробити щось від імені спільноти.

Побудова такого типу візуального огляду групи крізь час завжди породжувала корисні розмови, як у процесі розробки шкали часу, так і під час роздумів над нею.

Варіації

Кодування кольорами. Іноді ми використовуємо різні кольори, щоб ідентифікувати людину чи групу. Це полегшує швидкий перегляд індивідуальних траєкторій або групової роботи.

Спільне планування заходів із віхами. Члени різних груп, відділів або країн позначають майбутні заходи, в яких вони беруть участь, що можуть бути цікавими для інших членів. Іноді спільнота може працювати у зворотному напрямку від цих заходів, щоб спланувати віхи або спільні заходи, які можуть призвести до цієї події.

Спільно-індивідуальна рефлексія

Паузи для моментів рефлексії — індивідуальних і спільних із групою.

Ми запримітили, що корисно час від часу робити паузи на зустрічах для “спільно-індивідуальної” рефлексії.

Коли це може бути корисним

Рефлексія — як індивідуальна, так і колективна — є важливою частиною соціального навчання. Зупинка для рефлексії допомагає набутому вивченню проникнути й поширитися серед учасників.

Процес

Для цієї діяльності ми відкриваємо спільний простір у спільному редакторі, як-от документ Google. Інколи готуємо кілька запитань про те, які ідеї отримують люди та що це означає для їхньої практики; але часто заголовок — це лише дата й час.

По-перше, ми розмірковуємо індивідуально в тиші. Кожен пише свої висновки, власні думки, улюблені цитати або запитання, що виникають. Ми залишаємо окремим особам право вирішувати, вказувати свої імена чи писати анонімно. Робота в спільному документі дозволяє кожному бачити в реальному часі те, що пишуть інші.

Коли написання сповільнюється, запрошуємо людей поміркувати над рефлексіями інших і прокоментувати те, що вони бачать — що думають або відчують інші люди, які ідеї вони генерують і як це впливає на те, що вони роблять. Ці розмови — простий спосіб створити швидкі петлі навчання в групі, які поширюють і поглиблюють навчання. Люди можуть бути здивовані висновками інших і багато чого навчитися, обговорюючи рефлексії одне одного.

У процесі також створюється миттєва документація зустрічі. Звичайно, вона трохи неорганізована. Якщо у нас є лідерська група соціальних репортерів, вони можуть використовувати цей спільний документ як матеріал для створення більш організованого підсумку навчання.

Ці моменти спільної-індивідуальної рефлексії у загальному документі є корисною практикою як для онлайн, так і для очних зустрічей.

Варіації

Іноді ми також використовуємо цей процес для роздумів про перебіг зустрічі з точки зору різних лідерських завдань, описаних у розділі 3. Кожна лідерська група може обмірковувати своє завдання в окремому підпросторі, яким потім можна поділитися з усією групою. Або ж ми проводимо всю групу за кожним завданням послідовно, рефлексуючи всі разом.

4.7 Активності, орієнтовані назовні

Постійна спільнота завжди ризикує стати жертвою власної сліпоти. Коли учасники формують спільний репертуар практики, групове мислення завжди створює небезпеку. Робота з проблемами реального світу може бути протипагою, але іноді важливо орієнтуватися назовні, як ми згадували в частині про дорослішання спільноти в розділі 3. Є багато неформальних способів, як це зробити, наприклад, читання або пошук в інтернеті. Але деякі види активностей можуть бути чітко спрямовані на цю зовнішню орієнтацію.

Надихаючи наступне покоління

Від початку карантину через COVID-19 невелика група практики з адвокаційної спільноти Glasgow Ignite STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics / Наука, Технології, Інженерія та Математика) запустила проєкт під назвою “AstroPi Mission Zero” для дітей співробітників JPMorgan Chase.

Протягом трьох тижнів десять дітей навчалися писати код мовою Python, щоб фіксувати вологість на Міжнародній космічній станції (МКС) і передавати повідомлення астронавтам.

Пізніше їхній код відправили в космос і виконали на реальному обладнанні на МКС, після чого діти отримали сертифікат у рамці про завершення навчання.

Ця невелика спільнота регулярно робить внесок у зовнішню технічну спільноту, ділячись своїми навичками та ентузіазмом, щоб надихнути дітей вибрати кар'єру в галузі технологій. І це лише один приклад із багатьох!

Гостьова презентація

Запрошення когось привнести новий погляд у спільноту.

Вона передбачає ретельний відбір і введення в курс справ гостя, який братиме участь у деяких заходах спільноти.

Коли це може бути корисним

Іноді спільнота може отримати користь від внеску гостя, наприклад експерта, постачальника, члена “сусідньої” спільноти або дослідника певної теми. Ці гості пов'язують спільноту з її ширшою сферою, приносять нові ідеї та вливають нову енергію та точки зору, яких немає в спільноті. Крім традиційного пленарного засідання, деякі спільноти також організовують для гостей роботу з підгрупами або зустрічі з окремими особами. Прийом гостей може стати чудовою можливістю розвитку для молодших членів спільноти.

Процес

Експерти звикли визначати порядок денний. Багато хто має готову презентацію та не призвичаївся або навіть не почувається комфортно у спілкуванні з групою, крім короткого сеансу запитань-відповідей наприкінці. Але ідея спільноти практики полягає в тому, що практики визначають порядок денний. Як наслідок, запрошеному експерту може знадобитися трохи інструктажу та сприяння, щоб підготувати його до інтерактивного спілкування, яким керує спільнота. Їх слід заохочувати розповідати історії з власного досвіду практики. Якщо запро-

поновано сесію під керівництвом експерта, основою активності має бути не презентація експерта, а час, упродовж якого учасники можуть поспілкуватися, поставити запитання та залучити експерта до своїх проблем. Результат експертного внеску повинен дозволити спільноті зробити щось із точки зору їхньої практики.

Гостьові презентації не повинні замінювати інші активності спільноти, більш зосереджені на взаємодії колег. Серія лекцій не є спільнотою практики. Ми бачили організації, у яких спільноти відчували “низьку енергію” значною мірою через те, що їхня діяльність складалася майже виключно з презентаційних активностей або вебінарів, як-от серія зустрічей “brown bag lunch” (що непогано, але вони просто не є спільнотою практики)¹.

Варіації

“Вгору та вниз” (Ramp-up and ramp-down). У цьому випадку гостьовий захід триває близько тижня. Він починається з кількох днів вступного онлайн-обговорення (“ramp-up”), далі проходить відеоконференція або зустріч, а потім — кілька днів завершальної онлайн-дискусії (“wind-down”). Для тих, хто не зміг взяти участь, на сайті публікують нотатки та відеозапис телеконференції.

Експерт наприкінці. В одній спільноті очікувалося, що експерти приєднаються до загальної зустрічі наприкінці та обговорять спостереження і пропозиції, які могли б допомогти спільноті рухатися вперед. Це означає, що експерти не можуть просто виступити із своїми звичними розповідями, а повинні оприлюднити власну точку зору, щоб пролити світло на те, що вони побачили, через призму свого зовнішнього досвіду.

¹ Brown Bag Lunch — один з інструментів управління знаннями, що передбачає короткі зустрічі співробітників під час обідньої перерви для обміну досвідом, знаннями чи новинами. На таку зустріч учасники зазвичай приходять із власними обідами, принесеними в коричневих пакетах із крафтового паперу — звідси й назва. (Прим. ред.)

Майстер-клас Ignite

Спільноти Ignite регулярно запрошують сторонніх спікерів для проведення заходів, які ми називаємо “майстер-класами”.

Як правило, майстер-класи починаються розмовою з широкою аудиторією, яка транслюється в кімнати в різних локаціях (або проводиться віртуально). Але вони також повинні містити практичний елемент, де разом із меншою групою спікер глибше занурюється в практику та ділиться новими техніками для щоденного використання і застосування у відповідних командах.

Цей формат являє собою щось на зразок суміші традиційного тренінгу і соціального навчання. Це те, що ми завжди намагаємося заохочувати як спосіб більшого впливу, коли розглядаємо вартість зовнішніх заходів (із точки зору фінансування та часу, витраченого на організацію).

Воркшопи і тренінги

Використання досвіду практики для формування деяких чітко структурованих можливостей навчання.

Воркшопи і тренінги не є основною частиною діяльності спільноти, але певні стратегічні цільові тренінги можуть дати корисний поштовх деяким членам чи зробити спільноту корисною для тих, хто не є її членами.

Коли це може бути корисним

Надання доступу до аспектів практики людям, які цього потребують, незалежно, чи вони члени спільноти, чи сторонні.

Нас часто запитують, як розширити спільноту практики в організації, оскільки домен, хоча б побічно, є потенційно актуальним для всіх. Такий домен може включати цифровізацію,

навички ведення переговорів або зв'язки з громадськістю. Зазвичай ми рекомендуємо обмежити спільноту практики людьми, для яких домен є ключовим у їхній практиці. Для інших, навіть якщо домен деколи актуальний, він часто не вартий зобов'язань спільноти практики. Для них спільнота практики може організувати інформаційні сесії і тренінги, відкриті для всіх. Спільнота є основним розпорядником цієї спроможності й вирішує, як дати іншим достатньо розуміння та досвіду, щоб інтегрувати її в усю організацію.

Процес

Організація тренінгів — складна роль для спільнот практики. З одного боку, вони найкраще розуміють, що люди повинні дізнатися про їхню практику. З іншого боку, часу завжди бракує, й учасників зазвичай захоплюють глибокі розмови про незрозумілі більшості новації, а не навчання тому, що вже відомо. У випадках успішного застосування цього формату, які ми бачили, спільноти отримували фінансування від своїх організацій, щоб оплатити час членів, залучених до навчання.

Варіації

Аутсорсинг навчання. Деякі спільноти готують навчальні сесії у співпраці з навчальним підрозділом, при цьому спільнота надає експертні знання у цій галузі, а відділ навчання піклується про логістику. Спільнота використовує отримані з часом знання, щоб розробити навчальну програму, але вони передають її відділу навчання для виконання.

Сертифікація. Деякі спільноти об'єдналися із зовнішніми сертифікаційними організаціями, тож членство в них відкриває шлях до отримання офіційної сертифікації у їхній сфері.

Організація навчання

Часто можна почути, як ми говоримо, що “спільноти практики — це не тренінги”, щоб допомогти колегам повністю зрозуміти соціальну парадигму навчання “рівний-рівному” спільнот Ignite.

Однак інколи зрілі спільноти Ignite користуються зв'язками нашої ініціативи з навчальною організацією JPMorgan Chase, щоб організувати формальне навчання в межах обраної ними сфери, надаючи членам спільноти “ранній доступ” до затребуваних навчальних курсів і курсів сертифікації.

Це дає можливість використовувати спільноту практики для демонстрації впливу тренінгу на “навчання впродовж життя”, організовуючи додаткові сесії, де учасники діляться тим, чого вони навчилися, і, що важливо, як вони застосували знання. Уможливлення цих навчальних петель є цінним внеском спільнот у формати тренінгів.

Спільне реагування

Вироблення спільної позиції щодо зовнішнього розвитку подій, актуальних для практики.

Спільнотам часто доводиться обговорювати значення зовнішньої події — нової політики, нової технології, зміни в управлінні — для практики членів.

Коли це може бути корисним

Мета може полягати в тому, щоб розробити цю спільну відповідь для самих членів, щоб адаптувати свою практику, або для надання поінформованої думки зовнішній особі.

Процес

Спільноти завжди мають реагувати на зовнішні обставини. Процес вироблення позиції щодо домену є чудовою можливістю для навчання. Це може виявити різного роду розбіжності та розходження в думках і змусити спільноту узгодити відповідь, яка певним чином представитиме точку зору спільноти. Навіть якщо консенсус неможливий, конфронтація низки думок поглиблює розуміння членами свого домену. І пошук колективного голосу надає ваги їхній спільній відповіді, якої не мали б лише особисті думки.

Варіації

Запити на думку. Спільноти практики іноді прямо просять висловити свою думку щодо рішень або політики, які впливають на їхню практику. Ці запити зазвичай наснажують членів спільноти, що мають шанс бути почутими. Такі запити також можуть надихати, оскільки вони визнають стратегічну цінність спільноти.

Залучення на межі

Робота з іншими спільнотами через неформальні зустрічі, структуровані сесії або спільні проекти.

Залучення на межі включає активності, що об'єднують людей із різних спільнот і спрямовані на дослідження продуктивних способів, у які спільноти можуть виражати відповідні практики. Це особливо корисно, коли роз'єднання створює проблеми або коли між ними є джерело напруги.

Коли це може бути корисним

Бувають випадки, коли двом або більше спільнотам потрібні власні відповідні точки зору, щоб зрозуміти проблему. Тоді є сенс провести спільну сесію для вирішення таких проблем, що лежать на перетині. Зустріч з іншою спільнотою часто відкриває нові перспективи та нові міркування. Це може бути джерелом енергії й оновлення. Такі межові зустрічі здатні навіть призвести до народження нової практики на стику існуючих.

Процес

Залучення на межі може бути складним через непорозуміння, зіткнення точок зору, підозру та конфлікт інтересів. Часто члени різних практик не тільки мають різну термінологію, що потребує перекладу, але й не впевнені щодо мотивації та цінностей одне одного. Для деяких спільнот створення стереотипів про інших є частиною їхньої практики. Типовими прикладами є працівники правоохоронних органів та соціальні працівники, менеджери з продажів та інженери-проектувальники або фахівці та адміністратори.

Варіації

Проривні активності. Ми виявили, що коли дві практики конфліктують, це часто вимагає пошуку "проривної активності" — достатньо простої, щоб потребувати незначних зобов'язань, але миттєво корисної для всіх сторін. Простий приклад, який ми спостерігали, був із групою психіатрів і соціальних працівників: вони змогли вийти за межі сварки щодо підходів, коли хтось запропонував розробку інструкції для направлення пацієнтів з однієї спеціалізації на іншу. Безпосередня конкретність такої проривної активності може вивести зустріч за межі ідеологічних дискусій і розпочати процес спільного навчання та зміцнення довіри між різними сферами практики.

Проекти на межі. Члени спільноти зазвичай не мають багато часу та енергії для взаємодії на межі, якщо відсутнє конкретне завдання чи проблема, яку потрібно вирішити. Спільний проєкт, який потребує співпраці через кордони, може забезпечити цей контекст. Як і в проривних активностях, описаних раніше, спільна і конкретна мета межового проєкту може стати головною силою, що зосереджує енергію учасників за межами суперечностей у їхніх поглядах, а це створює переконливі можливості для транскордонного навчання.

Спільне реагування. Те саме, що описано вище, але на межі практик. Координація спільної позиції у відповідь на подію чи політику може бути об'єднувальною діяльністю між різними спільнотами, що змушує учасників глибоко обговорювати свої погляди, але не вимагає жодних додаткових зобов'язань, окрім спільної реакції.

Запалюючи пристрасть до програмування

Спільнота Buenos Aires Ignite "Програмування для непрофесіоналів" допомагає людям без досвіду програмування, навчаючи їх мови Python. Місцева команда звернулася до спільноти Ignite, щоб отримати допомогу щодо певного завдання.

Їм потрібно було автоматизувати бізнес-процес, але вони не мали необхідного набору технологій, щоб зробити це самостійно. "Команда, яка звернулася по допомогу, регулярно виконувала ручний і

повторюваний процес, що тривав кілька днів”, — пояснив один із членів спільноти Ignite. “Тоді ми вирішили зібрати команду менторів і підопічних із спільноти”.

Під наглядом двох менторів і чотирьох підопічних усі почали працювати над проектом. “Це був чудовий шанс для учнів дослідити нові рішення на Python і розробити застосунок, одночасно вивчаючи нові навички програмування”.

Наприкінці проекту всі залучені отримали певну користь:

- ◆ Команда отримала новий застосунок, що скоротив час на виконання трудомісткого завдання до менш ніж 10 хвилин.
- ◆ Підопічні навчилися розробляти новий застосунок, удосконалюючи свої навички.
- ◆ Ментори мали можливість очолити команду розробників, співпрацювати із зацікавленими сторонами та покращити свої навички управління проектами і лідерства.

“Для мене як ментора це був чудовий досвід супроводу групи людей у реалізації проекту. Спочатку вони не знали, як почати. Це було складно, але їхнє бажання рости й навчатися виявилось сильнішим за перешкоди”.

Візити, екскурсії та навчальні експедиції

Спільне відвідування місць практики з метою навчання.

Коли це може бути корисним

Щоб отримати конкретне уявлення про практику, відвідавши реальне місце, де вона працює.

Процес

Екскурсії — це веселий спосіб вчитися разом. Вони створюють чудові спогади спільноти на додаток до практичного навчання. Учасники збагачуються враженнями від відвідування організації чи місця, дотичного до практики. Ми вважаємо, що добре, коли є місцевий практик у ролі гіда, знайомий із локацією (або веб-сайтом, якщо це онлайн-візит). Фактичний досвід практики та всі зв'язки, що вона включає, можуть бути неочевидними, якщо просто відвідати локацію фізично чи онлайн.

У деяких очних, але географічно розосереджених спільнотах учасники почергово проводять зустрічі на своїй локації. Місцеві члени можуть організувати екскурсію місцем своєї практики або залучити інших відповідних людей зі своєї локації до кейс-клініки. Вони навіть можуть запросити менеджера на певні зустрічі і таким чином отримати певну легітимність для цінності своєї практики. Це збагачує розмови та поглиблює можливості для взаємного навчання, коли учасники бачать ситуації одне одного.

Одна з помилок, яку ми бачили, полягає в тому, що відвідувачі просто збираються в одній кімнаті з однією або двома людьми, часто менеджерами, що проводили презентації про місцеву практику, які можна було б провести в будь-якому готельному номері світу. Мистецтво організації екскурсій і візитів полягає в тому, щоб повною мірою скористатися всіма можливостями навчання, які надає локація, включаючи спостереження за практикою в дії у реальних умовах та взаємодію з ширшим колом практиків.

Екскурсії традиційно проводять особисто, але ми бачили кілька добре організованих онлайн-візитів. Більшість коментарів у цьому розділі стосуються обох варіантів. Одна з переваг онлайн-турів: такі візити легше організувати, але вони все ще досить ефективні, щоб дати гарне ситуаційне відчуття практики.

Польові візити

Спільноти Glasgow Cybersecurity та STEM організували поїздки до шкіл та університетів для проведення презентацій, а також до наукових музеїв з метою надихнути нове покоління технічних спеціалістів ще в юному віці.

Крім того, наші STEM-спільноти організовують клуби програмування в місцевих школах, щоб допомогти дітям навчитися програмувати, навчати вчителів ефективного використання технологій. Іноді вони навіть проводять конкурси, подібні до описаного раніше, в результаті якого діти писали код Python, який потім було надіслано та запущено на Міжнародній космічній станції.

4.8 Спільне навчання

Заходи, описані в цьому розділі, не завжди чітко окреслені. Реальна активність спільноти поєднує декілька з них. Наприклад, представлення кейсу для дослідження часто потребує трохи сторітелінгу, щоб створити контекст. Для вирішення проблеми може виникнути потреба прочитати статтю разом або запросити зовнішнього експерта. Суть цього розділу полягає в тому, щоб надати елементи палітри кольорів, які можна комбінувати різними способами, щоб створити картину живої спільноти.

Ці активності мають низку спільних характеристик. Вони використовують практику членів як навчальну програму, а їхній досвід — як навчальний ресурс. Ми називаємо ці заходи діяльністю соціального навчання, але якість цього навчання не визначається структурою активності. Вона залежить від багатьох факторів, включаючи відповідність теми, довіру між учасниками та вміння фасилітацію. У кожній із цих активностей спільнота може залишатися на поверхневому рівні, обмінюючись порадами та висловлюючи думки. Або ж вона може докладати зусиль, щоб піти глибше, зрозуміти принципи, що лежать в основі, і переглянути базові припущення. Важливою частиною лідерства в спільноті є створення налаштованості на якісний діалог: прояснення змін на краще — “індивідуальних і колективних”, — до яких прагнуть учасники, готовність ставити складні запитання, говорити відверто про те, чого ми не знаємо або чого боїмося, уважно прислухатися до досвіду та достовірних даних, скептично ставитися до консенсусу та звертати увагу на голоси, яких не чути.

Незважаючи на те, що інновації є важливою функцією практиків, ми не маємо категорії інноваційних активностей. Це тому, що інноваційне мислення — це установка, що застосовується до

всіх видів активностей. Займаючись проблемами реального світу та керуючись їхніми вимогами, спільноти практики постійно потребують удосконалення того, що вони знають, і просування практики вперед. Часом цей процес призводить до помітних інновацій, але інноваційність — це можливість, що виникає в кожній активності, а не окрема активність сама по собі.

Чемпіони світу AWS DeepRacer

Два технічні спеціалісти JPMorgan Chase зайняли перше та друге місце у 2021 році в фіналі глобального змагання AWS DeepRacer серед 80000 осіб. І вони обидва розпочали роботу в місцевій спільноті Ignite, де пройшли навчання і наставництво та знайшли безпечне місце для практики з іншими.

AWS DeepRacer — це дуже популярне змагання, яке використовує штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML), щоб забезпечити автономне керування справжнім транспортним засобом AWS DeepRacer, що мчить на трасі.

DeepRacer був представлений їм через спільноту Hyderabad AI/ML Ignite. Спільнота провела спільну сесію з експертами Amazon щодо DeepRacer, яка розпалила їхній інтерес до навчання. Вони отримали ресурси, необхідні для навчання моделі DeepRacer, і менторську підтримку, де разом обговорювали та досліджували нові техніки. Зокрема, спільнота Ignite організувала DeepRacer Hyderabad League, яка стала відправною точкою для їхніх перегонів і буквально дала їм місце для практики.

Один із переможців сказав: “Озираючись на свою подорож, я без сумніву можу сказати, що багато чого навчився. Я зміг дослідити те, що мене цікавить, і багато та цілеспрямовано над цим попрацювати. Я б точно закликав людей приєднатися до спільноти Ignite, оскільки можливості для навчання тут безмежні! Ви можете спілкуватися та співпрацювати з людьми, які поділяють ті самі інтереси, що й ви, і це справді мотивує ще більше займатися своїми інтересами”.



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5 ТЕХНОЛОГІЯ

Технологія? Це не те, що робить нас спільнотою. Але без неї ми не могли б робити те, що робимо.

Усе, що ми розповіли до цього, актуальне для спільнот практики, незалежно від того, спілкуються вони наживо чи онлайн. Але використання онлайн-інструментів стало настільки невід'ємною частиною більшості спільнот практики, що технологія заслуговує на окремий розділ.

Говорячи про технології для спільнот практики, варто почати з кількох застережень, якими б очевидними вони не здавалися:

- ♦ Побудуйте... і вони не прийдуть. Відкриття онлайн-простору не створює спільноту практики. Робота з розбудови спільноти завжди є насамперед соціальною.
- ♦ Інтернет-простір — це не спільнота. Кількість зареєстрованих людей або взаємодії на платформі рідко є показниками того, що учасники роблять разом і як у результаті змінюється їхня практика.
- ♦ Сама лише технологія ніколи не є відповіддю. Іноді одержимість інструментами й технологією може відволікати увагу від соціального процесу розбудови спільноти та навчання як вчитися разом. Ми бачили, як організації зосереджують свої фінансові та людські ресурси на пошуку або навіть розробці правильних інструментів, не витрачаючи співмірних ресурсів на створення спільноти і розробку досвіду, який принесе цінність учасникам.

Якщо існує вагома причина для того, щоб люди були разом у правильній групі для змістовних розмов про нюанси практики, тоді спільноти наполегливо продовжуватимуть працювати з будь-якою технологією. А якщо ні, то навіть найкращі інструменти не спрацюють.

Незважаючи на ці застереження, використання технології значно покращило та розширило навчання спільнот практики у часі та просторі. Це дозволило сформувати спільноти, які, можливо, інакше ніколи не існували б. Тут ми спочатку опишемо конкретні приклади використання технології для соціального навчання. Потім обговоримо підбір інструментів

спільноти. І закінчимо деякими роздумами про перехід на дистанційну роботу, викликаний пандемією COVID.

Інструменти спільноти

Щоб підвищити обізнаність про кожну спільноту Ignite, спростити процес налаштування та забезпечити певний рівень узгодженості, деякі інструменти надаються як готове рішення.

Для початку кожна спільнота має власну сторінку в нашому реєстрі спільноти, вікі-сторінку та список електронної розсилки, що містить адреси всіх її учасників. Спільноти також можуть вибрати використання повсюдних і постійних внутрішніх каналів обміну миттєвими повідомленнями для асинхронного спілкування між зустрічами.

Якщо є потреба в будь-яких додаткових інструментах, технологіях або ліцензіях на продукти, про них можна запитати в індивідуальному порядку. Ми серйозно ставимося до таких запитів, бо коли це трапляється, це гарний знак, що спільнота хоче практикувати разом!

5.1 Про використання технології

Наш опис використання інструментів базується на власному досвіді. Він не має мети бути вичерпним і, звичайно, не є обов'язковим. Колись, можливо, раніше ніж ми думаємо, нашим онукам буде цікаво, що ми користувалися цими інструментами. Ми обговорюємо придатність певних інструментів як для асинхронної, так і для синхронної взаємодії та коментуємо те, чого навчилися.

На наших воркшопах ми намагаємося використовувати лише безкоштовні або недорогі інструменти, які б відповідали бюджетам багатьох спільнот. Усередині організацій певні інструменти легкодоступні, й очікується, що вони використовуватимуться. При роботі з

декількома організаціями, як правило, вибір інструментів ширший, але й більше проблем, пов'язаних із доступом до певних інструментів для різних людей. Ми не працювали зі спільнотами, де нам доводилося брати до уваги учасників із порушеннями зору чи слуху, хоча ми знаємо, що це має стати частиною репертуару.

Вебсайти та репозиторії

Вебсторінка зазвичай є базовим асинхронним інструментом спільноти, хоча й примітивним. Вона одночасно символічна як ідентифікаційний маркер і корисна як точка входу для доступу. Вона слугує публічним обличчям спільноти для нечленів, які хочуть дізнатися більше про спільноту або отримати доступ до ресурсів, що спільнота робить доступними для всіх. Це також домашній простір для учасників із такими функціями, як календар, каталог учасників, сховище документів, а інколи навіть робочий простір із засобами, подібними до вікі, для співпраці над спільними проєктами чи розробкою порядку денного.

Наше використання технологій

Заснований на ентузіазмі, Ignite розпочинався не так, як фінансований проєкт із виділеним персоналом чи технологічними ресурсами. Це означало, що ми повинні були використовувати ті інструменти, які вже були в нас у наявності.

Оскільки ініціатива зародилася в нашій технологічній організації, нам пощастило, бо в нас були деякі загальні інструменти компанії, такі як система електронної пошти, вікі-сайт, де ми могли створювати свої розділи, й інструменти для відеоконференцій, які ми час від часу використовували, щоб залучити віддалених учасників до очних заходів спільноти.

Крім того, ми були раді, що один із наших початківців зголосився допомогти розробити вебсайт спеціально для нас, оскільки його захопило наше бачення. Він витратив вихідні на його розробку, і на момент запуску вебсайт містив основні відомості про нашу ініціативу, а також

просту систему голосування для нових спільнот. Це все, що було нам потрібно для початку. І відтоді ми завжди обережно додавали більше інструментів — застосовували щось нове лише тоді, коли це було необхідно (наприклад, із приходом COVID-19 відеоконференції Zoom стали повсюдним інструментом, який вибирають усі спільноти Ignite).

Кілька років потому ми маємо повністю оновлений сайт, створений спеціальною командою за найвищими стандартами якості, і продовжуємо виявляти проблеми наших спільнот та намагаємося їх вирішити.

Асинхронні взаємодії

Для підтримки асинхронної взаємодії існують незліченні онлайн-інструменти, в тому числі електронна пошта, списки розсилки, дошки обговорень, SMS, сторінки Facebook і чат-застосунки, зокрема текстові, голосові або відео. З моменту появи інтернету (і навіть до нього, використовуючи написання листів) багато спільнот практики могли функціонувати, користуючись лише асинхронними інструментами.

Але навіть для спільнот, що збираються регулярно, асинхронні інструменти служать багатьом цілям, зокрема таким як оголошення та розсилки новин. Учасники часто використовують асинхронні інструменти для розмов поза зустрічами. Це особливо важливо, коли їм потрібна своєчасна допомога з вирішення проблем, які не можуть чекати зустрічі або стосуються людей у несумісних часових поясах. Як згадувалося раніше, важливо прийняти реалістичне ставлення до асинхронних онлайн-взаємодій. Ми зауважили: деякі лідери спільнот скаржаться, що учасники мало спілкуються між зустрічами. Але люди зайняті, і їм потрібна вагома причина, щоб почати асинхронну взаємодію. Якщо регулярні зустрічі дають їм усе, що потрібно, цього може бути цілком достатньо.

Надмір асинхронної активності онлайн також може створити забагато “шуму” для деяких людей. Тому їх, можливо, потрібно запевнити, що вони не повинні бути частиною геть усього. Кожен хоч раз був на конференції чи вечірці, де відбуваються численні розмови. Ви повинні обрати, у чому хочете взяти участь, і запитати про враження або підсумки решти заходів. У режимі онлайн усе так само. Але оскільки все потенційно доступно, зробити вибір може

здаватися складнішим. Більшість інструментів мають правила та фільтри сповіщень, і варто показати людям, як використовувати ці правила й фільтри, щоб налаштувати свою участь відповідно до свого життя. Ми згадували, що деякі спільноти також регулярно надають підсумки цікавих обговорень, щоб учасники могли бути в курсі.

Примітка щодо електронної пошти. Деякі спільноти просто використовують електронну пошту для асинхронної взаємодії. Це може бути корисно, коли електронна пошта є єдиним поширеним способом зв'язку, наприклад, між різними організаціями. Але навіть у деяких організаціях електронна пошта — місце, де живе більшість людей певного покоління. Тому сумісність з електронною поштою стає однією з ключових функцій, які вам потрібні в інструментах. Одна з проблем звичайної електронної пошти полягає у відсутності опції зберігання спільного архіву взаємодій. Інша — в тому, що відправник електронного листа приймає рішення, кого включити до числа одержувачів, а кого не додавати з причин, які можуть бути практичними чи політичними. Коли ми використовуємо електронну пошту, то віддаємо перевагу спискам онлайн-розсилки, які зберігають архів електронної пошти, упорядкованої за темами. Крім того, отримувачі можуть вибрати список розсилки, навіть якщо запис модерується, й окремі особи можуть вибрати, чи отримувати електронні листи миттєво, у вигляді дайджесту, чи час від часу відвідуючи вебсайт.

Підтримка неформалізованої комунікації

Багато спільнот Ignite мають спеціалізований канал обміну миттєвими повідомленнями у внутрішніх комунікаційних інструментах нашої компанії. Він часто використовується для обміну інформацією про спільноту і для забезпечення місця надання та отримання допомоги. Наприклад, одна з наших Agile-спільнот має постійний потік людей, які ставлять запитання і швидко отримують допомогу та підтримку. Часто люди погоджуються підключитися безпосередньо й обговорити проблему разом детальніше. Фокус полягає в тому, щоб заохотити їх повідомити про результат спільноті! Цікаво бачити, що навіть ті, хто не є членами, беруть участь у спільноті через такий тип співпраці.

Усім лідерам спільноти Ignite рекомендується пасивно стежити за такими каналами, визнаючи, що вони є частиною набору активностей спільноти.

Очні зустрічі

Багато спільнот використовують онлайн-інструменти, навіть коли зустрічаються особисто, без учасників, що доєднуються дистанційно. Наявність спільного онлайн-простору дозволяє учасникам робити спільні нотатки, а також ділитися фотографіями, документами та оперативними робочими матеріалами, які інші можуть одразу ж використовувати. Програмне забезпечення для онлайн-опитувань дозволяє учасникам реєструвати коментарі, запитання і думки. З'ясування думки людей створює спільну картину того, що зараз є у свідомості спільноти. У попередньому розділі ми описали використання загального документа Google для процесу спільно-індивідуальної рефлексії, який може однаково добре працювати як під час особистих зустрічей, так і під час онлайн-зустрічей (див. кінець розділу 4.6).

Онлайн зустрічі

Синхронні онлайн-сесії зараз дуже поширені чи то для регулярних зустрічей спільноти, чи для імпровізованого дзвінка для обговорення чогось, що вимагає негайної відповіді.

Відеоконференція

Тепер, коли відеоконференції стали повсякденністю — принаймні для спільнот, члени яких мають достатню пропускну здатність інтернету, — здається, що можливість бачити одне одного впливає на взаємодію та відчуття єдності. Якщо зустріч не дуже велика, ми вважаємо, що вимкнене відео заважає цьому досвіду.

Одна з важливих особливостей полягає в тому, що учасники можуть перебувати в різних конфігураціях менших груп у різні моменти під час зустрічі. Коли ви перебуваєте в невеликій групі (скажімо, менше семи осіб), ви, швидше за все, активно братимете участь. Деякі інструменти навіть відтворюють 3D-досвід фізичного простору з різними столами або зонами, які приблизно нагадують досвід переміщення кімнатою для приєднання до груп.

Чат

Запуск чату разом із відео дозволяє учасникам швидко вставляти коментарі, запитання та посилання на релевантні речі, не порушуючи хід основної розмови. Деякі люди можуть вважати, що приділення уваги двом онлайн-форматам одночасно відволікає. Тому, якщо щось важливе з'являється і розвивається в чаті, добре винести це в основну розмову.

Ми також використовували функцію чату, щоб робити поточні нотатки розмови. За допомогою функції чату нотатки є загальнодоступними, і кілька людей можуть брати участь у процесі. Це відразу стане в нагоді людям, які не мають якісного звуку або для яких мова зустрічі є проблемою. Збережені нотатки оформлюються у документ для подальшого доступу.

Спільний візуальний робочий простір

У поєднанні з відеоконференцією ми використовуємо спільний візуальний робочий простір для співпраці, мозкового штурму та спільної рефлексії. Робочий простір також забезпечує тяглість зустрічей. Текстові робочі простори, як-от документи Google, працюють для рефлексії, як згадувалося раніше. Але вони не створюють такого ж відчуття простору для спільного перебування, як візуальний робочий простір, до прикладу, Mural або Miro.

У робочому просторі ми створюємо безліч підпросторів для різних видів діяльності. Іноді ми надаємо кожному особистий простір, зарезервовану зону, де вони можуть розказати щось про себе, поділитися фотографіями чи іншими візуальними матеріалами або зробити нотатки. Потім учасники мають можливість відвідувати одне одного та спілкуватися за допомогою цифрових наліпок.

Ми також почали використовувати робочий простір для слайдів замість спільного використання екрану в режимі презентації. Оскільки всі слайди розміщені в певній частині робочого простору, учасники можуть бачити їх усі одночасно та вільно переміщатися між ними. Ми виявили, що слайди, які відображаються в спільній робочій області, як правило, стають елементами розмови, а не підтримкою лінійних односторонніх презентацій. Учасники також можуть розміщувати наліпки з коментарями чи запитаннями. Таким чином зона слайдів стає спільним артефактом.

Гібридні зустрічі

Ми вже маємо багаторічний позитивний досвід із проведення гібридних зустрічей. Вони дозволяють учасникам, що не змогли приїхати, приєднатися до очної зустрічі. Звичайно, транслювати зустріч онлайн можна завжди, але тут ми зосереджуємося на деяких ефективних для нас практиках, коли прагнемо зробити людей, що беруть участь онлайн, повноцінними й активними учасниками зустрічі.

Бачити і чути одне одного

У кімнаті важливо звертати увагу на те, що бачать онлайн-учасники. Бачать вони обличчя людей чи просто тінь навпроти вікна? Чи отримують вони візуальні підказки про те, хто говорить? Чи мають уявлення про те, як виглядає кімната? Іноді ми використовуємо телефон, наче одну камеру, та передаємо його як “розмовну паличку”, щоб люди в мережі завжди добре бачили, хто говорить.

Для онлайн-учасників також важливо бути добре видимими, з достатнім освітленням і без яскравого вікна позаду. Коли це було практично, ми створювали ефект їхньої присутності в кімнаті, наприклад, розміщуючи екран на столі. Іноді учасники в кімнаті навіть переносять онлайн-учасників на пристроях, ніби вони знаходяться в кімнаті.

Ще важливішою за якість зображення є якість звуку — з обох сторін. Нечітке зображення все ще працює, але якщо учасникам доведеться напружуватися, щоб почути, вони швидко втратять фокус, особливо якщо зустріч відбувається не рідною для них мовою. Як розмістити мікрофони для найкращого звуку? Чи варто мати переносний мікрофон? Які додаткові звуки “в кімнаті” заважають тим, хто онлайн? Коли використовувати кнопку вимкнення звуку для створення оптимального двостороннього зв'язку?

Загалом, краще мати кілька каналів, щоб онлайн-учасники могли висловити свою думку. Для цього корисна функція чату. Це сприяє розмовам у каналі, коментарям, спостереженням, дотепам, жартам, а також сигналам “допоможіть, я загубився”. Це також може бути дуже корисним для учасників, які спілкуються очно, по чергово робити нотатки в режимі реального часу в чаті, щоб допомогти онлайн-учасникам бути в курсі того, що відбувається.

Ми заохочуємо використання кількох пристроїв, якщо це можливо, як для онлайн-учасників, так і для учасників у кімнаті — з планом Б або навіть В, коли щось піде не так. Для цього потрібно мати під рукою контактну інформацію кожного, щоб можна було швидко продовжити взаємодію. Було б навіть добре мати простір для всіх онлайн-учасників, щоб вони могли спілкуватися або писати одне одному напряму. Це дає тим, хто доєднався дистанційно, спільну ідентичність товариства та заохочує їх відстоювати свої позиції, коли їм щось не підходить.

Напарники

Часто під час спілкування наживо стає в нагоді почергово бути напарниками для онлайн-учасників. Іноді ми об'єднуємо кожного онлайн-учасника з особою в кімнаті, іноді ж люди в кімнаті по черзі виконують роль напарника для всіх онлайн-учасників. Люди в кімнаті відповідають за те, щоб їхні напарники могли бачити, чути та бути почутими. Вони роблять так, щоб учасники онлайн були повністю включені, і спостерігають за чатом, щоб негайно вирішувати проблеми, наприклад, якщо хтось затуляє камеру.

Ідея полягає в повному розподілі відповідальності за використання технологій. Учасники очного спілкування повинні бути настільки ж знайомі з технологіями та пов'язаними з ними практиками, як і онлайн-учасники. Доцільно надати вказівки для обох груп щодо максимального використання дистанційної участі, включаючи такі речі, як зберігати легке невимушене ставлення, робити так, щоб всі знали, хто говорить, дивитися в камеру, коли ви говорите, і робити перерви.

Інтеграція офлайн та онлайн

Легко припустити, що головний захід відбувається в кімнаті та транслюється назовні — і що завдання полягає в тому, щоб залучити онлайн-учасників до цього. Але ми докладаємо зусиль, щоб не привілеювати кімнату та розглядати всю групу як одиницю, що творить зустріч.

- ♦ Важливо, щоб онлайн-учасники інколи брали на себе ініціативу в діяльності, і таким чином проведення заходу не завжди починалося в кімнаті.
- ♦ Іноді для різноманітності всі виходять в інтернет, щоб зробити щось разом, наприклад, провести мозковий штурм, поміркувати або відвідати якесь місце.

- ◆ Наявність онлайн-учасників також вимагає частіших перерв, щоб вони могли рухатися та відводити погляд від екрана. Ми виявили, що добре працює коротка перерва кожні 45 хвилин у поєднанні з більшою перервою кожні 90 хвилин.
- ◆ Щирі роздуми про особистий або онлайн-досвід учасника можуть бути відкриттям. Наприклад, онлайн-учасники, яких носили кімнатою на пристрої, висловлювали своє почуття вразливості, яке вони порівнюють із перебуванням в інвалідному візку, а також описували відчуття, що про них дбають. Очний учасник одного з наших воркшопів із добродушним гумором описав досвід спілкування з людиною онлайн як досвід тамагочі, штучного вихованця, який постійно потребує уваги. Дехто відверто висловив своє відчуття надокучливого втручання технології. Інші рішуче уникали завдання бути напарником для онлайн-учасника, щоб протистояти стереотипам про те, хто бере на себе ролі піклування. Всі вони відкрили для себе, що завдяки цим роздумам і розмовам, викликаним гібридною участю, отримують уявлення про політику залучення, стосунки та голоси в соціальному навчанні.

Змішані формати груп

Хоча поділ на малі групи в різних конфігураціях ефективний у принципі, він особливо бажаний під час гібридних зустрічей. Розмови в малих групах часто полегшують повну взаємодію і менше втомлюють онлайн-учасників, ніж у більших групах. Спочатку у нас була ідея, що малі групи завжди повинні бути гібридними, щоб закріпити очну та онлайн-інтеграцію. Але ми зрозуміли, що інколи онлайн-учасники також люблять перебувати в окремій групі.

Недоліки гібридних зустрічей

Хоча гібридні зустрічі можуть бути надзвичайно корисними для залучення голосів, які інакше могли б залишитися поза увагою, є деякі недоліки:

- ◆ Додаткові витрати на якісні мікрофони, камери, екрани та інші пристрої можуть бути значними.
- ◆ Фасилітація взаємодії — як очної, так і онлайн — вимагає додаткової багатозадачності та координації; нелегко робити це й одночасно повністю заглиблюватися у контент зустрічі.

- ◆ Необхідність використовувати пристрої та технології в різних просторах може бути втомливою для всіх учасників. Полегшення приносить проста можливість зосередитися на взаємодії в кімнаті чи онлайн.
- ◆ Гібридна участь вимагає додаткової уваги до пов'язаного з вами досвіду інших. Наприклад, тихі люди в кімнаті повинні навчитися говорити голосніше, щоб онлайн-учасники могли їх чути; онлайн-учасники повинні звертати увагу на фоновий шум у них, оскільки він може порушити атмосферу в кімнаті; жарт або контекстуальний коментар можуть мати сенс для людей у кімнаті, але бути недоречними або незрозумілими для людей онлайн (і навпаки).

Ми прагнемо зробити наші очні заходи гібридними, оскільки віримо, що цього вимагає майбутнє. Ми витратили більше десяти років, розвиваючи свої навички керування ними. Тим не менш, визнаємо, що гібридні зустрічі, як правило, вимагають більших зусиль, і що ми отримуємо більше задоволення від повністю очних або повністю онлайн подій, що трапляються час від часу.

Налаштування присутності

Після проведення гібридних воркшопів протягом більше десяти років, ми визначили одне питання, яке стало для нас актуальним, — це важливість “присутності”. Слід уточнити, що під “присутністю” не маємо на увазі потрапляння в центр уваги. Це суперечило б духу простору соціального навчання. Радше присутність тут означає пошук способу участі, який повністю включає ваш голос як частину навчання, що триває, індивідуально чи колективно.

Питання присутності — як індивідуальної, так і колективної, — завжди є проблемою для простору соціального навчання, але онлайн і особливо гібридні формати додають йому особливого значення.

Ми часто маємо змогу спостерігати за однією й тою самою людиною в кількох воркшопах. У деяких випадках це означало участь онлайн і наживо в різних заходах. Ми помітили, що онлайн-присутність і фізична присутність можуть вражаюче відрізнятися. Та сама людина, яка активно залучена онлайн, може залишатися на узбіччі під час очної зустрічі. І навпаки.

Враховуючи самоорганізований характер спільнот практики і важливість присутності для сприяння навчанню, ми заінтриговані. І хоча все ще намагаємося краще сформулювати, що означає присутність у просторі соціального навчання або як вона виникає, маємо вже деякі початкові спостереження. Наші поради онлайн-учасникам щодо встановлення присутності включають:

- ♦ **Повна участь.** Може виникнути спокуса сприймати онлайн як можливість зануритися та виринути. Але сприймайте себе як частину поточного заходу так само, як і будь-хто інший. Не відволікайтеся на зовнішні фактори так, наче ви перебуваєте безпосередньо в кімнаті.
- ♦ **Кут.** Використовуйте камеру так, щоб люди бачили ваше обличчя повністю. Якщо ви використовуєте два екрани, переконайтеся, що більшу частину часу камера показує ваше обличчя, а не бічний профіль.
- ♦ **Експресія.** Будьте готові висловити своє захоплення і задоволення, а також свій дискомфорт. Не думайте, що маєте менше права на самовираження через те, що ви онлайн-учасник.
- ♦ **Винахідливість.** Нестандартне мислення може підняти настрій. Наприклад, онлайн-учасникам не завжди легко увірватися в розмову; і візуальні підказки можуть привернути увагу. Одна людина махала великою картонною рукою. Інша зробила великі картонні таблички, щоб сигналізувати, що вона хоче висловитися.
- ♦ **Грайливість.** Усе може піти не так. Дух спільної грайливості допоможе перетворити перешкоди на навчальні можливості. Не дозволяйте занепокоєнню або хвилюванню з приводу перебування онлайн загасити ваш ентузіазм і креативність.

Більшість із цих спостережень стосується всіх учасників. Тут ми зосередилися на тому, як онлайн-учасники можуть підготуватися до встановлення присутності в ситуації, коли про них можуть легко забути. Все це в жодному випадку не дозволяє очним учасникам відмовитися від роботи над тим, щоб подія була інклюзивною, а технологія працювала на користь усіх.

Часові пояси

Із географічно розподіленою спільнотою часові пояси стають неминучим питанням для синхронних розмов. Є кілька способів вирішення цього питання:

- ♦ **Локальні осередки.** У великій і територіально розподіленій спільноті локальні осередки можуть бути організовані за часовими поясами. Зустрічі між осередками можна проводити рідше або з представниками різних осередків, а не з усіма членами.
- ♦ **Видимість.** Коли підгрупи збираються в різний час, ще важливіше створювати підсумки, записи чи інші артефакти, щоб зробити розмови видимими для інших груп. Запобігання відокремленості таким чином допомагає створити досвід внеску в загальну ідентичність і участь у навчанні всієї спільноти.
- ♦ **Хвиля зустрічей через часові пояси.** Як показано на прикладі щорічної презентації Ignite 24, описаної в розділі 2, зустріч може продовжуватися та передаватися далі, переходячи з одного часового поясу в інший протягом того самого дня.
- ♦ **Спільний робочий простір між групами.** Ми досягли певного успіху у використанні того самого візуального робочого простору для сприяння безперервній спільній діяльності в різних часових поясах. Потім різні групи можуть спиратися на роботу одна одної, коли діяльність переходить від однієї групи до іншої.

Вдалим прикладом використання спільного робочого простору між групами в різних часових поясах стала серія сесій для міжнародної спільноти практики з двома регіональними відділеннями в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Латинській Америці і з сімома країнами в кожному розділі. Члени хотіли оновити своє бачення на наступний фінансовий період, але це був початок карантину через COVID, тож їм довелося скасувати свої очні зустрічі. Натомість місцеві “амбасадори” з кожної країни взяли на себе зобов’язання вести розмови з місцевими групами зацікавлених сторін і брати участь у серії регіональних онлайн-зустрічей. На ці зустрічі запрошували всіх членів, якщо вони хотіли, але лише амбасадори країн зобов’язалися взяти участь у всіх них.

Щоб забезпечити безперервність сесій, ми створили велику дошку Mural (рис. 5.1). У фіолетовому (Азія) і жовтому (Латинська Америка) квадрантах кожна країна мала місце, де амбасадори зберігали нотатки з думками та пропозиціями з місцевих розмов. На послідовних зустрічах, які чергувалися між регіонами, обговорювалися пропозиції, а спільні нотатки зберігалися в нижньому правому квадранті. Нарешті, вони були об’єднані в спільну відповідь у верхньому лівому квадранті. Через часові пояси групи ніколи не зустрічалися синхронно в різних регіонах. Але вони могли побачити нотатки на Mural з країн обох регіонів. Коли ми перейшли до останнього мозкового штурму, вони могли побачити внесок іншого регіону в розвиток консолідації у спільній частині дошки.

Після трьох раундів зустрічей із амбасадорами та двох раундів консультацій між амбасадорами і місцевими учасниками групи створили спільне бачення для обох регіонів із ключовими ідеями та їхнім потенційним втіленням. Потім амбасадори взяли цю візію (часто перекладену на місцеву мову) для останнього раунду розмов із місцевими учасниками й повернулися на регіональні зустрічі з відгуками країн. На основі цих бесід вони вдосконалили бачення і визначили пріоритети. Остаточна візія була погоджена та схвалена всіма амбасадорами в регіонах. Цікаво, що відгуки полягали в тому, що цей процес створив ще більше відчуття причетності до візії, ніж особиста зустріч, на якій багато місцевих учасників, можливо, не змогли би бути присутніми чи не відчували б, що їх почули настільки точно.

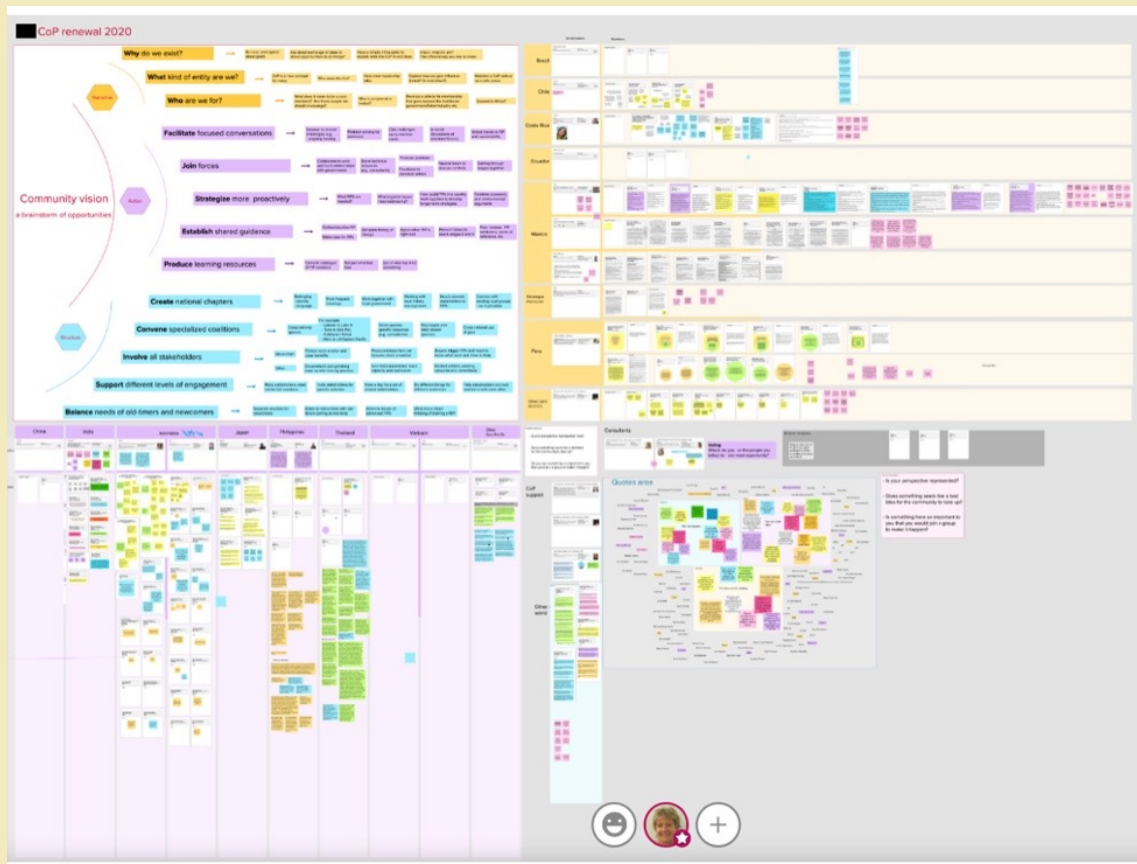


Рисунок 5.1.

Велика дошка Mural, яка використовується як спільний робочий простір у різних часових поясах

5.2 Підбір інструментів спільноти

Нас часто запитують, яка технологія є найкращою для спільнот практики. Хоча існує багато корисних інструментів, не існує ідеального інструменту для всіх спільнот практики. Потреби та контексти кожної спільноти різні. Нові інструменти постійно з'являються, й очікування людей змінюються — все відбувається в режимі реального часу.

По-перше, зазвичай ми виявляємо, що найкращі інструменти — це інструменти, якими люди вже користуються, і не обов'язково ті, що мають найбажаніші функції. Ми уникаємо інструментів, що потребують численних додаткових кроків або суттєвих зусиль для освоєння. У багатьох випадках нам доводиться уникати інструментів, які люди не можуть використовувати на своїх робочих комп'ютерах. Ми вже згадували, що інколи ключовим фактором успіху інструменту є те, чи можна отримати до нього доступ електронною поштою без необхідності входу на інший сайт. Так само для нових поколінь, які живуть у своїх мобільних пристроях, нічого не працюватиме, якщо не буде у формі застосунку, яким користуються їхні колеги. Ми намагаємося усвідомлювати, де зазвичай “живуть” активні учасники і наскільки вони готові мігрувати й досліджувати інші інструменти.

Однак у більш загальному плані ідея всеохопного рішення може не мати користі на початку. Всі інструменти та платформи мають ДНК, яка вкорінена в певній функції, що спонукала до їхнього створення (наприклад, SharePoint було розроблено як сховище файлів, Facebook як інтерактивний каталог студентів). Хоча дизайнери можуть додавати опції для забезпечення додаткових функцій, оригінальна ДНК, як правило, залишається превалюючою, незважаючи на усі додатки. Для спільноти зазвичай корисніше подумати про набір інструментів для задоволення різноманітних та мінливих потреб спільноти.

Щодо набору інструментів: концепція, яку ми вважаємо корисною, — це домашня база. За основу беремо один інструмент, який є центральною дошкою оголошень, де, як знають учасники, завжди з'являтиметься ключова інформація. В ідеалі технологія для домашньої бази повинна підтримувати вбудовування інших інструментів — щоб обговорення та новини, опубліковані в них, також відображалися в домашній базі, навіть якщо вони насправді там не опубліковані.

Деякі люди зазвичай краще підковані у технологіях, ніж інші. У розумних межах ви можете бути гнучкими та заохочувати ініціативу щодо інструментів. Якщо учасники стимулюють

використання технології тому, що ця технологія працює для них, вона має потенціал для служіння спільноті. Для успішного використання технологій потрібен час і навчання. Важливо не відмовлятися від нового інструменту занадто швидко. Експериментуйте з ним різними способами та очікуйте певного опору. Іноді інструмент просто незнайомий. Після успіхів серед перших користувачів, його використання, ймовірно, пошириться.

Проте важливо ретельно оцінити переваги нового інструменту, перш ніж додавати його до набору. Наприклад, нові інструменти можуть вимагати кількох облікових записів із різними паролями. Рідко буває, що новий інструмент додає достатньо функціональних можливостей, щоб виправдати незручності нового облікового запису. Це може призвести до зупинки взаємодії. І хоча бажано мати різноманітні канали для адаптації до різних стилів, кожен додатковий інструмент може змінити динаміку спільноти, включаючи та виключаючи різних людей. Хтось, хто перебуває в центрі уваги на зустрічах, може мати труднощі з використанням асинхронних технологій. Більш тиха особистість може отримати помітніший голос, коли приєднується онлайн. Хтось, хто мало спілкується, може стати більш динамічним учасником статичного онлайн-контенту. Спільнота почуватиметься інакше, оскільки різні інструменти посилять різні голоси. І ця змінна групова динаміка впливатиме на навчання.

У деяких спільнотах доступ до інтернету може бути нерівномірним. Поганий інтернет, перебої в електропостачанні, мережі з низькою пропускнуою здатністю, доступність інтернету в галасливих громадських місцях — усе це може впливати на того, хто висловлюється. Якщо так, то краще спростити технологію до найменшого спільного знаменника, щоб уникнути ситуації, коли деякі учасники почуватимуться людьми другого сорту, а спільнота втратить їхні голоси.

Не буде зайвим сказати, що найкращий інструмент — той, який працює. Причина його ефективної роботи частково полягає в тому, що він добре функціонує і вписується в життя людей. Але важливішим моментом є те, що учасники розробили активності та практики для ефективного використання інструменту. Практики, які спільнота розвиває щодо використання технології, такі ж важливі, як і сама технологія. Жодні інтерактивні онлайн-дошки, системи голосування та механізми опитування ніколи не замінять ефективної структури процесів соціального навчання. Приклади, які ми згадали, включають підбиття підсумків онлайн-обговорень і зберігання резюме; використання функції чату для спільного створення нотаток під час відеоконференції або наявність очних напарників для онлайн-учасників гібридної зустрічі. Деякі спільноти починають цілеспрямовано використовувати провідні

технології, культивуючи роль розпорядника технологій — членів, які досліджують потенційні інструменти, заохочують до практики для продуктивного використання технологій і вводять людей в курс справи.

5.3 Рефлексії після COVID

Ми почали працювати над цим посібником задовго до ковіду. Тим часом багато інших спільнот перейшли в інтернет. Замість того, щоб пригнічувати спільноти, які звикли зустрічатися наживо, трансформація часто мала позитивний ефект. Спілкування з колегами стало необхідністю і полегшенням. Ми бачили, як багато спільнот пережили відновлення залученості та зростання. Це принесло нові можливості та нові виклики.

Віртуалізація

Із першого дня наша парадигма полягала в тому, щоб розвивати локальні органічні спільноти, які виникають на основі інтересів. Спільноти мали зустрічатися очно в кімнаті для зустрічей або у просторі спільноти.

Коли прийшов COVID-19, усі наші співробітники почали працювати вдома, і більше не було можливості зустрічатися особисто. Спочатку ми хвилювалися, що це може означати кінець спільнот Ignite, але ми були раді бачити, що більшість із них налаштована продовжувати — все, що їм було потрібно, це невелика допомога від нас, щоб адаптуватися.

У відповідь на перехід до моделі дистанційної роботи ми швидко взяли за створення нового інструментарію, який містить посібники, розроблені, щоб допомогти фасилітаторам ефективно використовувати технології для цілей соціального навчання, а також бібліотеку активностей і методів, які допоможуть отримати максимум від їхніх зустрічей.

Зрештою ми виявили, що віртуальне життя відкрило нові потенційні аудиторії для наших спільнот, а ті, які були активними до карантину, просто адаптувалися до нових обставин і продовжували працювати віртуально.

Перехід в онлайн включає нових учасників

ЦКГП мав справу з дуже різними стилями та можливостями навчання. У багатьох контекстах соціальний клас і стать є ключовими детермінантами здатності людей мати доступ до формальної освіти. Ці детермінанти також впливають на доступ до воркшопів ЦКГП. Цифровізація взаємодії між колегами в результаті обмежень на подорожі та зустрічі, запроваджених під час пандемії COVID-19, прискорила розширення та локалізацію спільноти ЦКГП. У 2021 році більшість заходів колег відбувалися онлайн. Демографія цієї діяльності розвивалася завдяки дедалі більшій участі жінок, а також національного персоналу, розміщеного далеко “в полях”. Обом групам було важче отримати доступ до очних заходів, ніж до онлайн-сесій. Хоча трансформаційний вплив спільноти ЦКГП на роботу гуманітарних агенцій на передовій ще не зрозумілий, постійне розширення членства спільноти ЦКГП і його регіоналізація заповнюють культурну та професійну прогалину, яка явно впливає на те, як працюють і взаємодіють між собою польові практики.

З одного боку, люди звикли проводити зустрічі онлайн. Незважаючи на початкові вагання деяких учасників, такі інструменти, як Zoom або Microsoft Teams, де-факто стали місцем зустрічей для багатьох спільнот. Раніше ми проводили регулярні “технічні перевірки” учасників, щоб переконатися, що вони знають, як користуватися інструментами для зустрічей. Але тепер майже всі в курсі: знають, як і коли вимкнути звук, а також що означає надати спільний доступ до екрана чи перейти в кімнату підгрупи. Це полегшило онлайн-зустрічі. У деяких спільнотах це також дозволило включити більше голосів. Раптом члени, які перебувають у віддалених місцях або не мають бюджету на подорожі, побачили нові можливості для своєї участі. Це обнадійливі зрушення.

З іншого боку, зустріч спільноти тепер часто є однією із звичних організаційних нарад у щоденному плані роботи учасника. Але вона має бути особливим часом, а не просто звичайною роботою. Коли люди проводять онлайн-зустрічі одну за одною, слід обов'язково структурувати зустрічі спільноти іншими способами, наприклад:

- ◆ Принцип вимкнення звуку, якщо ви не говорите, добре працює для презентації із запитаннями та відповідями, але не дуже добре для інтерактивних розмов чи сторітелінгу. Угукання і ахання, які відволікають увагу під час офіційної зустрічі, можуть бути проявом залученості в спільноті.
- ◆ Якщо метою зустрічі є надання інформації, ви можете вимкнути відео та вимкнути свій звук, поки готуєте їсти, але якщо ви активний учасник, люди повинні бачити вас і знати, що ви зацікавлені.
- ◆ Фон тропічного острова може добре приховати той факт, що ви берете участь у діловій зустрічі з гардеробної, але гардеробна може стати частиною вашого онлайн-образу та вплестися в грайливу й автентичну розповідь про вас у соціальному тлі спільноти.
- ◆ Ваша дитина, яка висить у вас на плечі, бо хоче побачити, що ви робите, може бути неприємним моментом для команди чи засідання правління, але виразною частиною вашого контексту у вашій спільноті.

Іншими словами, онлайн-зустрічі можуть відбуватися в різних режимах — від швидкого режиму обміну інформацією під час ділової зустрічі до більш інтерактивного та імпровізованого режиму навчання в спільноті. Важливо знайти саме той режим, який відображає дух вашої спільноти. І перемикання між ними — це те, у чому ми маємо вдосконалюватися, навіть коли технології нібито однакові й усі зустрічі ми проводимо з одного місця, за одним столом, з однаковим видом із нашого вікна.

Боротьба із “втомою від відеоконференцій у Zoom”

З огляду на велику кількість відеоконференцій, які наші колеги повинні відвідувати щодня, щоб виконувати свою роботу, стало складно зберегти відчуття, яким ми насолоджувалися раніше. Йдеться про часи, коли заходи спільноти “відчувалися по-іншому” та були відновлювальними (іноді фізично відновлювальними, коли нас забезпечували незмінно популярними тістечками, кавою чи піцою!).

Із цією метою для нас було особливо важливим пріоритетом взяти на себе помітне лідерство у формуванні культури вдячності та визнання тих, хто розбудовує спільноти і продовжує брати активну участь та підтримувати нашу культуру соціального навчання.

Це було зроблено шляхом:

- ◆ Пошуку можливостей продемонструвати підтримку та адвокацію Ignite від вищого керівництва, зокрема на зустрічах колективу у форматі town hall, куди запрошуються всі 55 000 технічних спеціалістів.
- ◆ Надання за власною ініціативою зворотного зв'язку і знаків подяки волонтерам, які беруть на себе ініціативну роль.
- ◆ Надсилання електронних листівок із брендом Ignite, як показано тут, усім активним учасникам, які можна обміняти на ваучери в таких роздрібних магазинах, як Amazon, і роздача фірмових худі та футболок.



Щоб онлайн-зустрічі спільноти відрізнялися від звичайних повсякденних зустрічей, наш контрольний список для планування зустрічей спільноти включає ефективне використання різноманітних інструментів для цілей соціального навчання, де ми заохочуємо використання початкових і підсумкових опитувань, взаємодії з аудиторією та чату конференції. Ми також робимо фони Zoom під брендом Ignite, щоб трохи персоналізувати досвід. Однак це непросто, і тому ми все ще прагнемо, щоб наші спільноти зустрічалися очно — для різноманітності й отримання переваги соціального, довірливого навчального середовища.

Ми все ще перебуваємо в процесі навчання, як робити спільноти онлайн, але ми бачимо появу цікавих практик. Ще занадто рано, щоб передбачати, яку роль і надалі відіграватимуть технології в спільнотах, коли очні зустрічі знову стануть більш поширеними. Але є підстави вважати, що все буде не так, як було раніше. Ймовірно, буде більше онлайн- та гібридних заходів. Це цілком може створювати більше тиску на очні зустрічі, щоб вони були ретельно продумані, а не сприймалися як належне. Оскільки онлайн-взаємодії стають більш звичними та продуктивними, особисті зустрічі повинні мати високу цінність, щоб виправдати поїздку. Щоб конкурувати зі зручністю участі онлайн з будь-якого місця, вони повинні повною мірою використовувати переваги особистих можливостей, щоб запропонувати змістовну взаємодію. А якщо зустрічі є гібридними, їм знадобляться технологічні та фасилітаційні ноу-хау, щоб включити людей онлайн як повноцінних учасників. Усі ці зміни цілком можуть підштовхнути практику соціального навчання в корисних напрямках.

Гібридне майбутнє

Наша корпоративна модель роботи нещодавно стала “гібридною”, коли співробітники відділу технологій частину тижня працюють в офісі, а інші дні — вдома. Це означало, що нам потрібно було визначити оптимальний спосіб зустрічі — зберегти інклюзивність, а також використати можливості для особистої зустрічі.

У теперішніх обставинах завдяки повному доступу до відеоконференцій Zoom (тобто всі вдома та в офісі мають доступ до Zoom) наші спільноти практики продовжують зустрічатися онлайн, але ми також заохочуємо їх знаходити можливості для особистих зустрічей, якщо дозволяють обставини та обмеження щодо COVID.

Наразі ми рекомендуємо зустрічатися онлайн або особисто, але рекомендуємо уникати спроб проведення гібридних заходів, якщо в цьому немає необхідності. Як правило, такі гібридні заходи вимагають особливої обережності, планування та уваги, щоб забезпечити ефективний досвід для всіх, особливо коли задіяні великі групи.

По-перше, ми виявили, що очні заходи, як правило, обертаються навколо більш неформальних активностей, таких як нетворкінг, бесіди за кавою та керовані розмови. Однак також плануються масштабніші заходи, де, за умови достатньої уваги, люди вирішують прийти в офіс у певний день, щоб відвідати захід.

Слухаючи та досліджуючи, ми продовжуємо вчитися на нашому спільному досвіді та ділитися дієвими практиками для ефективних зустрічей і заходів спільноти. Ми плануємо новий модуль Ignite Academy про те, як розробляти ефективні та інклюзивні зустрічі, де детальніше досліджуємо цю тему та шукаємо відгуки та зворотний зв'язок від наших учасників.



ОЦІНЮВАННЯ

6 ОЦІНЮВАННЯ

Ми знаємо, що створюємо багато цінності, коли разом. Але ця цінність зазвичай проявляється, коли ми не разом, коли робимо свою роботу. Як ми можемо повідомити іншим про внесок спільноти? Як відповісти на запитання, який вплив маємо?

Оцінювання було дещо неприємним питанням як для спільнот практики, так і для організацій, що їх підтримують. У цьому розділі ми описуємо наш підхід до цього виклику.

Розпочнемо з кількох загальних принципів оцінювання, пов'язаних із спільнотами практики. Потім представимо створення цінності як корисну перспективу для оцінки змін на краще, які забезпечує навчання спільноти. Щоб конкретизувати це, надаємо структуру нашого фреймворку створення цінності:

- ◆ Чотири основні цикли створення цінності.
- ◆ Жанр історій про створення цінності, щоб зафіксувати потік цінностей, спрямованих на зміни на краще, та створити петлі навчання.
- ◆ Чотири додаткові цикли, які часто сприяють створенню цінності.
- ◆ Процес інтеграції показників та історій для створення надійних звітів про створення цінності.
- ◆ Для чого корисний фреймворк.

Читачу, який поспішає, перші два пункти дадуть загальне уявлення. Вони знаходяться на початку розділу 6.3.

Читач, який хоче більше ніж побіжний огляд нашого фреймворку, представленого тут, може знайти повний опис в нашій нещодавно виданій книжці *Learning to Make a Difference: Value Creation in Social Learning Spaces* (наведений у розділі “Додаткова література” в кінці цього посібника).

6.1 Деякі принципи оцінювання для спільнот практики

Коли справа доходить до спільнот практики, корисно засновувати оцінювання на кількох принципах, які відображають їхню особливу природу та стосунки з організаціями:

- ◆ Спільнота, яка просуває спроможність, принципово відрізняється від команди, що досягає чітко визначеної цілі проєкту, або бізнес-підрозділу, який керує обрахунком доходів та витрат.
- ◆ Здебільшого цінність спільноти практики проявляється за межами спільноти. Між заходами спільноти та повним проявом їхньої цінності може бути значний часовий проміжок.
- ◆ Способи, у які соціальне навчання впливає на практику членів за межами спільноти, можуть бути непомітними та нюансованими. Ці невеликі та нюансовані зміни в практиці, особливо якщо стосуються багатьох учасників, можуть призвести до значних і тривалих ефектів. Маленькі історії прогресу мають значення.
- ◆ Не перестарайтеся з оцінюванням. Нагромадження бюрократичної тяганини у звітності для добровільної спільноти з невеликим бюджетом, швидше за все, буде контрпродуктивним. Іншими словами, оцінювання має бути пропорційним до інвестицій і служити значущій, а не бюрократичній меті.
- ◆ Оцінювання, яке справді відображає точку зору спільноти на її цінність (або її відсутність), може бути формою навчання, а не додатковим тягарем. Це може стати настільки ж корисним для членів, як і для організаційних спонсорів і зацікавлених сторін.
- ◆ Метою оцінюваних даних — коли вони збираються — має бути інформування стратегічних розмов із зацікавленими сторонами про розбудову спроможностей. Офіційні заходи не слід використовувати як простий спосіб керувати на відстані та обходити взаємну участь у таких розмовах.

Виділіть свій Ignite

Визнаючи той факт, що цінність, створена спільнотами практики, часто передається через цікаві випадки, досвід та історії, у 2021 році ми запустили Highlight Your Ignite, де ділимося вражаючими історіями всередині нашої технологічної організації.

На початках Ignite ми часто використовували цю картку, щоб проілюструвати потенційну цінність, яку, на нашу думку, можна отримати від спільнот практики:

Переваги для кожного

Ми віримо, що спільноти практики корисні для всіх

Особа:

- ♦ Ставати кращими в тому, що вам небайдуже
- ♦ Знаходити шлях до нової ролі
- ♦ Доступ до експертів
- ♦ Культура, співпраця та інновації із спільнотою
- ♦ Посилене почуття причетності

Організація:

- ♦ Покращення важливих практик
- ♦ Внесок у ширшу організацію
- ♦ Залучення, утримання та мобільність талантів
- ♦ Альянси на основі знань
- ♦ Арена для вирішення проблем у певних доменах
- ♦ Збереження знань усередині компанії

Відтоді ми щоразу бачимо, як усі ці переваги втілюються в життя через цікавий і захопливий досвід.

Мета Highlight Your Ignite — постійно курувати різноманітний і яскравий набір досвіду, який допомагає створити надійний цикл зростання, що підтримує спільноту та Ignite через повідомлення про цінність.

6.2 Перспектива створення цінності

Оцінювання спільнот практики було складним питанням для організацій, які звикли до передбачуваних і кількісно вимірюваних результатів. Оскільки спільноти практики надають спроможність, а не продукт, просте перенесення методів оцінювання з перспективи продукту на перспективу спроможності може призвести до оманливих спрощень і непотрібних викривлень.

Дивно, як часто формальні показники характеристик спільноти — кількість учасників, створених документів, повідомлень на дошці обговорень — стають самоціллю, а в деяких випадках і зовнішнім показником впливу. Усі ці показники можуть бути інформативними, але вони, як правило, дають неадекватні і часто відволікаючі оцінки цінності, яку спільнота практики приносить своїм членам і зацікавленим сторонам.

Це одна з причин, чому ми іноді стикаємося з переконанням, що спільноти практики не можуть або не повинні оцінюватися або вимірюватися. Однак ефективні спільноти практики можуть створити величезну цінність — для членів і організацій, — і саме ця цінність має значення. Облік цієї цінності, легко вимірюваної чи ні, — це те, що має робити оцінювання. Між зведенням усього до простих показників і повною відмовою від оцінювання ми пропонуємо перспективу створення цінності як більш збалансований підхід.

Створення цінності — це процес, який розгортається з часом і набуває різних форм. Із точки зору створення цінності, ми вважаємо менш продуктивним починати наше дослідження із запитань про вплив і традиційні показники для демонстрації впливу. Методологічно (й етично) зазвичай важко або й зовсім неможливо встановити прямий причинно-наслідковий зв'язок між спільнотою та її впливом на світ. Більш реалістичний підхід полягає в тому, щоб поєднати кілька типів даних, аби поетапно показати, як спільнота зробила свій внесок у покращення того, що небайдуже людям і їхнім організаціям. Суть цього — використати цей опис процесу, щоб побудувати заяву про внесок спільноти достатньо надійну, аби бути переконливою.

Підхід створення цінності починається з таких запитань, як:

- ♦ Де і яким чином певна спільнота практики створює цінність? Для учасників? Для організацій? Для інших зацікавлених сторін?

- ◆ Звідки ми це знаємо? Як ми дізнаємося?
- ◆ Як ми можемо використовувати різні типи даних, щоб створити переконливий доказ того, що спільнота робить важливі зміни на краще?
- ◆ Як ми можемо використати натхнення та ентузіазм історій, які учасники розповідають одне одному про розвиток своєї практики, — не лише для того, щоб поглибити знання одне одного, але й для оцінювання?

Це запитання, які ми намагаємося розглянути далі в цьому розділі.

6.3 Створення цінності в гії: цикли і потоки

Змінюючись на краще через навчання — процес, що відбувається з часом, — спільнота практики на цьому шляху створює багато різних типів цінності. Щоб повністю оцінити зміни на краще, які робить спільнота практики, ми пропонуємо фреймворк створення цінності, який розрізняє вісім різних типів цінності. Ми називаємо їх циклами цінностей, щоб відобразити їхній динамічний і поетапний характер. Спільним для цих циклів цінностей є проявлена по-різному обіцянка підвищити здатність учасників здійснювати ті зміни на краще, які вони хочуть.

Створення цінності: чотири основні цикли

Щоб спільнота могла робити зміни на краще, створення цінності проходить чотири послідовні цикли (показано як внутрішній розділ рисунка 6.1):

- ◆ **Безпосередня цінність.** Взаємодія з колегами — цінність сама по собі, наприклад, насолоджуватися компанією однодумців, робити щось захопливе або відчувати, що ви можете чесно ділитися викликами, з якими стикаєтеся.
- ◆ **Потенційна цінність.** Ця взаємодія створює нові інсайти, ресурси, ідеї, методи, спільну ідентичність або соціальні зв'язки, які мають потенціал для покращення практики.

- ♦ **Прикладна цінність.** Використання або адаптація цих нових ідей, спільної ідентичності, ресурсів або зв'язків для змін у практиці має невід'ємну навчальну цінність, адже саме так перевіряється їхня доречність і виникає потреба у творчому доопрацюванні для нового контексту.
- ♦ **Реалізована цінність.** Цінність соціального навчання усвідомлюється в тій мірі, в якій зміни у практиці починають покращувати те, що має значення для членів і зацікавлених сторін.

Створення позитивних змін: потоки цінності

У спільноті практики навчання робить зміни на краще, створюючи потоки усіх типів цінностей. Наприклад, відвертий характер розмови породжує цікаву ідею: це короткий потік між безпосередньою та потенційною цінністю. Якщо хтось спробує цю ідею на практиці і вона дасть гарні результати (або ні), це продовжує процес коротким потоком між прикладною та реалізованою цінністю. Поєднання всіх чотирьох створює довгий потік цінності від безпосередньої до реалізованої. З точки зору створення цінності ці потоки є оприявленням того, як соціальне навчання робить зміни на краще у практиці.

Історії створення цінностей

Ці потоки часто фіксуються в історіях, які учасники розповідають одне одному, коли говорять про свою практику. Таким чином вони пояснюють, як спільнота змінила їхнє життя: наприклад, як нове розуміння, отримане під час попередньої взаємодії, призвело до зміни того, як вони виконують свою роботу, і який ефект це мало. Ми називаємо ці розповіді історіями створення цінності.

Важливою функцією нашої системи створення цінності є створення структури для розповідання цих історій. Вона пропонує жанр історії, що визначає кроки, які історія має передати, щоб стати переконливим описом створення цінності:

- ♦ Яким був ваш досвід соціального навчання в активностях спільноти?
- ♦ Що ви з цього отримали?

- ♦ Що ви з цим зробили?
- ♦ Який був ефект?

Зверніть увагу, що історія може починатися в будь-якому циклі. Наприклад, учасник може почати із розповіді про інновацію, яку він розробив у своїй практиці, зокрема про те, як він її випробував та вдосконалив із часом. Тут ми сказали б, що історія починається між *прикладним* і *реалізованим* циклами. Коли нею діляться у спільноті, вона створює *безпосередню* та *потенційну* цінність. Можливо, новий потік починається, коли колега підхоплює ідею з історії, робить щось із нею у власному контексті, що допомагає йому зробити зміни на краще. І так далі.

Слідкуючи за історіями створення цінності

Ми завжди намагаємося заохочувати наших учасників прислухатися до історій про створення цінності, стежачи за ними через їхні цикли. Це непросто, але воно того варте, коли народжується гарна історія. Ми поділилися деякими з цих історій у розділі 4 про активності.

Ми робимо це різними способами, наприклад, використовуючи навчальний модуль Ignite Academy про створення цінності, де ділимося прикладами кожного типу цінності (безпосередньої, потенційної, прикладної, реалізованої), щоб учасники знали, що вони шукають, і могли легше пригадати свої історії та завершити петлі навчання для своєї спільноти. Ми також публікуємо історії про створення цінності в рамках нашої серії Highlight Your Ignite та заохочуємо наші локальні ключові команди та факультет Ignite прислухатися до релевантних історій.

Заохочення наших членів шукати та ділитися такими історіями про створення цінності полегшило “поширення цінності спільнот” у всій організації. А це означає, що ці історії живлять не лише окремі спільноти, а й ініціативу загалом. Не виконуючи такої роботи з “розшуку цінності”, було б не так легко ділитися переконливими прикладами із зовнішніми репортерами, які брали в нас інтерв'ю про Ignite. (Посилання на ці статті новин див. у розділі 8.)

Чотири додаткові цикли

Здатність спільноти покращувати ситуацію через базовий потік часто залежить від додаткових процесів створення вартості. Наш фреймворк формулює чотири додаткові цикли:

- ♦ **Стратегічна цінність.** Успішні спільноти взаємодіють із ключовими стейкхолдерами, щоб обговорити актуальність свого навчання та гарантувати, що ті розуміють роботу спільноти. З часом якість цих розмов і стосунків має вирішальне значення для здатності спільноти змінювати ситуацію на краще.
- ♦ **Сприятлива цінність.** Удосконалення соціального навчання також приносить цінність із часом, як і здатність забезпечити необхідні ресурси. Таке сприяння може здійснюватися самими учасниками або іншими людьми, які виконують допоміжні ролі.
- ♦ **Орієнтувальна цінність.** Як згадувалося в розділі “Дозрівання”, спільноти завжди існують у ширшому соціальному ландшафті. Їхнє навчання збагачується завдяки усвідомленню цього ширшого ландшафту — того, що роблять інші, відповідних тенденцій і досліджень, а також можливої аудиторії для їхнього навчання.
- ♦ **Трансформаційна цінність.** Іноді участь в активностях спільноти має вплив не лише на вдосконалення конкретних практик членів: вона трансформує ідентичність людей або системи та культуру контексту спільноти.

Ці додаткові цикли створення цінності можуть збагатити історію створення цінності корисною інформацією. Наприклад:

- ♦ Якщо застосування ідеї також передбачало розмови із зацікавленими сторонами, які призвели до фінансової підтримки, тоді потік включає стратегічну та сприятливу цінності.
- ♦ Якщо гарне розуміння політики чи ринкових тенденцій сприяє навчанню спільноти, це сталося завдяки створенню орієнтувальної цінності.
- ♦ І якщо навчання спільноти призведе до зміни політики, спільнота створить трансформаційну цінність, модифікуючи середовище, в якому вона працює.

Усе це є важливою інформацією, яку потрібно включити в гарну історію.

На рисунку 6.1 показано повний фреймворк створення цінності, який складається з восьми циклів цінності та всіх можливих потоків і петель між ними.

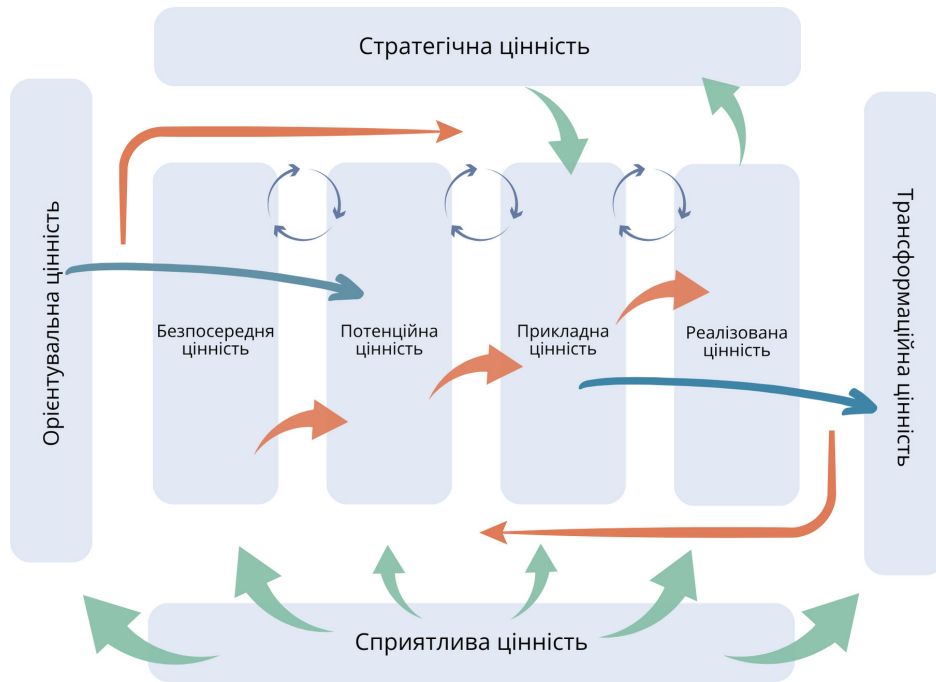


Рисунок 6.1.

Повний фреймворк створення цінності з циклами та петлями

Навчальні петлі

Перш ніж перейти до оцінювання, варто відзначити корисність історій, які створюють цінність, для навчання. Якщо історія використовує всі ці цикли, щоб чітко описати потік, за допомогою якого створюється цінність, вона може стати корисним навчальним ресурсом для спільноти. Коли учасники привносять власні історії про створення цінності у свою спільноту, вони створюють навчальну петлю, подібну до тієї, що зображена стрілками на рисунку 1.2 у вступному розділі та вказану стрілками на рисунку 6.1. Це важливо, адже якщо щось, зроблене спільнотою, створило цінність, спільнота має про це знати.

Зверніть увагу на важливість включення негативної цінності, тобто того, що не спрацювало, у зворотний зв'язок. Із точки зору навчання, чути про негативні наслідки так само важливо, як знати про позитивні. Ось чому ці історії називають історіями створення цінності, а не історіями успіху.

Навчальні петлі сприяють навчанню двома способами:

- ◆ Петля сприяє навчанню спільноти. Якщо цінність є позитивною, вона підкріплює висновки, до яких дійшли учасники, і може надихнути інших спробувати те саме. Якщо цінність негативна, тоді спільнота має вдосконалити свої знання, а інші учасники отримують попередження про те, чого не слід робити.
- ◆ Крім того, зворотний зв'язок сприяє навчанню спільноти. Учасники можуть розмірковувати про типи цінності, які створюють певні дії, та про умови, за яких ці дії можуть мати позитивний або негативний ефект навчання. Петля допомагає спільноті навчитися вчитися, таким чином створюючи сприятливу цінність.

У цих двох способах історії про створення цінності служать засобами для прискорення навчання спільноти. Як згадувалося в розділі 4, деякі спільноти починають і закінчують свої зустрічі розповіддю про створення цінності. Що ви зробили з тим, чого ми навчилися раніше? Як ви думаєте, що ви можете зробити з тим, що ми сьогодні обговорювали?

Навчання із створення цінності

У модулі про створення цінності Академії Ignite ми зосереджуємося на трьох принципах соціального навчання:

- Проводити час разом із свідомим наміром створювати позитивні зміни.
- Завжди уважно слідкувати, щоб знати, коли ми змінюємо ситуацію на краще.
- Почуватися комфортно в умовах невизначеності та шукати межі знань для дослідження.

Створюючи після події петлі зворотного зв'язку навколо різних типів цінностей, описаних у цьому розділі, ми можемо легше пояснити концепції, оскільки приклади, які використовуємо, є реальним досвідом учасників спільноти Ignite.

Щоб “практикувати те, що ми проповідуємо” і створювати практичну цінність для учасників тренінгу, ми надаємо їм інструменти для планування своїх зустрічей навколо створення цінності — свідомо шукаючи петлі зворотного зв'язку та історії створення цінності від членів спільноти.

Оскільки ця тема представляє багато нових концепцій і способів мислення, нам було складно створювати і викладати цей модуль, але результати обнадійливі, і ми продовжуватимемо повторювати його та вдосконалювати.

6.4 Оцінювання: артикуляція створення цінності

Поки що структура створення цінності була представлена переважно як модель соціального навчання. Але саме з цієї причини вона також може служити основою для оцінювання:

- ♦ Як модель навчання, вона створює звіти про внески спільноти, в яких члени легко впізнають власний досвід.
- ♦ Як інструмент, що служить навчанню, вона об'єднує навчання та оцінювання, оскільки одна і та сама структура може служити для обох цілей.

Іншими словами, оцінювання не обов'язково має бути сторонньою діяльністю з метою, яка обурює членів спільноти, оскільки є тягарем, що відвертає її увагу.

Для процесу оцінювання структура поєднує два типи даних: індикатори створення цінності та історії створення цінності.

Моніторинг індикаторів створення цінності

Фреймворк створення цінності надає певні орієнтири щодо обрання набору індикаторів для моніторингу, щоб врахувати повний спектр способів створення цінності спільнотами. Для будь-якого циклу створення цінності можна розробити один або більше індикаторів цінності, якщо це здається корисним. Індикатори в різних циклах часто вимагають різних методів збору даних. Ось декілька простих прикладів джерел даних для чотирьох основних циклів:

- ♦ **Безпосередня цінність:** збір відгуків наприкінці зустрічі, кількість учасників (які приходять неодноразово), рівень активності.
- ♦ **Потенційна цінність:** підрахунок, класифікація та збір відгуків щодо артефактів спільноти, таких як документи, інструменти та перспективні практики.
- ♦ **Прикладна цінність:** подальше відстежування дій людей у їхній практиці шляхом самозвітів або опитувань.

- ♦ **Реалізована цінність:** багато відповідних показників, ймовірно, відстежуватимуть організації. Наприклад, витрати на ведення бізнесу, етапи, визначені спонсором, задоволеність клієнтів, час простою комп'ютерної системи, час виконання запитів, плінність кадрів тощо.

Деякі показники не підлягають обговоренню, але більшість із них можна визначати або інтерпретувати, щоб відображати точку зору членів спільноти.

Історії створення цінності як дані

Незважаючи на те, що будь-який індикатор може бути корисним сам по собі, вам все одно потрібно створити переконливий доказ, що діяльність спільноти сприяла зміні відповідного індикатора. Для цього вам потрібні історії про створення цінності. Ці історії показують, як цінність перетікала з одного циклу в інший, щоб вплинути на цей індикатор.

Таким чином, історії про створення цінності служать корисними оцінювальними даними, а також навчальним ресурсом для учасників. Відстежуючи потік цінності між циклами, ці історії допомагають показати, як діяльність спільноти вплинула на зміни в індивідуальній та організаційній ефективності. Спільнота рідко є єдиним чинником формування індикатора, а історії показують, який внесок зробила саме спільнота. Таким чином, ключовим завданням оцінювання є збір достатньої кількості історій про створення цінності від учасників, щоб забезпечити надійну заяву про внесок у зміни, що відстежуються.

Суть цього — надати переконливий звіт про повний процес створення цінності. Як уже зазначалося раніше, ми не говоримо про історії “успіху” чи “впливу”, які часто є свідченнями того, яку користь комусь принесла спільнота. Вони можуть бути корисними для певної мети (наприклад, залучення нових учасників), але це не історії про створення цінності. У ролі точки даних, історія створення цінності враховує потік цінності: як кожен тип цінності на цьому шляху був переведений в інший, щоб робити зміни на краще у практиці. Ясність цього звіту робить внесок спільноти переконливим.

Щоб отримати якісні дані, історія створення цінності повинна мати такі характеристики:

- ♦ **Звіт від першої особи.** Коли учасники розповідають власну історію своїми словами, вони передають індивідуальний досвід перенесення цінності від спільноти у практику.

Цей досвід надає даним достовірності. (І це також забезпечує визнання, яке підтверджує їхню точку зору як членів та активних носіїв цієї цінності).

- ♦ **Конкретний випадок.** Вдала історія пояснює конкретні події, ідеї та зміни у практиці; як частина даних, невелика конкретна історія краща, ніж велика (яка залишається загальною та невизначеною), оскільки вона показує конкретно те, що зробила спільнота. Її також легше перевірити.
- ♦ **Повний потік.** Вдала історія не пропускає цикл; не петляючи, вона забезпечує всі етапи у відстеженні потоку цінності.
- ♦ **Переконлива розповідь.** Вдала історія містить достатньо деталей про перехід між суміжними циклами, щоб зробити потік цінностей зрозумілим і переконливим. Вона надає звіт про внесок спільноти, який є переконливим для людини, знайомої з контекстом.

Рідко вдається отримати гарну історію відразу. Учасники можуть вивчити цей конкретний жанр історії, але може знадобитися трохи зусиль і подальших дій, щоб зібрати вдалі, повні історії. Проте навіть коли історії незавершені, вони дають вам щось, що можна продовжити пізніше, якщо оповідача заохочують спрогнозувати, який очікується кінець історії. Часто є сенс залучити когось, хто особисто знайомий із контекстом, щоб допомогти зібрати історії. Вони можуть активувати пам'ять оповідача та оцінити правдоподібність будь-якого твердження.

Інтеграція історій та індикаторів

Надійний процес оцінювання поєднує кілька обраних показників цінності у відповідних циклах з історіями, які показують процес того, як спільнота робить внесок у цю цінність. Ці два типи даних повинні мати перехресні посилання:

- ♦ Історії є більш переконливими, якщо вони стосуються принаймні одного показника циклу цінності, що моніториться незалежно. Наприклад, історія посилюється, якщо вона покликається на показник ефективності організації, зміну якого можна перевірити. Подібним чином, якщо історія про створення цінності стосується активності, яка отримала високу оцінку у формах зворотного зв'язку, це допомагає підтвердити історію. І той факт, що багато людей знайшли цінність у цій активності, свідчить про те, що, ймовірно, існує більше подібних історій.

- ♦ Індикатори є більш значущими, коли вони пов'язані з життям спільноти через кілька історій, які їх стосуються. Висока оцінка активності — корисна інформація, але це лише цифра. Її можуть оживити всього кілька історій про те, що ця активність зробила для деяких членів у плані зміни їхньої практики та наслідків, до яких це призвело.

Саме така інтеграція цих двох типів даних допомагає впоратися з проблемою оцінювання в спільноті практики. У таких складних соціальних контекстах заяви про каузальну атрибуцію¹ не можуть бути зроблені через контроль змінних, типових для формального оцінювання. Історії повинні показувати внесок, описуючи процес.

Процес інтеграції історій та індикаторів є динамічним. Неочікуваний рівень для індикатора передбачає збір нових історій. Несподівана історія створення цінності може вказувати на тип цінності, який не був передбачений: для моніторингу можна розглянути новий показник. Із такою динамічною взаємодією історій та індикаторів оцінювання не вимагає, щоб усі індикатори були встановлені заздалегідь. Оцінювання може початися відразу — як частина власної рефлексії спільнотою свого навчання — і розвиватися разом із цим навчанням.

6.5 Фреймворк, який використовується

Фреймворк виявився досить інтуїтивно зрозумілим для використання учасниками, але також достатньо структурованим для роботи професійних оцінювачів. Більшість спільнот не мають професійних оцінювачів, але навіть якщо вони є, система дозволяє членам брати активну участь у формулюванні цінності, яку створює їхня спільнота. У деяких спільнотах кілька членів беруть на себе роль детективів цінності: спостерігають за вибраними показниками та відбирають відповідні історії, щоб показати внесок спільноти.

З організаційної точки зору координація процесу оцінювання в усіх спільнотах практики зазвичай належить команді соціального навчання. Команда допомагає спільнотам сформулювати свою цінність; здійснює моніторинг ключових показників, які не входять до компетенції членів спільноти; будує базу даних історій; оприлюднює зразкові результати та історії; за нагоди створює підсумкові оцінки внесків усіх спільнот. Фреймворк створення

1 Пояснення певних подій або вчинків якимись причинами, здатність встановлювати причинно-наслідкові зв'язки. (Прим. пер.)

цінності не призначений для надання підсумкового оцінювання наприкінці. Корисніше, якщо він є невід’ємною частиною ініціативи з самого початку — у співпраці з членами спільноти.

Дані про створення цінності служать різним цілям і аудиторіям:

- ♦ **Постійні петлі.** Члени спільноти є основною аудиторією для отримання зворотного зв’язку про створення цінності, оскільки це служить їхньому навчанню. (Ми згадували, наприклад, резервування незначного часу в порядку денному для привнесення або проектування історій).
- ♦ **Розмови зі спонсорами.** Індикатори та історії створення цінності в тандемі корисні як підтримка вхідних даних для більш значущої та насиченої даними взаємодії зі спонсорами.
- ♦ **Новини про навчання.** Швидкі сповіщення про створення цінності в інформаційних бюлетенях і на вебсайтах надихають і надають інформацію про практику.
- ♦ **Історія ініціативи.** Щорічний ярмарок, наприклад, є гарною нагодою для живого, але насиченого даними звіту про досягнутий прогрес.
- ♦ **Епізодичні підсумкові оцінки.** Спонсори ініціативи часто хочуть бачити загальну картину того, що роблять спільноти. Історії відіграють ключову роль у цих оцінках як доповнення до показників. Історії не тільки полегшують інтерпретацію результатів оцінювання; вони є гарним приводом для предметних розмов про розбудову стратегічного потенціалу. Навіть якщо спонсор просить лише кількісні дані про показники, ніщо не завадить вам поділитися однією чи двома історіями про створення цінності, щоб оживити ці дані. Ми бачили, як спонсори зацікавилися та підтримали діяльність спільноти на основі кількох історій із реального життя. Деякі з них стали чемпіонами зі збору історій про створення цінності, коли усвідомили їхню здатність доповнювати кількісні дані та додавати переконливості в докази цінностей, створених спільнотами.

Фреймворк створення цінності не визначає процесу його використання. Він може охоплювати низку підходів. Його застосування можна зробити “спрощеним” — зібравши кілька репрезентативних історій і, можливо, один або два прості індикатори. Або це можна зробити більш комплексно шляхом систематичного збору даних. Чи обрати щось середнє. Рівень систематичності залежатиме від наявних ресурсів, обсягу інвестицій, за які необхідно звітувати,

а також культурного та організаційного контекстів. Не обтяжуючи спільноти надмірними вимогами до звітності, важливо залучати членів до процесу. При належній інтеграції в діяльність спільноти оцінювання є засобом для розширення навчання в спільнотах і серед зацікавлених сторін.



ΕΠΙΛΟΓ

7 ЕПІЛОГ

Ми присвячуємо цей посібник усім тим, хто намагається уможливити навчання через спільноти практики. Люди виконують цю тонку роботу з багатьох причин. Ось що мотивує нас.

Філом керує його пристрасть до того, щоб надати досвіду роботи більшої значущості і зробити джерелом особистої залученості для людей.

Започаткування Ignite й усвідомлення, що він проростає у щось трансформаційне для багатьох, надихало й буквально змінило життя тих, хто був у центрі процесу. У липні 2018 року, коли я відвідав перший семінар із соціального навчання в Каліфорнії, організований Бев і Етьєном, я написав про це у своєму щоденнику:

“Люди на роботі прагнуть контексту, хочуть знати, що їхня робота здійснює внесок у більше ціле.

— Деніел Пінк

Мене захоплюють спроби зрозуміти інтереси, мотивацію та пристрасті різних людей — і створити для них шляхи для внутрішньої мотивації й задоволення від своєї роботи, щоб дати їм відчуття незалежності, майстерності та мети. Я хочу використовувати спільноти практики як засіб для цього та допомагати справді змінювати ситуацію, покращуючи культуру в нашій компанії”.

Розмірковуючи про це кілька років потому, я із задоволенням знову і знову спостерігав, як ініціювання та приналежність до спільнот практики дійсно дає працівникам нове відчуття свободи волі та ідентичності, які трансформують їхнє ставлення до роботи. Прагматик у мені бачить цей вимір трудового життя як стратегічний імператив успіху організації в 21 столітті. Ідеаліст у мені бачить це як людський імператив — зараз як ніколи нам потрібно на роботі відчувати причетність, оптимізм і мету. Щодня мене надихає усвідомлення того, що ці два імперативи є одним і тим же. Сподіваюся, що загалом я все ще на початку цієї подорожі, щоб навчатися робити зміни на краще. “Запалювання”, так би мовити, залишається ввімкненим. Здається, наша подорож навчання і дослідження ніколи не завершиться, оскільки ми продовжуємо розширювати межі й удосконалювати досвід для всіх учасників. Ми прагнемо почути інших людей, які хотіли б поговорити та поділитися власним досвідом.

Клод бачить сферу гуманітарних переговорів як перспективну платформу для трансформації міжнародного реагування на збройні конфлікти та насильство між громадами. Тим не менш, воно залишається за своєю суттю обмеженим поточною структурою гуманітарних організацій та їхніми егоїстичними бюрократіями.

Думаю, що існує обмеження в тому, що можуть робити офіційні організації як оперативні суб'єкти в гуманітарній сфері. Спільноти практики об'єднують практиків, щоб вчитися та знаходити спільну мову в різних організаціях. Те, що навчання у спільнотах практики визначається самими практиками, відкриває нові сфери діяльності, які мають великі перспективи для виведення галузі на новий рівень продуктивності в служінні нужденним у всьому світі. Сподіваюся, що спільнота ЦКГП стане маяком, який покаже те, що стає можливим, якщо ми спираємося на відданість людей, які працюють на передньому краї боротьби з людськими стражданнями.

Етьєн і Бев розглядають спільноти практики як важливий вимір ширшої картини, що має стосунок до соціального навчання загалом.

Ми віримо, що навчальні партнерства на різних рівнях масштабування, від індивідуального до організаційного, локального чи глобального, мають вирішальне значення для нашої здатності справлятися з викликами, з якими ми стикаємося як людський вид. Таким чином, наше дослідження полягає в тому, щоб виявити та розробити шляхи підвищення “спроможності до соціального навчання”, яка, зрештою, є ключовою для нашого виживання. Ми проводимо цю роботу під гаслом “Навчитися робити зміни на краще”. І вбачаємо головний внесок спільнот практики у їхній здатності виступати в якості контейнера для розвитку можливостей соціального навчання в домені. За яких обставин спільнота сприяє спроможності соціального навчання в ширшому соціальному ландшафті, в якому вона існує? Коли це заважає? Які інші механізми та соціальні структури необхідно взяти до уваги, щоб забезпечити можливості соціального навчання в масштабах від розмов до спільнот, організацій і до ширшого середовища? Продовження цього запиту спонукало нас почати писати серію книжок на тему навчання здійснювати зміни на краще, а також нещодавно запустити нашу Лабораторію соціального навчання в Португалії.

Для всіх нас цей путівник є кроком у власних історіях. Ми ділимося ним із вами, сподіваючись, що, незалежно від особистих мотиваційних чинників, це надихне вас йти вперед і створювати власну історію.



ДОДАТОК:
ЩЕ ОДНА ІСТОРІЯ

8 ДОДАТОК: ЩЕ ОДНА ІСТОРІЯ

Після того, як було опубліковано перше видання цього посібника, ми вирішили створити додаток, щоб включити інші визначні історії, які допомагають проілюструвати, що існує багато різних способів розвивати спільноти практики.

Спільноти практики в ABInBev

Моніка Рамірез є директоркою із глобальних корпоративних відносин ABInBev (ABI), найбільшої у світі пивоварної компанії. Вона керує ініціативою їхніх спільнот практики. Ініціатива ABI використовує зовсім інший підхід, ніж описаний Філом у JP Morgan Chase. На відміну від підходу “знизу вгору”, підходу самообслуговування в банку, ініціатива ABI розпочалася “зверху вниз” завдяки узгодженим зусиллям керівництва. Виконавчий спонсор, який започаткував ініціативу, залишається активно залученим у неї і чітко дає зрозуміти, що менеджери повинні розглядати її як пріоритет для своїх співробітників. Команда соціального навчання проактивна і пропонує пряму допомогу в управлінні спільнотами. Вони інтегрували елементи методології Agile в структурування спільнот практики, що може здатися дещо суперечливим, враховуючи фокус методології на продуктивних командах. Вони навіть формалізували свій підхід у процесі “сертифікації” для оцінки переліку критеріїв, через які спільноти проходять до офіційного визнання спільнотами практики ABI.

В історії нижче Моніка пояснює, з якою ситуацією вони зіткнулися, що робили, чого досягли та які виклики залишаються. Незважаючи на те, що ініціатива значно відрізняється від ініціативи банку, вона, здається, добре підходить для ABI і по-своєму добре працює. Учасники, з якими ми спілкувалися, відчують причетність до своєї спільноти. Для них ініціатива не здається нав'язуванням “зверху вниз”, вони розглядають її як можливість “знизу вгору”.

Контраст між історіями має прояснити те, що існує чимало різних способів запустити ініціативу спільнот практики. Багато залежить від культури та історії організації, а також від залучених особистостей. Важливо те, що учасники мають відчуття агентивності у стимулюванні власного навчання. Більш структурований підхід, прийнятий ABI, показує, що питання полягає не в тому, чи спільноти мають бути структурованими або неструктурованими, а скоріше в тому, чи прийнята структура домінує та обмежує, чи підхід забезпечує достатньо структури, щоб дозволити членам відчути продуктивне навчальне партнерство, у якому вони бачать себе тими, хто керує.

Історія Моніки містить багато цитат тих, хто бере участь.

Ліворуч наведені цитати керівників: Джона, керівника юридичного відділу корпоративних справ (LCA), і Андреса, боса Моніки.

Праворуч — цитати лідерів та членів спільноти.

Історія ABinBev

(від Моніки Рамірез)

Ви є міжнародною пивоварною компанією і вирости завдяки придбанню місцевих пивоварень, кожна з яких має давні та надійні традиції пивоваріння відповідно до місцевої культури й дотримання тутешніх норм. Як ви керуєте глобальною службою з юридичних і корпоративних справ? Раніше відповідь була такою: для цієї функції немає ніякої ролі — місцеві дочірні компанії краще залишити в спокої, оскільки вони знають місцеві звичаї та специфічні регуляторні режими. Але потім ви помічаєте, що існують кластери країн із схожими ситуаціями. Ви також бачите, що проблеми, які здаються новими для локальної команди, насправді не є такими: хтось інший в іншій країні стикався з цією проблемою раніше. Отже, глобальна функція має сенс. Але глобальна функція все ще потребує ефективного використання глобальної експертизи, дозволяючи кожній країні працювати по-своєму.

До того як Джон Блад перейшов у штаб-квартиру, щоб очолити відділ юридичних і корпоративних питань (LCA), він провів багато років у місцевих офісах країн. Можливість спостерігати за процесами з обох боків дала чітке бачення того, що зв'язок між глобальною функцією та локальними офісами не дозволяв ефективно використовувати потенціал організації:

Розмірковуючи про це, я подумав: часто ви просто одна людина в країні, і перед вами така велика, складна проблема, що потрібно найняти зовнішнього експерта — юридичну фірму, консультанта чи щось на зразок цього. Але що більше я міркував про це, то більше переконувався: немає кращої консалтингової чи юридичної компанії, яка б знала більше про пивний бізнес, ніж наша команда. І якщо б я взяв свою команду — приблизно зі ста експертів з юридичних і корпоративних справ, — ми були б найбільшою консалтинговою компанією з питань пива у світі. Безумовно. Але насправді ми не отримуємо переваг від цього у всіх країнах.

— Джон, голова LCA

Навіть коли країни зверталися за внутрішньою консультацією, модель була лише централізованою: місцева команда завжди зверталася до глобальної з проблемою, щоб отримати пораду або зв'язатися з іншою країною, яка могла б їм допомогти.

Отже, у мене була телефонна розмова з аргентинською командою о 8 годині щодо одного питання. А потім мені зателефонували з цього ж приводу о 10 годині з команди в Уругваї. Потім об 11:30 того ж дня отримую такий самий дзвінок від команди в Мексиці. Я буквально зазвер під час обіду й усвідомив, що це божевілля: я щойно розмовляв по телефону з командою в Мексиці, і вони знали все про цю проблему, і потім команда в Уругваї теж знала все про цю проблему. Тоді я подумав: повинен бути кращий спосіб вирішити це. Їм потрібно говорити одне з одним.

— Джон, голова LCA

Крім того, чому глобальна функція має завжди знати, де існують найкращі рішення? Мій бос, Андрес Пенате, який підпорядковується Джону, коротко висловив це:

Глобальна функція — це не мозок; вона повинна бути рушієм глобальної мережі, яка діє як мозок компанії.

— Андрес, мій бос

Ми хотіли змінити процес, щоб країни могли підключатися напряму, але як це зробити, не створюючи масу електронних листів у всій організації? Ось з якою ситуацією ми зіштовхнулися в ABI.

8.1 Спільноти практики

Про спільноти практики ми почули від колеги, який прийшов з іншої компанії. Ми читали книжку про них, і підхід здавався перспективним у вирішенні проблеми надмірної централізації. Зрештою, саме успіх кількох конкретних випадків переконав нас продовжувати.

Коли спалахнула пандемія, генеральний директор шукав спосіб для компанії зробити внесок у боротьбу з COVID. Ми з Андресом зібрали спеціальну міжфункціональну групу з представників усієї організації. За короткий час і без залучення ієрархічних процесів команда згенерувала блискучу ідею: використати досвід ABI у відділенні спирту під час виробництва безалкогольного пива, щоб допомогти подолати дефіцит медичного спирту для виробництва дезінфікуючих засобів для рук. Ця спеціальна група за рекордно короткий час втілила в життя цілий план, включаючи упаковку та ліцензії.

— Андрес, мій бос

Тим часом Джон вирішив спробувати скликати спеціальну міжнародну групу для вирішення спільної проблеми щодо налагодження відносин з операторами ресторанів.

У групі не було нічого формального. Проте я почав помічати, що рівень енергії навколо цієї групи був надзвичайно високим. Отже, у вас є люди, яким катастрофічно бракує часу і які отримали чергове запрошення на зустріч. І ви точно знаєте, що в голові в них: “Ох, мені що, і сюди ще треба йти?” Але не було жодного формального зобов’язання йти на неї. Це те, що ми називаємо органічним від самого початку. Єдине припущення щодо успіху цієї групи — чи прийшли люди. І чи отримали вони щось від цього.

— Джон, голова LCA

Ми всі розмірковували про ці нові, спеціальні (ad-hoc) міжорганізаційні групи: вони були чимось схожі на спільноти практики, про які ми читали, — самокеровані, енергійні та креативні, з прагненням вирішувати проблеми у такий спосіб, який легко реалізувати. Успіх цих груп у вирішенні конкретних бізнес-завдань надав нам необхідне підтвердження концепції для офіційного запуску спільнот практики у власній діяльності.

Ключовим було використання больової точки, термінової бізнес-проблеми, яку може вирішити цей підхід. Це не та сфера, де можна почати з презентації, а тоді продовжити. Потрібно підходити до керівників із робочим прикладом, який здійснив явні зміни на краще для бізнесу. Інакше це звучить надто схоже на хіпі. У нас були сильні робочі приклади, які полегшили запуск ініціативи за повної підтримки.

— Андрес, мій бос

Спочатку Джон, Андрес і я поспілкувалися, щоб узгодити набір принципів роботи. Зокрема, залученість повинна залишатися добровільною: вона має бути обумовлена цінністю, яку члени бачать у своїй участі. Мета та структура спільнот повинні були чітко показати, що вони відрізняються від традиційних зустрічей.

Важливо чітко визначити підхід. Якби ми зробили це знову, то свідомо витратили б трохи більше часу на ранньому етапі, щоб зрозуміло пояснити, про що йдеться. Наприклад, про те, що це не просто частіші зустрічі для обговорення “передового досвіду”. Так, протягом багатьох років ми проводили зустрічі з презентаціями провідного досвіду. Бо якщо ми вважаємо, що в країні є взірцева практика, то запрошуємо людей ознайомитися з цією практикою, а вони на свій розсуд вирішували, чи це варто їхнього часу. Отже, люди й далі думали, що це частіші зустрічі з передового досвіду. Нам знадобився час, щоб пояснити, що спільнота практики — це не вигадлива назва для обговорення взірцевих практик. Нас також цікавили й невдалі практики. Тільки згодом учасники таки відчували достатньо впевненості, щоб винести реальні проблеми, повністю розкрити карти й сказати: “Хтось може допомогти?!”

— Андрес, мій бос

Розпочати з пілотного проєкту

Андрес і я були відповідальними за започаткування ініціативи. Я пілотувала підхід, запустивши та очоливши нашу першу спільноту практики у стратегічному домені. Назвала її спільнотою Praxis, щоб наголосити на тому, що навчання буде одразу практичним.

Спільнота Praxis все ще продовжує діяти. Вона збирається онлайн на годину кожні два тижні. Участь добровільна, проте на кожну зустріч приходять 30-50 осіб. Це важливо, враховуючи всю відповідальність, яку несуть ці люди, й інтенсивну зосередженість на цілях, які заохочує компанія. Можливо, це також тому, що членство відбувається за запрошеннями. Бути

обраним для членства викликає гордість і дозволяє зіткнутися з різними викликами та поділитися власним досвідом за межами свого регіону.

Розширення ініціативи

Спільнота практики Praxis швидко почала демонструвати цінність підходу як через постійну участь членів, так і через конкретні досягнення. Успіх експерименту Praxis переконав нас створити додаткові спільноти практики. Ми створили комплексний набір інструментів спільноти для поширення підходу, розробленого під час пілотного проєкту. І ми відкрили збір пропозицій. Незабаром було запропоновано близько двадцяти спільнот із різними рівнями ясності та відповідності. Під час ретельного перегляду разом із Джоном ми вибрали близько половини з них для офіційного продовження та підтримки.

8.2 Структурування спільнот практики ABI

Досвід пілотного проєкту підказав кілька способів, якими ми могли структурувати наші спільноти практики відповідно до того, як це роблять в ABI.

Запозичення ролей і процесів з Agile методології

У той час, щоб уникнути бюрократії після великого злиття, компанія почала застосовувати Agile як підхід до управління, зосереджений на дії. Отже, ми подумали, чому б не додати в спільноти практики достатньо Agile, щоб викристалізувати орієнтацію на дії, яка керувала попередніми спеціальними групами? Елементи Agile, які ми застосували, включають дві ролі спільноти:

- ◆ Власник продукту (Product Owner), що розуміє домен і проблеми, з якими люди стикаються у своїй практиці.
- ◆ Скрам-майстер (Scrum Master), який піклується про повсякденне координування заходів спільноти.

Добре розвивати обидві ці ролі. Є багато ручної роботи, яку я зазвичай роблю, щоб підтримати спільноту, — систематизація матеріалів, організація фабрики контенту, де у нас є всі документи, а також планування зустрічей та підготовка документів. Зазвичай власник продукту відповідає за інше, як-от можливості чи теми, які ми повинні обговорити, або нові проблеми для спільноти. Він має більше знань про саму тему та може надати більше інформації під час обговорень. У мене роль більше адміністративна.

— Едуарда, скрам-майстер спільноти

Ми також включили два процеси:

- ◆ Беклог продукту (product backlog) для відстеження ключових проблем, які необхідно вирішити.
- ◆ Стендапи (standing meetings), часті, короткі зустрічі ключової групи для рефлексії прогресу та напряду спільноти, а в деяких випадках для встановлення зв'язку з учасниками в різних країнах, щоб зрозуміти, через що вони проходять.

Отже, під час цих зустрічей зазвичай у нас є представники зон, які керують країнами, що знаходяться в їхніх зонах. Під час такої зустрічі ми з'ясовуємо, якими є їхні вимоги, а потім включаємо ці активності в наш беклог.

— Едуарда, скрам-майстер спільноти

Суть полягала не в тому, щоб повністю впроваджувати підхід Agile. Це передбачало б надмірну структурованість і суворе дотримання процесів. Але включення кількох елементів із методології [Agile] Scrum посилює наші спільноти практики, надавши їм якраз достатньо структури на основі цих знайомих концепцій. Завдяки цьому спільноти стали більш цілеспрямованими та зосередженими на змінах і навчанні через швидкі ітерації, що супроводжуються дією. Як виявилось, це добре узгоджується з практичним спрямуванням спільнот практики.

— Андрес, мій бос

Сенсей: роль для визнання місцевих майстрів практики

Ми також створили особливу роль спільноти для досвідчених практиків на рівні країни. Ми взяли японський почесний термін “сенсей”, щоб надати цій ролі конотацію досвідченого “старшого” та шанованого “вчителя”, людини, яка досягла високого рівня майстерності в певному аспекті домену. Наша мета полягала в тому, щоб дати їм стимул до участі.

Ще одне неочікуване відкриття полягало в тому, що найбільше запаливалися люди, які надавали допомогу. Це їх надзвичайно заряджало. Вони брали експертизу, яку відточували роками, іноді десятиліттями, локально, і застосовували її в нових ситуаціях, нових нормативних умовах та нових культурних середовищах, що справді були для них складними. Це зробило їх кращими, оскільки вони допомагали командам ставати кращими. Згодом це трансформувалося в концепцію Сенсея.

— Джон, голова LCA

Сенсей, у якого ми взяли інтерв'ю, вважає, що допомога іншим — це корисне застосування його часу:

Я був залучений у дуже різні моменти та сценарії, а також різні типи рішень. У дечому ми розуміємося добре, а в дечому не дуже. Але я доступний для інших країн, щоб поділитися тим, що знаю, а іноді дати поради про щось нове для них. Багато країн зв'язалися зі мною після того, як я поділився своїм досвідом. І тепер я класифікований як Сенсей глобально. ...Думаю, що це займає 20-25% мого робочого часу. ... Мені імponує бути на зв'язку з іншими країнами, дізнаватися, що там відбувається, тому що це для мене джерело ідей. Це те, що корисно для обох сторін. Це насправді добре.

— Маркус, Сенсей із Бразилії

Крім почуття гордості, глобальне визнання Сенсейів за їхній локальний досвід також відкриває нові шляхи для професійного просування за межами країни.

Ідея полягала в тому, щоб зробити відомими людей із практичним досвідом. Формальний титул дає глобальний сигнал про цінність локальних експертів. Вони мають значний практичний досвід, але він часто залишається непомітним у глобальній перспективі. Інакше його можна було б розпізнати чи використати.

— Андрес, мій бос

Фабрика контенту

Ми пов'язали фабрику контенту з кожною спільнотою — сховище документів для збору нових ідей та рішень, вибраних спільнотою, або з окремих країн, або розроблених колективно. Наприклад, певна спільнота визначила чотири типи навчальних активностей для структурування своїх зустрічей, один із яких полягає у створенні документа для своєї фабрики контенту:

1. Загальний виклик. Багато країн стикаються з однаковим викликом, і їм потрібно обговорити, як із ним справляються інші.
2. Активна проблема. Якась країна просить поради щодо конкретного виклику, з яким їй потрібна допомога.
3. Голос із майбутнього. В одній країні відбувається щось нове, що, швидше за все, стане трендом в інших.
4. Готовність до кодифікації. Ми бачимо, що маємо достатньо інформації, щоб зафіксувати проблему в довідковому документі для фабрики контенту.

Можливо, ви навіть не знаєте, хто кому звітує, чи не так? Ви просто знаєте, що у вас є дуже розумний хлопець, який каже вам: “Слухай, мій досвід показує, що ми робили це так або ось так. Може, у вас це також спрацює?” І тоді ми заговорили: давайте зафіксуємо це дійсно осмислено. Коли ж почали втілювати цю ідею, помітили два несподівані ефекти. Один із них полягав у тому, що країни гордились, що вони мали записи про свою роботу, і це було вибрано спільнотою для збереження у фабриці контенту. А з іншого — сама база даних почала приваблювати нових учасників. Вони знайшли на фабриці контенту те, що виготовили їхні колеги, і побачили можливість зустрітися з іншими та навчитися у них.

— Андрес, мій босw

Проте фіксування результатів навчання залишається викликом. Хоча в усіх наших спільнотах є фабрика контенту, ми маємо стати кращими в кодифікації та кураторстві знань¹, які стають результатом їхньої взаємодії. Зараз багато з цього зроблено кимось із моєї команди. Але нам потрібно знайти небюрократичний спосіб перекласти більшу частину відповідальності за кураторство фабрики контенту на спільноти, не створюючи додаткового тягаря для них.

8.3 Створення допоміжної структури підтримки

Якщо вже наше бачення виявилось правильним, воно не могло залишатися чимось другорядним. Його слід було сприймати так само серйозно, як і будь-яку іншу стратегічну ініціативу. Це передбачало ретельність, широку підтримку та достатні інвестиції.

Сертифікація

Для забезпечення високоефективного функціонування спільнот у відповідних масштабах і надання ініціативі певної ваги, ключовим кроком була розробка процесу сертифікації. Ідея полягала в тому, щоб створити процес, за допомогою якого спільнота могла б бути визнана офіційною спільнотою практики ABI. Ми сформулювали критерії, які представляють підхід ABI до спільнот практики, за шкалою від “початківець” до “просунутий” і з особливою згадкою про “додаткові зусилля”. Процес сертифікації також передбачає самооцінку за серією рубрик щодо різних аспектів спільноти практики у формі ABI, як показано на рисунку 8.1.

1 Кураторство контенту — це процес відбору, систематизації, осмислення та поширення релевантної інформації з різних джерел з метою додати цінність для певної аудиторії. На відміну від простого збирання контенту, кураторство включає його критичне оцінювання, створення контексту, а також адаптацію матеріалів до потреб користувачів або спільнот. (Прим. ред.)

Пункти			Віхи	Початківець	Середній рівень	Просунутий	Додаткові зусилля
А	Розвиток спільноти практики	Мета	Контекст визначений				
			Проблема або домен визначені				
			Цілі визначені				
			Стратегія визначена				
		Дорожня карта	Запуск спільноти практики проведений				
			Тип спільноти практики визначений (постійна / тимчасова)				
			Визначено, чи залучені інші функції				
			Таймлайн визначений				
		Бізнес кейс	Бюджет визначений				
			Ключові показники ефективності або цільові показники визначені				
			Спільні цільові показники ABI				
			Цінність, яка створюється, визначена				
В	Способи роботи	Зустрічі та рутини	Спеціальні позачергові зустрічі				
			Рутини для повної команди визначені				
			Рутини для керівного комітету визначені				
			Рутини для зустрічей ключової команди визначені				
			Рутини виконуються				
			Рутини виконуються протягом більше ніж 3 раундів				
		Артефакти	Портал / Фабрика контенту	Призначено Голову порталу / Фабрики контенту			
				Портал / Фабрика контенту має сторінку онлайн			
			Портал / Фабрика контенту має структуровану класифікацію документів				
				Портал / Фабрика контенту використовується і оновлюється			
			Спільнота здійснює управління контентом				
		Беклог продукту	Початковий беклог продукту визначений				
		Беклог продукту	Беклог продукту відслідковується та оновлюється				
		Рівні участі	Існує регулярне мемо чи бюлетень				
С	Ролі та відповідальність		Проведено дослідження залученості				
			Рівень залученості продовжує відстежуватися				
			Структура спільноти практики визначена				
			Спонсор визначений і призначений				
			Власник продукту визначений і призначений				
			Керівний комітет визначений і призначений (за потреби)				
			Скрам-майстер визначений і призначений (за потреби)				
			Інші члени ключової команди визначені і призначені				
			Сенсеї призначені				
			Зовнішні члени визначені і призначені (за потреби)				

Рисунок 8.1.

Таблиця сертифікації спільнот практики ABI

Сертифікація веде до церемонії відзначення спільнот, які завершили цей процес. Як керівник функції Джон завжди стежить за тим, щоб бути поруч. Така помітна церемонія з присутністю виконавчого спонсора робить дві речі. Вона надає легітимності цінності спільнот практики і визнає якість їхньої роботи. Вона також дає членам відчуття належності до чогось важливого, чогось, що добре працює та має значення.

На момент написання цього тексту сертифікацію пройшли вже дванадцять спільнот, десять із них отримали визнання за додаткові зусилля. Ще п'ять спільнот перебувають у процесі сертифікації.

Ми вважали, що сертифікація буде ефективним способом гарантування якості, водночас хвилювалися, що її можуть сприйняти як бюрократичну процедуру контролю та оцінки.

“Сертифікація” може звучати занадто бюрократично для спільнот практики, але в нашому випадку вона мала вирішальне значення. Лідери вважають її корисною можливістю переосмислити різні шляхи розвитку своїх спільнот, щоб допомогти своїм спільнотам практики розвиватися. А формальне визнання стало джерелом натхнення.

— Андрес, мій бос

Власниця продукту спільноти визнає цінність сертифікації, навіть попри насторожене ставлення до бюрократичних процесів:

Це може здатися трохи громіздким, але саме така структура формує гарну дисципліну. І знову ж таки, я вважаю, що однією з причин успіху спільноти практики є її сталість. Певна структура та дотримання рутини — керівні принципи для забезпечення дисципліни. Саме так і створюється довготривала життєздатність і сталість.

— Лорен, власниця продукту спільноти

Скрам-майстер тієї ж спільноти більше орієнтована на процес і отримала задоволення від проходження сертифікації:

Мені сподобалося, коли ми припинили роботу, щоб проаналізувати, що можна покращити. Завдяки процесу сертифікації ми почали робити те, чого раніше не робили. Це було чудово. Наприклад, це опитування було запропоновано процесом сертифікації для визначення рівня, якого ми хотіли б досягти. Ми провели опитування, і це було неймовірно. І не лише це. Після процесу сертифікації я почала обговорення з іншими спільнотами, чого не робила раніше. І це був спосіб, за допомогою якого спільноти в ABI могли почати спілкуватися одна з одною, щоб побачити, як ми можемо вдосконалитися як спільнота.

—Едуарда, скрам-майстер спільноти

Поки це не сприймається як контроль і не є надмірно обтяжливим, я вважаю, що сертифікація служить ініціативі кількома способами:

- ◆ Засвідчує те, що ініціатива сприймається серйозно і що для керівника це важливо.
- ◆ Доводить, що спільнота практики має характерну стійкість.
- ◆ Дає рекомендації, а також оцінює, наштовхуючи на ідеї, що робити (про що нові скрам-майстри, можливо, не думали самі).
- ◆ Рефлексія одних і тих самих критеріїв сертифікації також створює спільну систему відліку для скрам-майстрів, щоб обговорювати те, що вони роблять або не роблять.

Хоча створення набору інструментів було корисним для запуску ініціативи, я вважаю, що процес сертифікації має більш безпосередній вплив на якість, відданість і сталість ініціативи.

Спонсорство

Як голова нашого функціонального підрозділу, Джон відіграв вирішальну роль не лише в розробці та запуску ініціативи, але й у тому, щоб усі сприйняли задум серйозно. Він допоміг вибрати домени, які ми збираємося підтримувати. Він відвідує церемонії сертифікації і робить так, щоб локальні менеджери підтримували участь людей.

Я зателефонував усім виконавчим директорам шести регіональних бізнес-підрозділів і сказав: “Слухайте, у нас буде ось така спільнота практики, і ми працюватимемо над цим завданням. Я збираюся залучити до неї багато членів вашої команди. Щоб ви знали, вони виконуватимуть роботу, яка не має жодного стосунку до вас, вашої зони чи вашої країни. Це не допоможе вам досягти жодної мети. Це не дасть вашій країні навіть одного додаткового ящика пива”.

Отже, коли працівники кажуть своєму босові: “Ой, можливо, я не буду на зустрічі, яку ви запланували цього тижня, але я збираюся допомагати команді в Індії, хоча і працюю в Еквадорі”, він відповість: “Так, це гарне використання часу”.

— Джон, голова LCA

Він також поспілкувався з колегами на інших посадах, щоб переконатися, що ініціатива не сприймається просто як забаганка відділу LCA, і що участь може сягати за межі департаментів.

Спільноти практики розпочалися зверху як управлінське рішення, але було важливо, щоб вони не сприймалися як чергова ініціатива “зверху вниз”.

Я б сказав, що найважливіше, що ми зробили, хоча це й дивно, це те, що ми ніколи не намагалися зробити це “зверху вниз”. Ми ніколи ні від кого цього не вимагали. Нікого не засуджували за те, що він не приходив. Єдина причина участі — ви самі щось отримуєте від цього. Абсолютно все залежить від того, що ви отримуєте.

— Джон, голова LCA

І моя команда все ще активно підтримує ініціативу. Але коли ви запитаєте учасників, вони скажуть, що сприймають процес як “знизу вгору”. Вони мають сильне почуття власності та причетності до того, як працює їхня спільнота.

У нас є підхід до співпраці, спільної творчості, у тому сенсі, що в цьому просторі ми не робимо припущень. Ми не нав'язуємо ідеї, але разом визначаємо те, що вважаємо проблемним. Також ми разом визначили те, що вважаємо нашими потребами. Разом оцінюємо їх, пропонуємо рішення та розставляємо пріоритети на основі наших потреб.

— Джорджія, власниця проекту спільноти

Окрім сертифікату, ми не обтяжуємо спільноти формальними оцінками.

Ми дозволили цінності керувати процесом. На цьому етапі не переймаємось формальною оцінкою витрат і здобутків. Інвестиції мінімальні. Новини про те, що участь є цінним використанням часу, поширюються з вуст в уста. Коли це відбувається, усе поширюється природним чином, без потреби в додаткових оцінках.

— Андрес, мій бос

Забезпечення тісної підтримки для спільнот

Ми працюємо зі спільнотами, власниками продуктів і скрам-майстрами. Допомогаємо їм із сертифікацією, а також створюємо інструменти, якими вони можуть користуватися.

Наприклад, коли я маю підготувати якісь слайди чи презентацію для спільноти практики, це не займає у мене багато часу... тому що це дуже коротко, чітко, точно по суті — який ландшафт, ситуація, дії, результати, нарешті, завжди ключові висновки.

— Хуан Франциско, учасник трьох спільнот

Нещодавно ми започаткували дві спільноти практики, щоб об'єднати різних власників продуктів і скрам-майстрів. Ці спільноти допомагають їм керувати своїми спільнотами з відповідних ролей. Це також можливість об'єднатися між спільнотами, визнати спільні проблеми, скористатися синергією та координувати активності, якщо це корисно.

Моя команда також враховує перспективу узгодженості спільнот, щоб допомогти переконатися, що вони охоплюють ключові стратегічні сфери та не перетворюються на новий вид дистанціювання. Наприклад, нещодавно ми об'єднали зустрічі повної команди трьох споріднених спільнот практики, у яких багато спільних проблем. Ідея полягала в тому, щоб отримати простір для більш інтегрованих операційних дій, але без об'єднання спільнот. Кожна з них все ще зберігає свій окремий домен та ідентичність. Але вони діляться своїми календарями, запрошують одне одного на зустрічі та виносять спільні питання на загальний порядок денний. Усе це розширює участь і навчання за межами окремих спільнот.

8.4 Чого ми досягли

Ми працюємо з цією методологією протягом трьох років, і думаю, що ми досягли вагомих успіхів і значного прогресу, але ще багато чого потрібно зробити. На відміну від традиційних зустрічей про взірцеві практики, спільноти практики допомагають одна одній у вирішенні завдань:

“Я зіткнувся з цією проблемою, і просто не знаю, що з нею робити. Чи може хтось із вас допомогти? Ви бачили щось подібне?” ... Думаю, що потрібна велика психологічна безпека, щоб прийти і сказати: “Слухайте, ми спробували це, і воно не спрацювало. Тож точно не пробуйте це на своїх ринках, якщо ви стикаєтеся з чимось подібним у своїх викликах”. Такого результату ми не очікували, але сталося саме так.

— Лорен, власниця продукту спільноти

Іноді вони разом вирушають на пошуки:

У нас був особливий момент, коли кілька країн повинні були знати деякі норми встановлення регуляторних правил. Ми змогли отримати добірну інформацію від наших колег про те, які правила існують у цих країнах. Це те, що важко знайти онлайн і що нам самим було б непросто зібрати. Інколи справа не лише в запитах, а й у тому, що відповіді нечіткі. Тож нам потрібно було знайти спосіб обговорити цю тему трохи ширше, перш ніж запитувати людей, що насправді відбувається в країні, де вони працюють чи живуть. І це допомогло цим країнам. Це дало їм змогу отримати більше науково обґрунтованого контенту, коли вони фактично виконували державні зобов'язання.

— Рохан, учасник спільноти

Іноді учасники отримують нові погляди на власну роботу, слухаючи, як інші підходять до своєї роботи та з якими новими викликами вони стикаються, що може свідчити про більш загальну тенденцію.

Спільнота практики принесла нам нове питання в щоденній роботі: зовнішні багатосторонні взаємодії. Це міжнародні стейкхолдери, які не були представлені в нашій країні. Ми більше орієнтувалися на місцевих чиновників. ...І завдяки спільноті практики ми почали працювати над цим і започаткували співпрацю з іншими організаціями. Це дуже допомогло зміцнити наші локальні плани.

...За останні роки ми бачили, завдяки спільноті практики, багато тенденцій, особливо регуляторних, які відбувалися, наприклад, у Європі чи США. І тому знаємо, що через рік або через кілька місяців вони можуть з'явитися в наших країнах, у Бразилії, в Аргентині, в Уругваї. Отже, передбачення цієї тенденції через спільноту практики і розуміння того, як вирішити це з урядом, різними зацікавленими сторонами, для мене є однією з найцінніших речей спільноти — передбачення глобальних тенденцій і найкращих практик з інших країн. ...Тож це як новини з майбутнього від усіх інших.

— Хуан Франциско, учасник трьох спільнот

Участь у наших спільнотах практики також допомагає людям у професійному розвитку.

Думаю, що мені особисто це дуже допомагає розвиватися як професіоналу зі зв'язків із громадськістю... Якщо завтра я вирішу покинути компанію, вважаю, що один із моїх найкращих досвідів у ABI як багатонаціональної компанії — це всі речі, всі плани, всі друзі, з якими познайомився у спільноті практики.

— Хуан Франциско, учасник трьох спільнот

Люди також можуть швидше входити в роль:

Одна з моїх улюблених історій про Південну Африку. Це один із наших ринків із найвищим ризиком. У нас відбулися деякі зміни в команді на локальному рівні, і ми залучили нову жінку трохи більше року тому. Вона прийшла з боку уряду, тому була абсолютно новою для нашого сектора, для нашої компанії. Вона фантастична, але насправді нічого не знала про нашу галузь. І тому, налагоджуючи зв'язки всередині спільноти, вона змогла надзвичайно швидко набрати швидкість і не почувалася так, ніби самотужки піднімається вгору. Спостерігати за тим, як розвивалися вона, її стратегія, її мережа зв'язків і ресурси, які їй вдалося зібрати, було справді надихаюче й підтверджувало правильність обраного шляху. І ми отримали багато позитивних відгуків від неї, а також від її команди та безпосереднього керівника, які свідчать, що вона звершує чудову роботу.

— Лорен, власниця продукту спільноти

Глобальна спільнота також створює коло талантів, забезпечуючи ширший інтелектуальний виклик та відкриваючи перспективи глобальної кар'єри.

Ми також почали помічати в деяких людей певний рівень розчарування своєю кар'єрою. Адже якщо ви професіонал у цій сфері і маєте переконання, що це переважно локальний рівень, ви дуже швидко стаєте експертом-практиком. Але все ще не можете розвиватися інтелектуально за межами своєї “пісочниці” чи покинути її. А деякі з найбільш інтелектуально цікавих тем трапляються рідко. Таким чином, навіть те, що ви дізналися, не можете застосувати знову. ...Можна стверджувати, що люди хочуть глобальної кар'єри, бо, знаєте, приїхати в Нью-Йорк — це шикарно само собою. Або тому, що це пов'язано з вищою оплатою праці. Все це правда. Але коли ви глибше розглядаєте запит на глобальну кар'єру, це інтелектуальний виклик.

— Андрес, мій бос

Бути частиною глобальних спільнот дає практикам ширше уявлення про їхню роботу:

Якщо ви живете в Індії, Мексиці чи Бельгії і працюєте на рівні країни, ви не обов'язково так само добре обізнані про ситуацію в інших країнах, у яких представлена наша компанія. ...Люди бачать велику цінність у встановленні цих зв'язків і відчують, що їхня робота може долати кордони, тому, думаю, що тут є чим пишатися. ...Вважаю, що одна з найбільших переваг, яку я бачила, полягає в тому, що люди на рівні країни дійсно відчують себе частиною глобальної компанії. ...Тож, якщо люди відчують це глибше, це спонукає їх довгостроково думати про своє життя в цій компанії. Переконана, що це дійсно мотивує.

— Лорен, власниця продукту спільноти

8.5 Які виклики залишаються

Ми продемонстрували новий спосіб роботи, що є альтернативним шляхом для усунення головних недоліків старої ієрархічної централізованої моделі. Наші спільноти практики являють собою фундаментальну зміну того, як ми працюємо як глобальна функція — усуваючи дистанціювання, використовуючи досвід, де б він не набувався, уможливаючи колективні дії та розвиваючи спроможності всієї компанії.

Незважаючи на вагомі досягнення, ми бачимо, що у майбутньому ще залишаються виклики, які необхідно долати, щоб повністю розкрити потенціал цієї ініціативи. Початковий етап нашої ініціативи дуже залежав від розуміння та навичок персоналу, який виконує глобальні функції. Нам потрібно зробити весь процес менш залежним від таланту та знань кількох, щоб він був постійним і залишався, навіть коли люди йдуть із компанії. Набір інструментів і процес сертифікації є вдалим початком, але ми маємо збільшити кількість людей, які можуть бути лідерами в компанії. Нам потрібно переконати підрозділ управління людськими ресурсами

у тому, що цей підхід необхідний для ефективного функціонування глобальних операцій не лише в кількох відділах, а й у всій організації.

Знаєте, це, мабуть, наш найбільший виклик. Думаю, поки ми не зробимо так, щоб People team, наша команда з управління людськими ресурсами, повністю прийняла це, наша співпраця, ймовірно, більше буде присвячена цим конкретним темам, а не реальній трансформації. Це чудово працює в тих практичних сферах, що є в нас, і вони справді добре функціонують. Але важче розкрити повний потенціал цього підходу на рівні всієї організації. Мова йде про сотні викликів та можливостей у компанії. Це інструмент у нашій системі управління, але поки що це не те, як ми організовані та як працюємо. І я очікую, що одні спільноти зазнають невдачі, а інші впораються. Найкращі спільноти практики мають бути як вода для риби — просто частиною нашої повсякденної рутини. Ось як ми вирішуємо проблеми та виконуємо свою роботу. Для мене природно працювати з іншими, шукати поради та будувати стосунки. Використання фабрики контенту — лише частина рутини. Головна мета — щоб ці способи роботи стали такими ж природними, як вода для риб. І це найкраще бачення. І це буде остаточним усвідомленням того, вдалося нам чи ні.

— Джон, голова LCA



ПОСИЛАННЯ
ТА ДОДАТКОВА
ЛІТЕРАТУРА

9 ПОСИЛАННЯ ТА ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

Посилання на Ignite та ЦКГП

Запалюючи новини

Для нас було неймовірно цікаво, коли в грудні 2021 року Ignite була представлена в зовнішніх ЗМІ, а також на нашому веб-сайті корпоративних кар'єр (ви можете просто пошукати в Інтернеті JPMorgan Ignite).

Визнання преси виявилось захопливим способом просування культури нашої компанії навчання протягом усього життя, інновацій, спільноти та наших можливостей працювати над передовими технологіями, особливо в контексті “великої хвилі звільнень” та “кризи навичок”, які охопили технологічну галузь у той час.

Ми були в захваті від того, що переваги та вплив спільнот практики тепер визнають за межами нашої організації, у таких виданнях, як The Economic Times, яка поступається лише Wall Street Journal за кількістю читачів як щоденна ділова газета.

Це була величезна віха для нас і момент для рефлексії, де ми могли озирнутися назад і досягнути, як далеко ми просунулися від наших скромних починань у 2016 році.

[J.P. Morgan technologists Ignite careers with Communities of Practice](#) — Economic Times, India

[Communities of Practice — a Foil for the Skills Crisis in Tech?](#) — DIGIT, UK

[Grassroots effort helps JPMorgan Chase ease the tech skills crisis](#) — SiliconANGLE — United States

[Developers: When it comes to tech jobs, banking is booming](#) — ZDNet — United States

Більше про спільноту практики ЦКГП

Веб-сайт ЦКГП: <http://frontline-negotiations.org>

Там ви можете знайти Польовий посібник ЦКГП з гуманітарних переговорів на передовій як першу ітерацію створення домену із систематичним репертуаром практики для спільноти ЦКГП.

Робота Етьєна і Бев

Короткий вступ

Wenger-Trayner, E. and Wenger-Trayner, B. (2015) An introduction to communities of practice: a brief overview of the concept and its uses. Доступно в авторів: <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice>.

Фреймворк створення цінності

Wenger-Trayner, E. and Wenger-Trayner, B. (2020) Learning to make a difference: value creation in social learning spaces. Cambridge University Press.

Теорія навчання

Wenger-Trayner, E., and Wenger-Trayner, B. (2014) Learning in landscapes of practice: a framework. In Wenger-Trayner, E., Fenton-O'Creevy, M., Hutchinson, S., Kubiak, C., and Wenger-Trayner, B. (Eds.) Learning in landscapes of practice: boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning. Routledge.

Wenger, E. (1998) Communities of practice: learning, meaning, and identity. New York: Cambridge University Press.

Практика зрощування

Wenger, E., McDermott, R., and Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Wenger-Trayner, E., and Wenger-Trayner, B. (2013) Leadership groups: distributed leadership in social learning. Доступно в Інтернеті: <http://wenger-trayner.com/publications#leadership-groups>

Додаткові посилання

Brown, Juanita, Isaacs, D., and The World Café Community (2005). The World Café: Shaping our futures through conversations that matter. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Collison, C., and Parcell, G. (2004) Learning to fly: practical knowledge management from leading and learning organizations, 2nd Edition. Capstone.

KCO community (2022) Le guide pratique des communautés: un nouveau souffle pour les organizations. Editions d'Innovation.

Lipmanowicz, H., and McCandless, K. (2014) The surprising power of liberating structures: simple rules to unleash a culture of innovation. Liberating Structure Press.

Також: <https://www.liberatingstructures.com>

Orr, J (1990) Talking about machines: an ethnography of a modern job. Doctoral dissertation. Cornell University, Ithaca, NY.

Що потрібно для запуску та підтримки ініціативи спільноти практики? Ця книжка допомагає окремим особам, командам і організаціям керувати процесом. Вона для лідерів організацій, які створюють сприятливе середовище, лідерів спільнот, які створюють і підтримують свої спільноти, людей у різних ролях, які сприяють зустрічам, заходам і використовують технології, і оцінювачів, які розраховують цінність, що створюють спільноти. Вона відображає об'єднаний досвід авторів у створенні спільнот практики усередині та між організаціями.

Ет'єн і Беверлі Венгер-Трейнер створюють і супроводжують спільноти практики й організаційні ініціативи вже більше трьох десятиліть. Нещодавно вони заснували Лабораторію соціального навчання в Сесімбра, Португалія, де проводять семінари для лідерів соціального навчання в різних секторах.

Філ Рейс — досвідчений технолог, який очолює ініціативу із створення та підтримки спільнот практики у JPMorgan Chase. Те, що розпочалося як невеликий експеримент у 2016 році, тепер є всесвітньою ініціативою, невід'ємною частиною стратегії та культури глобальної технологічної організації компанії.

Клод Брудерлейн — провідний учасник переговорів, який став дослідником Гарвардського університету. Він очолив створення глобальної міжорганізаційної спільноти практики передових гуманітарних переговорників під егідою Центру компетенцій із гуманітарних переговорів.

ISBN 978-989-53290-9-0



9 789895 329090 >