



КОНСТРУКТОРЫ
СООБЩЕСТВ
ПРАКТИКИ

Составитель: Алексей Яцына

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО РАБОТЕ С СООБЩЕСТВАМИ

Практики о практиках развития сообществ

Путеводитель по работе с сообществами

Практики о практиках
развития сообществ

Издательские решения

По лицензии Ridero

2020

УДК 00
ББК я92
П90

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Путеводитель по работе с сообществами : Практики о практиках развития сообществ. – [б. м.] : Издательские решения, 2020. – 258 с.
ISBN 978-5-0051-9866-2

Сообщества являются неотъемлемой частью нашей жизни. Мы входим в сообщества, мы общаемся в сообществах, с их помощью мы воплощаем свои интересы, и вместе совершаем малые и большие дела.

Путеводитель — это опыт тех, кто каждый день создает и развивает сообщества, собранный в одном месте, чтобы вам, нашим соратникам по работе с сообществами, было понятнее и легче. Он лишь описывает маршрут, но пройти его вам предстоит самим. И тогда в следующем издании будут и ваши материалы.

УДК 00
ББК я92

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-0051-9866-2

Оглавление

Введение. Алексей Яцына	5
Польза сообществ. Алексей Яцына	8
Раздел первый. Размышления о сообществах	14
Лекция 1. Сообщество: понятия, динамика. Дмитрий Забиров	14
Размышление 2. Лидеры изменений против лидеров практик, или Как думать о сообществах. Денис Коричин	52
Лекция 3. Сообщество как художественное произведение. Павел Сурков	81
Лекция 4. Сообщества или Augmented collective intelligence? Тимур Щукин	114
Лекция 5. Кейс создания сообщества. Ян Хотетовский	172
Размышление 6. Определение понятия «сообщество» (рабоче-черновое). Дарья Булатова	203
Размышление 7. Помыслить о сообществах. Наталья Луковникова	206
Раздел второй. Средства и инструменты в работе с сообществами	212
Особенности применения «The Community Canvas». Дмитрий Гергерт	212
Формирование сообщества или сети сообществ инициативной группой. Дарья Булатова	216

Сообщество коллектив. Причины возникновения и как их направлять. Евгений Шлыков	227
Инструменты развития сообществ. Ирина Брюзгина	232
Материалы семинаров о сообществах 2018– 2019 годов	251
Рекомендованная литература и источники	253
Об авторах	255

Введение.

Алексей Яцына

Если обернуться назад, то всю свою сознательную жизнь, начиная со школы, я состоял в сообществах, создавал сообщества, переживал, когда жизнь сообществ подходила к концу, а потом искал новые встречи и снова создавал сообщества.

Это был совершенно разный опыт. Кружок юного технического творчества в школе, где мы учились делать каяки и байдарки, чтобы самим ходить в походы, а заодно освоили принципы взаимопомощи, согласованности работы, аккуратности и внимательности. Студенческий совет, который мы создали на обломках бездействовавшего профсоюза, чтобы создать себе и другим интересную и разнообразную жизнь, а заодно поняли, что удовлетворение твоих запросов находится только в твоих руках. Клуб исторической реконструкции и ролевого моделирования, в котором мы начали много такого, что сделало за 25 лет малоизвестные тогда способы досуга популярной по всей стране деятельностью. Клуб «Менеджмент», который стал сначала площадкой обмена знаниями друг с другом, а потом и взаимопомощью, развития и распространения лучших управленческих методик.

Отдельной строкой Конструкторы сообществ практики, когда сообщество с 2013 года стало не только средой общения, но и средой работы, и способом преобразования мира. И поскольку мы амбициозно заявляем, что занимаемся конструированием сообществ, то этот Путеводитель представляет собой самую суть нашей деятельности. Не все авторы, представленных в Путеводителе материалов формально относятся или сами себя относят к КСП. Но именно размышление о том, как собирать сообщества, как управлять сообществом, как реализовывать силой сообщества жизненные программы его участников – это основное занятие КСП. И в этом смысле те, кто собирал Путеводитель, и составляют КСП как сообщество.

Почему мы говорим о сообществах? Ведь на первый взгляд это кажется чем-то эфемерным и бесполезным. Живем мы в семье. Окружают нас соседи. Хобби мы отдаем с несколькими верными друзьями. Учимся в школе или вузе. Зарабатываем и реализуем свои интересы на работе.

Но анализируя созданное людьми в окружающем мире, мы обнаружим, что ценности, традиции, образ жизни, бытовая и высокая культура, уровень развития техники и технологии – это прямое следствие активности самых разных сообществ: объединений целеустремленных, заинтересованных, искренне верящих в важ-

ность своего дела и своего представления о будущем людей.

В этом Путеводителе есть как размышления о сути и смысле сообществ, как прикладные инструменты по формированию, организации и развитию сообществ, так и примеры из нашей практики. Здесь нет последовательного изложения. И мы сознательно не приводили язык изложения к единообразию.

Мы уверены, что нет строгого рецепта и алгоритма, и многие вопросы, описанные в этом и других сборниках, и руководствах, понимаются по-настоящему только через призму собственной деятельности. Поэтому мы надеемся, что это станет настольным подручным пособием в реализации ваших жизненных программ.

Основой материала, представленного в данном сборнике, послужили лекции и работа модераторов на молодежном форуме «Машук» 2020 года.

Польза сообществ.

Алексей Яцына

Вопрос практической пользы занимает меня почти столько же времени, сколько я занимаюсь сообществами.

С естественной потребностью человека находить себе подобных и общаться с ними всё понятно.

С не менее естественным любопытством и интересом к окружающему миру, пробами его изменить тоже всё понятно.

А вот в чем польза, как увидеть, пощупать и измерить конкретную выгоду, преимущество, которое дает сообщество и которое не может дать какая-нибудь другая институциональная форма человеческой организации: фирма, армия, церковь, школа и т. д.

Я буду рад, если с помощью этого Путеводителя вы найдете свои ответы на эти вопросы.

Моя же первая рабочая гипотеза состоит в способности сообществ реализовывать значительные изменения с гораздо меньшими затратами за счет включенности людей и разделения ими общих ценностей и целей. Логика примерно такова:

1. У каждого из нас есть ценности, то есть способность различать плохое и хорошее, и критерий, позволяющий принимать решения, как поступать в том или другом случае. У каждого из нас есть цели. Иногда даже длинные, на всю жизнь (Рисунок 1).

Цели и ценности задают каждому из нас персональный вектор движения.



Рисунок 1. Человек, его цели и ценности

2. Поэтому в любой момент времени мы можем описать себя по отношению к прошлому и будущему, а людям, которые нас окружают (Рисунок 2), как:

a. Общее прошлое — те функции, которые вы умеете выполнять, должности в организациях, которые вы занимаете, четкое устойчивое место в системе разделения труда.

b. Личное прошлое — те нетривиальные задачи, с которыми вы справились, что отличает именно ваш персональный набор умений и навыков от таковых у кого бы то ни было еще.

c. Личное будущее — те желания и устремления, которые у вас есть.

d. Общее будущее — те действия, которые вы намерены предпринять, чтобы реализовать свои цели.

Заметьте, реализация целей всегда происходит в обществе, а значит, вам всегда для реализации своих целей будет необходимо включить в деятельность других людей. И чем масштабнее и амбициознее ваша цель, тем большее число людей должны быть включены в ее реализацию.

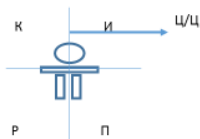


Рисунок 2. Схема целесолагания

3. Сообщество — это те, кто разделяет цели и ценности. Товарищи и партнеры в реализации ваших замыслов, с одной стороны, кратно умножают ваши силы, а с другой, так же кратно снижают сопротивление среды вашим намерениям. Ведь вам не приходится тратить время и ресурсы на убеждение (Рисунок 3).

Вот эта сила и особенность двигать большие дела и добиваться результатов, не посильных в одиночку, за счет энергии, включенности, вовлеченности участников, кажется, и является той практической пользой сообществ.

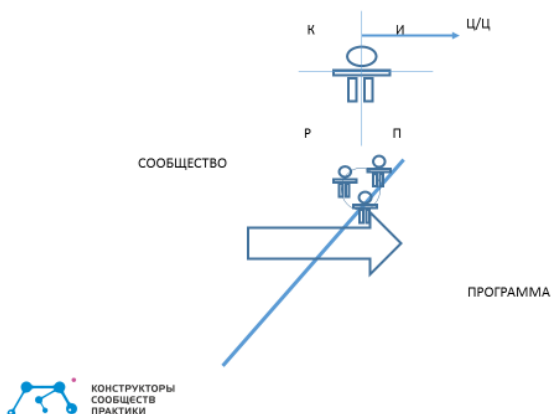


Рисунок 3. Смысл сообщества

Вторая моя рабочая гипотеза состоит в том, что сообщества, в отличие от любых других способов организации людей, отвечают именно за развитие и движение человечества в целом вперед.

Во-первых, сообщества образуются в том месте и ситуации, когда действующие регулярные институты не «закрывают» выполнение тех или иных функций, в которых нуждается общество. Так, например, возникли и развиваются различные волонтерские истории, объединения исследователей и так далее.

Во-вторых, любые формальные регулярные институты, назначенные решать конкретные задачи именно в силу этого назначения стремятся к отладке своих процессов, полной оптимизации затрат на их поддержание. А значит, к неизменности раз найденного порядка работы. Сообщества же, наоборот, являются пространством коммуникации, поиска новых форм, неудовлетворенности имеющимся. Поскольку сообщества не имеют ни формы, ни обязательных процессов и требований к результатам по плану, их участники могут вести обсуждение в самых разных направлениях, расширяя область поиска.

Раздел первый.

Размышления о сообществах

Лекция 1.

Сообщество: понятия, динамика.

Дмитрий Забиров

Эта лекция к вопросу о сообществе: что это такое и как с ними работать. То есть это не академическая лекция, это не какие-то книжных знания. Это опыт из жизни и немного обобщений и каких-то рабочих терминов, которые, я надеюсь, вам помогут друг с другом договориться и более плодотворно работать над вашими темами, над вашими сообществами.

С сообществами в разных вариантах я работаю с тысяча девятьсот девяносто восьмого года, с две тысячи первого года профессионально организую работу команд, и также мы проводим различные деловые и образовательные игры.

Мне хочется начать с одной цитаты: «Не надо сомневаться, что маленькая группа думающих, преданных своему делу людей может изменить мир. На самом де-

ле, только так и меняется мир». Маргарет Мид, американский социолог и специалист по развитию сообществ. Очень созвучную мне вещь говорит, и я неустанно ее цитирую.

Друзья, все большие, сильные вещи начинались с небольшого сообщества. Мощное экологическое движение когда-то было небольшим клубом людей, которых действительно заботило состояние окружающей среды.

Они собирались, обсуждали, спорили, и никто не знал тогда, что из этого выйдут такие массивные изменения, как Greenpeace, экологическое законодательство и, в принципе, смена мышления людей всего мира. Что люди начнут задумываться о воздействии на окружающую среду, о степени загрязнения, как это загрязнение уменьшать. Еще 100 лет назад это была совсем не очевидная история, что экологией надо заниматься.

Поэтому, друзья, дерзайте! Самое главное тут делать то, во что вы действительно верите. А сейчас попробуем разобраться, что такое сообщество.

Как вы думаете, друзья, любую ли группу людей можно назвать сообществом? (Рисунок 4)

Модели совместного бытия

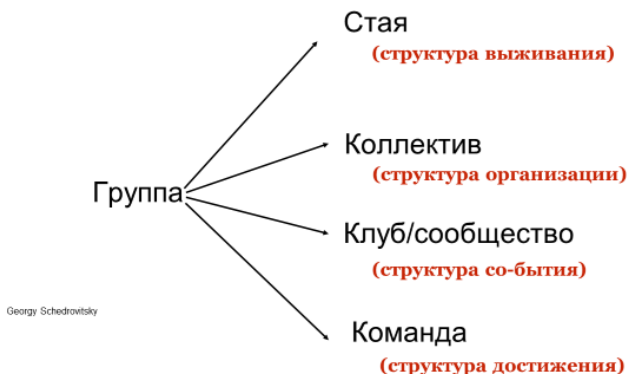


Рисунок 4. Модели совместного бытия людей

Мы считаем, то есть я и мои коллеги, с которыми работаю, мы считаем, что одна и та же группа людей в разное время может быть сформирована по-разному. И даже люди, которые вместе работают, иногда будут выступать как сообщество. Даже люди, которые вместе живут, работают, хорошо друг друга знают, тем не менее не всегда будут называться сообществом.

Мы разделяем четыре вида групп:

- Первая группа, или первый вид человеческих групп, самый простой и самый агрессивный — это группа выживания или стая. Надеюсь, что никто из вас не попал в такие ситуации, но иногда бывает, что люди по-

пали вместе в очень опасную ситуацию. Например, возникла давка в торговом центре, на стадионе. И мы видим тогда, как люди, хорошие, добрые, вдруг теряют все человеческое и начинают просто всех расталкивать, бежать, потому что древний инстинкт. Стая. Очень редко такие случаются группы. Они не конструктивны. Они не слышат и не слушают, что им говорят.

- Следующий вид группы – это группа организации или коллектив: трудовой коллектив, военное подразделение. У них есть четкие правила, четкая иерархия, понятно, кто кому подчиняется, какие вопросы решают.

- Третий вид – наш случай – это группа, объединенная интересом. Это люди, которым вместе интересно, с одной стороны, а, с другой стороны, у них есть общий интерес. Поговорим немножко про интерес чуть попозже. Но главная мысль, после которой, в принципе, можно уже расходиться и дальше слушать меня только, если интересно – это то, что сообщество – это группа людей со схожим или с общим интересом.

- Есть еще один вид групп, не такой многочисленный, как сообщества, но также сложно устроенный, много чего способный добиться – это группа достижения или команда.

Группа выживания или стая прежде всего озабочена какими-то своими сиюминутными быстрыми проблемами. В такой группе решает все самый сильный и, в общем, работают инстинкты.

Группа организации — решают все правила и стандарты, и, соответственно, попадая туда, мы подписываемся соблюдать эти правила. Мы объединены там вот прежде всего формальными структурами: нашей должностью, инструкцией, КПЭ и т. д.

Сообщества — эта группа, куда мы попадаем добровольно, по интересам, разделяя их и ценности. И начинаем там взаимодействовать с близкими нам по духу людьми.

И команда — эта группа, куда мы попадаем, решив чего-то конкретного достичь вместе. В отличие от коллектива или сообщества, команда — это всегда четкая структура, направленная на достижение. Она достигает свои задачи и после этого или превращается во что-то другое, либо ставит себе новую цель.

Ремарка: есть такой термин «мировое сообщество». Государства можно рассматривать сообществом, только когда мы смотрим на какие-то глобальные мировые проблемы и говорим: «Да, вот здесь схожие интересы у этих государств».

Но когда мы опускаемся до конкретного уровня конкретных людей, нет, мы не можем рассматривать государство как сообщество. Оно слишком большое, слишком много разнообразных механизмов, институтов и организаций, чтобы мы смогли с этим работать. Это непрактично, так рассматривать государство на уровне людей. Но, в принципе, какие-то ученые, политологи вполне могут.

Есть четыре разных группы персонажей. Четыре фильма. Какая группа какой из четырех типов сообществ олицетворяет? (Рисунок 5)

Попробуем



Рисунки: film studios

Рисунок 5. Определите по картинкам типы объединений людей

Стая — это пиратский корабль: кто сильнее, тот и прав, руководит всем сила и выживание.

Коллектив — это самый чёткий порядок и строгая иерархия в армии. Коллективом в данном случае являются имперские штурмовики из звездных войн. Все понятно, что делать. Понятно, кто старше — Дарт Вейдер в середине. Просто надо научиться метко стрелять.

Сообщество — это совместный интерес, а команда — это достижение. Интерес, как правило, это больше, чем одна цель, больше, чем одна задача. Если мой интерес — это сохранение живой природы, то вряд ли я могу себе какое-то конкретное кольцо всевластья представить, которое я кинул в вулкан, и все сразу станет волшебным образом хорошо.

Команда заточена на достижение очень конкретного результата. Поэтому бригаду из «Властелина колец» я называю командой. У них есть большая цель, достижение. Им надо дойти и окончить власть темного властелина.

А ребят из «Гарри Поттера» я называю сообществом, поскольку у них общие интересы. Это сообщество, сложившееся в школе. Там они сначала не все были очень популярные ученики, и общаться им было особо не с кем, но друг с другом вместе они нашли общие ин-

тересы. Они расследовали разные тайны школы Хогвартс и на этой почве сдружились и действительно стали сообществом. Потом к ним стали примыкать другие ученики. Потом у них появился новый интерес: школе стали угрожать, и там целое большое сообщество в итоге получилось.

Обратите внимание, при этом это сообщество являлось частью коллектива. И в какой-то момент они сидели в классе, писали задания и были вполне себе частью школьного коллектива класса. А потом, в свободное от учебы время, они как сообщество ввязывались в разные истории, находили новых друзей, жили полноценной жизнью.

Вот на этом простом примере можно увидеть разные виды этих групп: коллектив, сообщества, команды. Дальше я концентрируюсь на сообществе и буду преимущественно обсуждать вопросы сообществ.

Под сообществом я понимаю связанную группу людей, разделяющих общий интерес и принимающих участие в неформальном принятии решений.

Это подразумевает, что мы все друг друга знаем или узнаем постепенно. И можем, и хотим друг с другом общаться. Если есть совсем никак не связанные друг с другом части нашего сообщества, то, ну может быть,

это и не одно сообщество, а несколько. Общий интерес означает, с одной стороны, что у нас в чем-то общие ценности. Не обязательно на сто процентов общие, но мы в чем-то одном обязательно сходимся. Например, мы считаем, что беречь родную природу — это очень важно, или нам всем очень интересен уличный спорт, или мы считаем, что коллекционирование марок или редких монет — это предельная интересная история.

И принимающих участие в неформальном принятии решений. Что значит неформальное принятие решений. Это означает, что как только мы принимаем какие-то уставы, инструкции, организацию устраиваем, мы, с одной стороны, движемся вперед по жизненному циклу сообщества, становимся более зрелым сообществом. Но, с другой стороны, если нет вот этого неформального принятия решений, то есть места, где мы можем все обсудить, поспорить, прийти к какому-то решению, и это не будет ни в одной инструкции написано, место, где мы просто можем обсудить, куда двигаться нашему сообществу, и для этого не надо заполнять никаких заявок там и сидеть в очередях — это и есть живое сообщество, живой разговор, живое принятие решений. Мы, например, собираемся все и решаем, что мы можем вместе поехать на следующий какой-то большой форум вот как сообщество. У нас разные могут быть точки зрения, но мы, в конце концов, придем к единому мнению.

Соответственно, здесь я могу дать ответ на часто возникающий вопрос: является ли группа «ВКонтакте» или другой социальной сети сообществом? Сейчас многие используют это словосочетание: «сообщество «ВКонтакте», «сообщество «Фейсбук» и т. д. Моё мнение таково, что если применимы все элементы данного мной определения: связанная группа людей, разделяющих общий интерес, принимающих участие в неформальном принятии решений, то это часть живого сообщества. Но если мы не общаемся, а просто состоим в какой-то группе «ВКонтакте», если непонятно, какой у нас интерес, и мы его не обсуждаем, и не понятно, по поводу чего, собственно говоря, это обсуждение делать, и не принимаем решения, то это не сообщество. Просто так именуется группа «ВКонтакте». Живому сообществу всегда требуется своя площадка для общения. Но не каждая информационная площадка является живым сообществом.

Виды сообществ, с которыми мы работаем, с которыми мы сталкиваемся.

Первый вид — это сообщества, связанные общими обстоятельствами. Например, это люди, попавшие в сложную жизненную ситуацию. Это люди, прошедшие боевые действия. Это люди (даже термин такой есть) — сообщество обманутых вкладчиков. Все попали под, как правило, неприятную ситуацию. И вот, со-

ответственно, наш интерес — как-то справиться с ее последствиями. Не обсудить с теми же, у кого схожая история, а вместе какие-то найти пути выхода из нее. И потом, когда мы непосредственно справились, остаются в сообществе те, кто готов помогать следующим.

Второй вид сообществ — это региональное или национальное сообщество, которых объединяет, прежде всего, их культура и идентичность. Это либо региональная идентичность, земляки, либо национальная культура. Очень часто такие сообщества активны именно не там, где живут представители этой культуры, а в других городах, других странах. Например, вот я сам из Казани, у нас достаточно сильные национальные сообщества иностранных студентов. К нам приехали китайские студенты, вьетнамские студенты. Приехав в незнакомое место, они сильно друг с другом сближаются. Даже если у себя на родине они не так сильно интересовались родной культурой, всеми этими вопросами. Здесь это какая-то ниточка к дому, это такая важная вещь, которая становятся их большим серьезным интересом.

Третий вид сообщества — это хобби или образ жизни. Хобби — это все возможные увлечения. Образ жизни отличается от хобби тем, что он захватывает всегда больший объем жизни человека. Например, спортивное сообщество балансируют между хобби и образом жизни. С одной стороны, это увлечение. С другой стороны,

если ты действительно заинтересован и занимаешься, то сюда уже подтягивается режим дня, и питание, и привычки, и как бы целиком твоё увлечение начинает тебя определять. Поэтому мы их так вместе и ставим.

Четвертый вид сообщества – это сообщество практики. Это такие профессиональные группы, которым интересно не только работать, получать деньги, но которым интересно развиваться профессионально, которым интересно, куда будет развиваться их область деятельности, какие вопросы сложные возникают в их работе и как их решать. Практически во всех профессиях их можно выделить. Есть традиционно сильные сообщества практики у врачей и педагогов. Люди не только работают в школах, институтах, но еще обсуждают действительно важные для них вопросы: к чему мы готовим детей или студентов, каким образом построить диалог с этим растущим, то есть маленьким, но уже человеком и личностью. И, соответственно, никакой учебник, никакая инструкция должностная на это ответ не даст. Только в живом таком обсуждении эти вопросы обсуждаются и решаются.

И последние по списку, но не по значению – это волонтерские сообщества. Волонтеры – это такие сообщества, которые интересом своим сделали решение одной или нескольких социальных проблем. Это могут быть всевозможные социальные проблемы. Это могут быть

проблемы, связанные с исторической памятью (волонтеры победы). Например, одной из социальных проблем может быть помощь старшему поколению. Или такая проблема, куда, собственно, старшему поколению на пенсии направить свои знания и компетенции, возможности — это так называемое серебряное волонтерство. Волонтерские сообщества — это тоже очень сильный большой вид сообществ и интересом сделать мир лучше и решить ту или иную социальную проблему.

Реплика: Являются ли землячества сообществами? Ведь они существуют давным-давно. Да, это очень большой и важный вид сообщества. Можно ли всех религиозных людей считать членами одного сообщества? Скорее нет, так как не выполняются все требования данного выше определения. Есть более связанные такие очаги, кластеры, которые можно назвать сообществом. Если они между собой тесно связаны, общаются, у них общие интересы, они вместе какие-то решения принимают. На в масштабе людей, которые делают конкретные дела в конкретной земле, думаю, что, скорее, надо говорить про конкретные какие-то объединения, группы, с которыми мы можем выйти на связь, чтоб вместе что-то хорошее делать.

Есть два режима жизни сообщества. Есть режим жизни обычный: мы общаемся, обсуждаем какие-то темы, разговариваем. А вдруг есть какое-то острое, яркое, инте-

ресное событие: фестиваль, форум, приезд какого-то важного для нас человека. И сразу у нас большое количество задач, работ. Мы все собрались вместе наконец-то, вышли из «ВКонтакте», как-то оживились. (Рисунок 6)

2 режима жизни сообщества

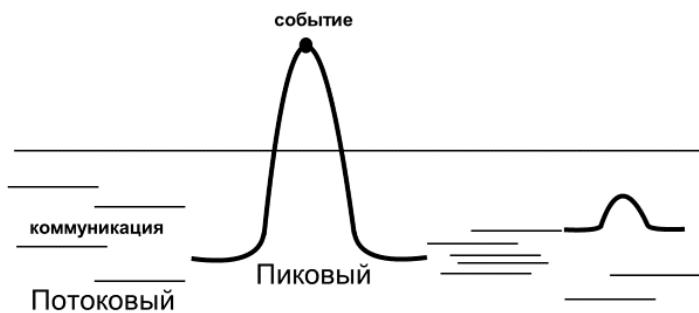


Рисунок 6. Два режима жизни сообщества

Режим обычной коммуникации мы называем потоковым, а события мы называем пиковым режимом. Произошло резко событие какое-то такое интересное, и потом еще разговоров на полгода.

Нам очень важно понимать, когда мы работаем с сообществом, что оба режима важны. Без событий не будет центральных точек объединения и таких всплесков. Но без потолка, без этого обсуждения, который иногда приходится самим начинать, просто чтобы разговор, что

называется, не затухал. Без него нет такой повседневной хорошей плотной жизни сообщества, что называется весь год.

Соответственно, пиков должно быть не слишком много. Иначе они перестанут быть такими яркими, и просто все привыкнут. И умение вот этих события организовывать вовремя – это большое искусство, которое очень может серьезно помочь человеку, работающему в сообществе. (Рисунок 7)

Интерес



Рисунок 7. Движение человека в сообществе

Поговорим про интерес или про стадии вовлечения в сообщество. Интерес складывается из двух составных

частей: первая — тот, кому интересно (человечек на слайде, субъект), а вторая — объект интереса, про что сообщество. Если это хобби, то тема нашей коллекции, наше интересное занятие. Если это сообщество практики, то это развитие нашей профессии.

Четыре стадии таковы:

- Первая — любопытство. Не интересно, а так интересно. Я что-то слышал, что-то такое мне рассказывали. Мне интересно, пойду посмотрю, что там делают.
- Вторая стадия — отношение. Я посмотрел, я удовлетворил своё любопытство и теперь могу для себя принять решение, самоопределиться: да, это интересное дело, интересные люди, я с ними остаюсь. Буду ходить на собрания, буду участвовать в обсуждениях. Мне интересно поприсутствовать.
- Третья стадия — деятельное вовлечение. Я уже не просто хожу и сижу. Я уже предлагаю свою помощь и уже начинаю сам на себя брать задачи в сообществе и делать.
- Четвертый вид вовлечения, уже совсем глубокий, выстраивание перспективы или образа будущего. Я вовлекся, я участвую в работе, и на основании этого я считаю, что вот туда нам надо двигаться. Вот такой образ

будущего по поводу сообщества, как развиваться сообществу, и по поводу объекта моего интереса. Я считаю, что для того, чтобы решать нашу социальную проблему, которую мы, как волонтеры, решаем вот так, должна быть выстроена наша работа, и вот так эту проблему можно и нужно решать.

...и как он теряется

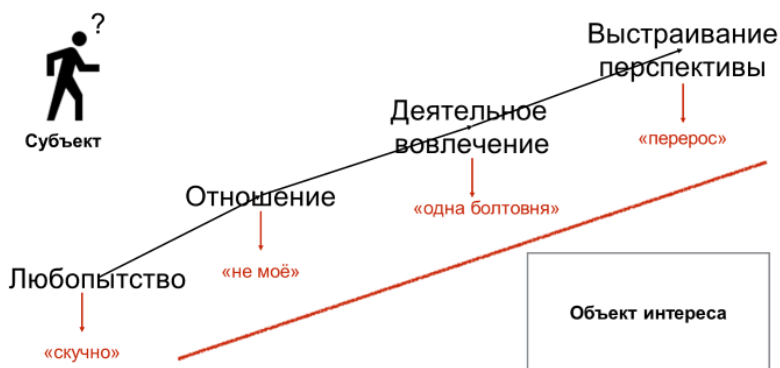


Рисунок 8. Как человек выпадает из сообщества

Эти четыре стадии (Рисунок 8) – это лестница, ступеньки которой каждый из нас проходил в тех сообществах, которые нам действительно важны. Но интерес – штука капризная, и он может теряться. И здесь на слайде я привел четыре главных барьера на пути вовлечения человека в сообщество:

- На стадии любопытство барьер звучит как «скучно». Я пошел, послушал, но не смогли меня ребята зацепить, захватить мое внимание, действительно показать объект своего интереса, свое сообщество. Я не увидел там чего-то такого. Я не увидел огонька в глазах, что они сами в это не верят. Я не понял их сообщества — оно какое-то слишком сложное, мудреное. Я посмотрел, пойду дальше куда-нибудь.

- На стадии отношения барьер звучит как «не моё». Я посмотрел, я все оценил и решил, что нет, это не для меня. И этот ответ хороший, честный. Лучше человек сразу оценит себя, свои силы, сообщество, в которое он пришел, и поймет, что у него душа не лежит, чем останется и потом будет несчастен.

- На стадии деятельное вовлечение барьер звучит «одна болтовня». Я пришел, мне интересно, я такой давайте работать, давайте что-то делать. И вдруг выясняется, что никто делать ничего не собирается. Просто все перетирает из пустого в порожнее. Не решает ничего это сообщество. Действий не совершает. Понятно, одна болтовня, я пошел.

- И выстраивание перспективы барьер звучит «перерос». Как правило, это означает, что образ будущего где-то поломался, или у человека свой образ будущего перестал соответствовать его запросам и потребностям.

Или у сообщества всего образа будущего нет. И человек такой, ну ребят, выше, как бы по кругу одно и то же, нет следующего шага, нету какого-то развития, я перерос, простите, ребята, я пошел.

Соответственно, четыре барьера. Я всегда советую о них помнить и себя проверять:

- Любопытство — можем ли мы рассказать так, чтобы глаза загорелись, можем ли мы действительно интересно представить наше дело.
- Отношение — как мы можем человеку помочь хорошо честно самоопределиться. Не завлекать всех подряд в пирамиду какую-то, а честно поставить вопрос: вот мы, вот что мы делаем, ты с нами, не с нами, или как тебе помочь это решить.
- Деятельное вовлечение — давайте смотреть и быть уверенными, что у нас есть дело. Чтобы не только разговариваем, что мы реально помогаем пожилым, реально проводим акции по очистке, например, природных водоемов, если мы про окружающую среду. Вот у нас недавно десант в Казани проехал по нашим озерам, вывез около полутора тонн мусора буквально за один выходной, то, что наши отдыхающие понаставили.

- Выстраивание перспективы, что вы действительно открыты и готовы обсуждать образ будущего, обсуждать следующий шаг, вам важно то, куда все это сообщество движется.

Ресурсы сообщества.

Есть такое заблуждение, с которым я часто сталкиваюсь, особенно в некоммерческой сфере, что единственный вообще ресурс — это деньги или что ресурсов всего два — деньги и время. Всё остальное как бы и не существенное, такая пыль под ногами. Я с этим категорически не согласен, и мы с коллегами считаем, что главными ресурсами сообщества являются то, что в него, строго говоря, привносят люди.

Ресурсы сообщества — это то, что мы можем привлекать на развитие сообщества, то, что туда привносят люди, это благодаря чему развивается в конечном счете вашего общее дело. «Люди», «Рабочие руки», «Человеческий труд». (Рисунок 9)

Итак, первый ресурс, с которым мы всё время работаем, но всё время забываем — мнение. Если у человека нет своего мнения про наше общее дело, значит, ему неинтересно. И он вообще здесь как бы такой пассивный зритель. Сложить или сформировать мнение человека про наше общее дело, обсудить с ним

это мнение, дальше в этом обсуждении выделить лидеров мнений, людей, которые обладают экспертизой, опытом и к их слову прислушиваются. Очень важно, чтобы у вас в сообществе постоянно шло вот такое кипение, в хорошем смысле слова коммуникация, складывались различные мнения. Опять же, это не то что мнений бывает два, моё и неправильное. Наоборот, сообщество тем хорошо, что оно максимально демократичное, помните про неформальное принятие решений, и там зарождаются и обсуждаются всевозможные мнения. Очень важно любого выслушать, даже если вы с ним не согласны, и какое-то зерно извлечь из его мнения.

Главные ресурсы сообщества

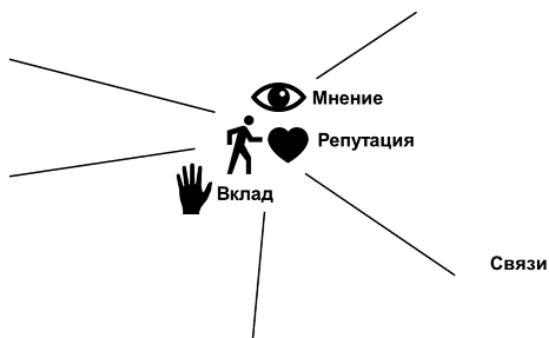


Рисунок 9. Ресурсы сообщества

Следующий ресурс — это репутация. Очень важно, когда к вашему сообществу присоединяются уважаемые люди. Вы, может быть, слышали или встречали, когда звезды различные театра и кино к какому-то хорошему делу присоединяются. Репутация, даже если речь не идет о звездах кинематографа, в любом случае даже хороший работающий честный человек обладает собственной репутацией. И в сообществе складывается своя внутренняя репутация. Все знают, что это человек достойный, что он не подведет, что он всегда поможет. Но важно помнить, что репутация складывается двадцать лет, а теряется затем за двадцать минут. Поэтому очень важно этот ресурс всегда сохранять, приумножать, и тогда будет не только хорошая репутация у разных членов сообщества, но и у всего сообщества будет хорошая репутация.

Следующий ресурс — это вклад, вот рабочие руки написали. С одной стороны, труд человеческий — самый ценный ресурс из всех экономических. А с другой стороны, конкретный, материальный, творческий вклад. Это и какие-то денежные пожертвования, это и техника, транспорт. Всё, что человек может принести и сказать: вот, пожалуйста, на наше общее дело. Когда мы говорим про вклад, здесь очень важен вопрос справедливости и такой честности, что действительно все были уверены, что ресурсы тратятся только на общее дело и только в прозрачном таком явном понятном всем ви-

де. Потому что иначе начнет страдать репутация, начнут уходить люди, если это непрозрачные какие-то процессы и история не понятная.

Мнение, репутации, вклад. Есть еще один вид ресурсов, который на картинке можно поискать.

Еще один вид ресурсов – это связи. Эти палочки на рисунке, которые нас связывают с другими людьми. Это и связи внутри сообщества, та самая связанность, о которой я говорил. Это и связи нас с другими, то есть мы знаем, к кому обратиться, с кем обсудить тот или иной вопрос. Мы можем всегда написать кому-то, позвонить и какой-то важный для нас вопрос решить.

Следующий вопрос – кто делает сообщества. Есть три позиции, которые обязательно должны быть в сообществе. Это не должности. Иногда бывает так, что вам надо занимать несколько позиций. Просто надо четко всегда понимать: как кто вы сейчас выступаете. (Рисунок 10)

Первая из списка, но они все равнозначны, это деятель. Тот, кто организует необходимые работы, организует фестиваль, организует подвоз всех участников и, в общем, старается, чтобы все, что должно быть сделано, было сделано. Организация необходимых работ.

Позиции сообщество-строителей

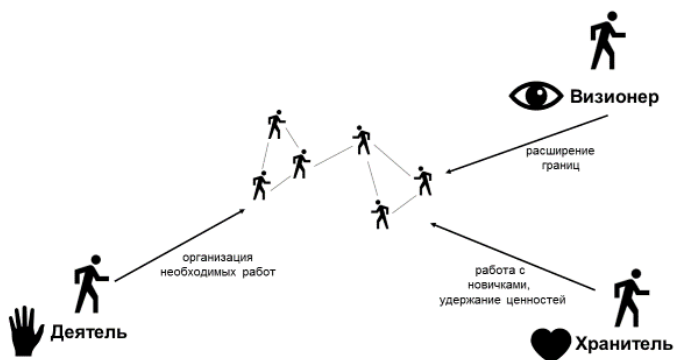


Рисунок 10. Позиции в сообществе

Следующая позиция — это хранитель сообщества, сердце. Это работа с новичками, это работа с вновь приходящими людьми, чтобы рассказать, как у нас тут все устроено, что мы считаем хорошим и правильным, что мы делаем, что мы не делаем, такое удержание ценностей.

И позиция визионер — человек с видением. Его задача — это расширение границ. Это он придет и скажет: а давайте еще — и предложит какую-то идею. Это может быть совершенно безумная идея, а потом, когда вы про нее немножко подумаете, вы поймете, что только это и нужно для того, чтобы следующий шаг сделать. Например, давайте еще привлечем к нашему делу пен-

сионеров. Мы такие сначала: «скажи, какие плюсы, где мы и где пенсионеры». А потом подумаем, и, действительно, у них есть опыт, у них есть интерес в общении с молодёжью, а у нас как раз молодежное сообщество, и что-то такое интересное начнет закручиваться.

Эти три позиции будут между собой часто спорить. И это нормально. Может быть, они даже буду спорить в вашей голове, если вы одновременно и хранитель, и деятель. С одной стороны, ценности у нас вот такие, а с другой стороны, для того, чтобы действительно сделать дело, надо сейчас как-то привлечь совершенно незнакомых людей. И хранитель будет говорить, что так не делают, мы же как бы должны сначала... а деятель будет говорить: надо очень быстро. И здесь нет какого-то ответа, кто прав. Правы и те, кто искренне болеет за дело, правы те, кто разделяет ценности сообщества, правы и те, кто думает и беспокоится о людях. Но такие споры или обсуждения горячие будут все время возникать. Здесь очень важно понимать, когда человек тебе возражает, он тебе с какой позиции возражает сейчас:

- как деятель говорит, которому все это делать,
- как хранитель говорит, которому не все равно, какие у нас ценности, чтобы мы сами не переступали через свои интересы,

- или он как визионер, у которого есть крутая интересная идея, и надо его выслушать.

Поэтому я вас призываю всегда понимать, откуда вы говорите, вы говорите с какой позиции.

Но этого недостаточно. Есть еще позиции или партнеры не только внутри сообщества, но и вне его. И вот я предыдущий слайд здесь нарисовал в центре. А вокруг него мы выделили четыре главные позиции. Наверняка их больше, но это просто те, с кем мы чаще всего сталкивались. (Рисунок 11)

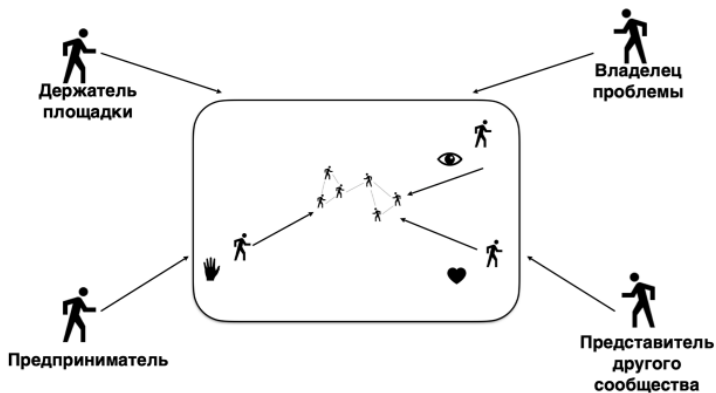


Рисунок 11. Внешние по отношению к сообществу субъекты

Позиция первая – это владелец проблемы – это тот, кто представляет либо решаемую нами проблему, либо тот,

кто решает эту же проблему, но на своем уровне. Например, если мы волонтеры социальной направленности, то владельцем проблемы, с одной стороны, будут являться те люди, которым мы помогаем, а с другой стороны, владельцем проблемы будут являться, например, органы социальной работы нашего субъекта федерации. И это тоже в том числе их проблема – забота о пожилых. И мы, со своей стороны, как сообщество это решаем. Они со своей стороны это решают, как государственный орган. И мы можем с ними запартнериться, мы можем с ними друг другу быть полезными.

Следующая позиция – это держатель площадки. Например, дом культуры, где мы собираемся. Например, форум, на котором мы что-то хотим свое проводить. Например, держатель интернет-сайта интересного, на котором мы также хотим разместить информацию про свое сообщество.

Следующая позиция – это предприниматель, и это человек, который делает свое дело, свой бизнес. И мы можем с ним друг другу каким-то образом быть полезными. Он может нам чем-то помочь. Например, он может быть донором или жертвователем, может вклад какой-то сделать, сам в сообщество не входя. Или, например, он, разворачивая какой-то свой бизнес-проект, может тем не менее не забыть про наше общее дело и нас каким-то образом продвинуть, и мы с ним запартне-

ряться. Например, предприниматель, который делает бизнес вокруг пляжей, на него вышли ребята из экологического сообщества и так провели с ним обсуждение, что он сразу начал закладывать отдельный сбор мусора в свои проекты: точки общепита и т. д. Обратите внимание, они не заработали друг на друге денег. Это не бизнес-связи предпринимателя и сообщества. Но они смогли предпринимателя вовлечь в свое дело, в реализацию своего экологического интереса. Услышал, прислушивался, и как бы ему репутация, а для сообщества это хорошо, оно выполняет свою задачу. И есть еще представители другого сообщества. У них свой интерес, свои ценности. Но мы можем уважительно найти точки соприкосновения и вместе провести какое-то совместное действие.

С чего начинается сообщество: с деятеля, хранителя или визионера? Я так скажу: эти позиции появляются, как только мы осознаем себя как сообщество.

Деятель — без деятеля мы просто ничего не делаем.

Хранитель — без хранителя мы себя не осознаем как сообщество, не сможем свои ценности зафиксировать.

Визионер — без визионера мы не увидим следующий шаг.

Поэтому если у нас какой-то позиции не хватает, то мы будем буксовать на месте.

Без хранителя попросту развалимся, потому что сердца не будет у нашего сообщества, ничего не будет его объединять.

Без визионера нам скоро станет скучно, потому что мы одно и то же делаем.

А без деятеля просто не поедет. Мы немножко пособираемся, посоветуемся, а потом разойдемся, потому что ничего важного не будет сделано.

Поэтому они все равно важны, и чтобы они вовремя таким образом осознали и самоопределились.

Четыре главных этапа (Рисунок 12).

Первая волна — такой призыв, когда находится один или несколько человек, заряженных идей. И они кидают клич: кому еще интересно, давайте вместе соберемся, и они привлекают людей, которые разделяют этот интерес и впервые вместе что-то делают.

Складывание — это какое-то первое большое дело, которое вместе будет ими сделано, и действительно осознание себя сообществом.

Жизненный цикл сообщества

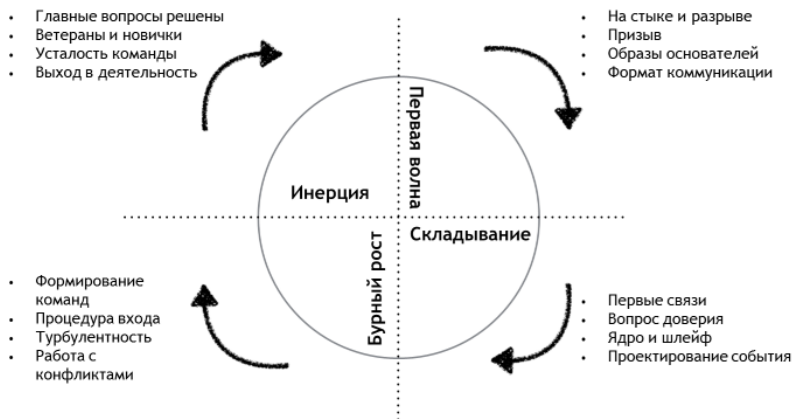


Рисунок 12. Жизненный цикл сообществ

Бурный рост, когда что-то получилось, успех заразителен. Будут приходить новые люди, причем больше, чем вы успеете переварить. Будут какие-то первые серьезные конфликты. Все люди разные, взгляды у всех разные, и бурный рост означает, что что-то уже такое происходит на другом конце сообщества, что я могу не знать как его там основатель. Это время, когда связанность под угрозой, потому что слишком много людей приходит, больше, чем общество успевает переварить.

И инерция, когда наплыв людей схлынул, кто-то остался, кто-то ушел, кто-то принял нормы и обычаи сообщества, которые уже сложились довольно прочно. И после этого есть два варианта. Первый либо в состо-

янии инерции, так и будем продолжать жить. В этом нет ничего плохого. Просто когда идет складывание и бурный рост, это означает, что сообщество какой-то важный нерв зацепило, какую-то проблему скovyрнуло. А инерция означает, что проблема либо решена, либо стало понятно, что это сообщество не имеет амбиции её решить. Просто что-то хорошее делает – и ладно.

Но бывает, что происходит отделение. И из уже сложившегося такого спокойного инерционного сообщества выделяется новая молодая дерзкая волна, и круг повторяется. (Рисунок 13)



Рисунок 13. Жизненный цикл сообщества. Новый круг

Вот эти пунктирные линии на схеме на переходах – это барьеры. Потому что если вы не прошли барьер первой волны, у вас не произойдет складывания. Если вы не прошли барьер складывания, у вас не начнется бурного роста и так далее. Если не прошли барьер бурного роста, то у вас не будет инерции, а вас просто раскидает.

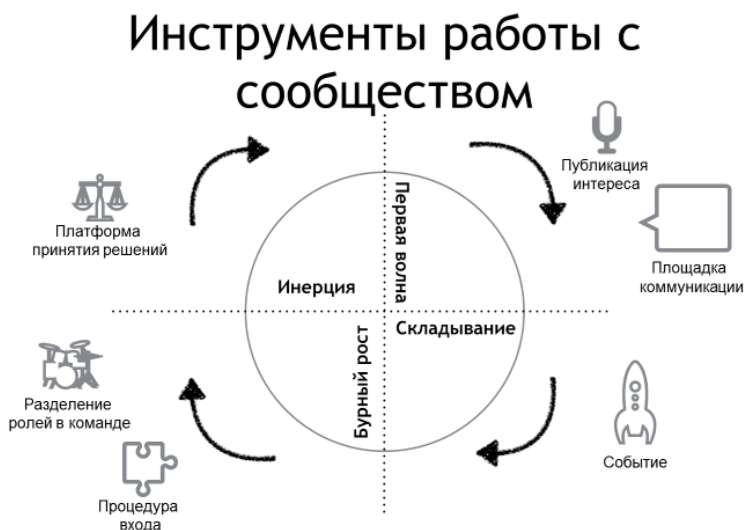


Рисунок 14. Инструменты работы с сообществом

Чтобы эти барьеры проходить – это не обязательно, как чек-лист, а фокусы внимания (Рисунок 14):

- На этапе первой волны стоит обратить внимание:
 - На публикацию интереса, чтобы ваш ключ, когда вы кидаете клич и собираете единомышленников, чтобы он действительно был услышан теми, к кому вы обращаетесь. Если вы говорите про молодежные сообщества, значит, чтобы крупные молодежные площадки точно это сообщение ваше получили. Если вы говорите про сообщества жильцов вашего района, что точно совершенно жильцы вашего района узнают о том, кто вы и что вы собираетесь делать.
 - На площадку коммуникации — это то, что людям, которые приходят на наш призыв, было где собраться и пообщаться. Это могут быть как сетевые интернет-площадки, так живое общение. Сейчас у нас есть ограничения, связанные с COVID, но даже с этими ограничениями, соблюдая все санитарные требования, мы можем встречаться и взаимодействовать.
- На этапе складывания важно провести событие. Под событием я имею в виду не обязательно праздник или фестиваль, а действительно важное мероприятие с точки зрения интересов и ценностей вашего сообщества. Не обязательно пускать салюты и звать звезду эстрады. Важно, чтобы это действительно увидели и почувствовали участники сообщества и те, кому мы помогаем, что мы действительно вывели наше увлечение, наше хобби

на какой-то новый уровень. Очень часто будет какое-то событие фестивального характера. Совершенно нормально. Главное, чтобы суть дела не терялась, чтобы это было событие не только на словах или по количеству шариков, которые мы запустили, но и по тому делу, которое мы при этом делали. И фестиваль, и форум – это всегда только средство выполнить цель.

- На стадии бурного роста надо:
 - Отработать процедуру входа для новичков. Потому что мы уже не можем с каждым говорить, как раньше, один на один. Времени нет. Дел много – времени мало. Тут какая-то процедура входа должна быть отработана.
 - Разделение ролей в команде. Событие всегда требует команды, и внутри сообщества будут появляться такие команды, которые занимаются разными вопросами: вопрос фестиваля, вопрос интернет-площадки. Вы просто разные. Распределить роли и запустить работу – это такая важная большая штука.
- На стадии инерции очень важно отработать платформу принятия решения, чтобы люди чувствовали, что их голос услышан и что, действительно, какие-то решения сообщество принимает. Потому что иначе как мы увидим, что что-то обсуждается, какие-то решения принимаются, то интерес мы с вами потеряем.

Это такая коротенькая памятка, что имеет смысл делать на каждой стадии жизненного цикла сообщества. Но чем раньше какие-то вещи мы отработаем технологически, тем меньше нам придется с вами потом расхлебывать ненужные конфликты, сожалеть о хороших людях, которые уходят, а могли бы не уходить и так далее.

Самое важное, что важно помнить про работу с сообществом, то, что мы работаем всегда сами собой. Только войдя в сообщество, мы можем что-то менять. Нельзя как птица парить над сообществом и что-то такое им указывать, что им надо делать, что не надо делать. Это, во-первых, не очень честно, а, во-вторых, не работает. Сообщество слушает только тех, кто внутри делает дело, кто занимается общением, кто собирает людей на дело, кто обсуждает действительно важный вопрос. Только эти люди и делают сообщество, становясь деятелями, хранителями, визионерами. Всё остальное, если люди снаружи будут пытаться каким-то образом определять жизнь сообщества, то это так не работает. Сообщество — это живой организм, и оно всегда очень к таким вопросам чутко.

Одна из самых интересных тем в управлении — это вопросы по работе или по управлению сообществом.

Три главных качества для работы в сообществе.

Мне кажется, что первое — это честность, честность к себе или с собой и честность с другими. Честный с собой — это не надо оставаться там, где вы остаетесь по привычке, потому что люди не так посмотрят и так далее. Если живой интерес исчез, то лучше и не стоит оставаться, и наоборот. Честность — это и ответственность, всегда этическая чистоплотность.

Второе — это энергия. Если энергии нет, то какие бы у вас ни были суперидеи, и люди за вами не пойдут, и вы сами будете работать на износ в плохом смысле слова.

Третье — это любопытство. Большое любопытство к людям, к тому, что им интересно, к вашему делу, к тому, как можно лучше сделать. Вот любопытство — это, мне кажется, очень важно. И все это складывается в понятие, которые мы говорим — не равнодушные люди.

Источники моего опыта и размышлений о сообществах.

Мы и занимались долго, и сейчас занимаемся большим сообществом — любителей ролевых игр живого действия. Это когда люди собираются и проводят большую ролевою игру в персонажах, на историческом каком-то материале, на материале книги или фильма, с одной стороны, отыгрывая роль, а с другой стороны, прямо действуя, и попадают некоторым образом под эту эпоху.

Мы организуем один из крупнейших фестивалей в Казани – Зиланткон. Это как раз одно из таких регулярных событий в жизни очень большого сообщества. Мы уже не можем даже назвать ролевое сообщество единым. Есть несколько ролевых сообществ. Они друг с другом сложным образом связаны. Вот эта работа постоянно требует, с одной стороны, понимания, как сообщество устроено, что ему нужно, а с другой стороны, такого партнерства вполне себе с большими взрослыми организациями и министерством по делам молодежи Республики Татарстан, и различными бизнесами, и средствами массовой информации. Большая серьезная работа. И здесь очень важно, с одной стороны, все это удерживать, а с другой стороны, не засушить суть дела. Потому что сами неформальные сообщества очень требовательны к свободе. И если это пространство свободы вы потеряете, то люди не придут и не будут вам верить. Поэтому удержание этого баланса – это такая большая сложная задача.

Также есть такая партнерская сеть, крупная по стране, называется Конструкторы сообществ практики. Она занимается, как следует из названия, сообществом практики и их складыванием.

И есть такой форсайт-сообщество – сообщество людей, которые задумываются о будущем, обсуждают те или иные сценарии развития событий. И вот к этому

форсайт-сообществу я имею непосредственное отношение.

Сейчас (2020 г.) проходит работа большая, мировая, ее заказывает чемпионат рабочих профессий Worldskills, который в прошлом году прошел у нас в России. Вот мы сейчас работаем в том числе по поручению WSR на складывание международного сообщества людей, которые занимаются профессиональным образованием. Сейчас проходит такая серия форсайтов, серии сессии – они думают, куда пойдет мир, как изменятся профессии, как изменится образование после COVID. Именно что сообщество практики, куда двинутся профессии, каков следующий шаг развития с учетом всех этих сценариев.

Я сначала попал в сообщество любителей ролевых игр, а потом просто попал на позицию деятеля: стал организовывать фестиваль. А когда я стал организовывать фестиваль, то сложность происходящего стала такой большой, что мне пришлось разбираться. Когда пришлось разбираться, там уже как-то этот опыт и описывать. Но сначала попадаешь в сообщество и начинаешь работать.

Последнее, что важно сказать. После сообщества следующий шаг – это сеть сообществ (Рисунок 15). Они базируются на над-интересе. И каждое сообщество не теря-

ет собственной идентичности, собственного культурного кода, сможет найти точки соприкосновения с другими сообществами. Чего я вам и желаю.

Следующий шаг - сеть сообществ



Рисунок 15. Сеть сообществ

Размышление 2.

Лидеры изменений против лидеров практик, или Как думать о сообществах. Денис Коричин

Разговор вовсе не про организацию сообщества, а про то, как про сообщества думать «из человека». Мне кажется, про это надо говорить именно так, потому что

часто желание по-настоящему собрать сообщество возникает у человека в трех ситуациях.

О ситуациях, которые мы называем «сообщества»

Первая, самая простая ситуация, когда человек понимает, что вокруг есть какое-то количество людей, с которыми ему приятно что-либо делать. Это, на самом деле, не сообщества, а какие-то другие социальные формации, ориентированные на деятельность: стая, коллектив, команда и т. д.

Второй вариант, когда человек видит, что есть какая-то неструктурированная совокупность деятелей, имеющих общий признак. И человек понимает, что объединение этих людей в группу даст добавленную стоимость. Чаще всего в нынешних реалиях — это сбор некоторых профессиональных групп или групп по интересам специализированными комьюнити-менеджерами. И эти менеджеры становятся, в худшем случае, паразитами, в лучшем случае — симбионтами.

И, наконец, третий вариант, который, с моей точки зрения, описывает ситуацию необходимости собирать сообщество и, собственно, организатора сообщества, когда ты не делай что-то хочешь с этими самыми людьми, а поговорить. То есть человек понимает, что знаний, опыта, кейсов этих людей в этой профессиональной,

территориальной или какой-то иной практике предостаточно, чтобы сделать жизнь всех остальных лучше.

Я бы предложил думать и говорить преимущественно про третий вариант. При том что какое-то количество тусовок, команд, коллективов имеет место в нашей жизни и некоторые суждения будут полезны и таким объединениям. А функциональный комьюнити-менеджмент так просто осуществляется, что в нашей технологической волне почти ничего не стоит.

Важно, что третий тип сообщества – тех, кто разговаривает по делу – качественно отличается от того, что объединяют комьюнити-менеджеры или лидеры деловых объединений. Лидеры деловых объединений собирают людей для дела, а не для разговора. Разговор в таких структурах – способ выбросить адреналин или поделиться. А комьюнити-менеджерам в их объединениях выгодно, чтобы градус общения поддерживался, но ситуация не менялась. Потому что им нужно пространство политрансляции (когда много-много говорящих голов), а не коммуникации (которая ведет к сокращению говорения). Они «кормятся» на числе вовлеченных, на потреблении в этом говорливом пространстве.

Как мы знаем, во всех структурах в какой-то момент возникает оптимальная форма деятельности. Вначале разнообразие, потом оно сводится к некоему оптимуму,

потом снова разнообразие и т. д. Это биологический закон, социальные закономерности (да и вообще смена единой логики на видовое разнообразие и обратно даже в развитии технологических платформ наблюдается) и т. д. Значит, выигрывают те комьюнити-менеджеры, которые стартуют свою работу на только раскрывающейся вариативности, что позволяет быстро втянуть большое число пользователей. Но если собираются действительно те, кому есть что сказать и кто намерен преобразовать деятельность, то с высокой долей вероятности эта коммуникация в какой-то момент придет к оптимальной форме, а значит, людям станет не о чем разговаривать, они обо всем договорятся. И «комьюнити» как место политрансляции вырождается. Поэтому для меня важна разница между разного вида лидерами, находящимися в пространстве коммуникации.

Смысл и назначение сообществ

Особая проблема, которую важно не упустить из фокуса внимания, заключается в том, что в общественном развитии есть такая функция/страта/социальная группа – социальный инженер – те, кто преобразуют общественные состояния: устраивают новые формы взаимодействия, создают общественные институты и прочее. В кризисы появляется множество таких форм, а вот устойчивые социальные лифты для этих позиций разрушаются.

Пример: устойчивый социальный лифт коммунистического общества в кризис, где было понятно, как «ползти вверх» по социальной лестнице (пионерия, комсомол, партия), развалился.

Собственно, где-то 10 лет назад (около 2010 года) мы провалились в вечный социальный кризис. Скорость изменений вне и внутри страны, в поле профессиональных, территориальных и других социальных групп, слоев, страт теперь огромна. Постоянно появляются единичные случаи, будоражащие всех. Происходит постоянная смена позиций и т. д. Элиты вибрируют, пытаются удержать status quo. Ни о каких устойчивых социальных лифтах вообще, и для этих самых «социальных инженеров», в частности, речь уже не идет. Появляются люди – те самые комьюнити-менеджеры – которые умеют в моменте находить суперспособ для суперкапитализации. Организуются быстроживущие социальные институты, возникают хайпы, появляются и отмирают модные темы. Вокруг них и строятся быстрые сообщества (Рисунок 16).

Мысль: дать попробовать инструменты размышления людям, которые связали свою деятельность с общественным строительством: как определять наиболее перспективные возможности, ниши, направления.

Проблема:

Устойчивые социальные лифты
«социальных инженеров» в кризисы
страдают первыми.

Около десяти лет назад
мы провалились в вечный кризис.

Рисунок 16. Проблема социальных институтов

То есть это размышление о том, где искать кирпичи для строительства сообщества? (Рисунок 17)

Запрос:

Дать инструменты размышления,
позволяющие людям, связавшим свою
деятельность с общественным строительством,
определять наиболее перспективные
возможности, ниши, направления... etc

Рисунок 17. Где человеку искать ресурсы, чтобы собирать сообщества

Сообщество — это место генерации нового знания, пространство плотного взаимодействия пассионарных, сильных людей. То есть в пределе это место появления пользы, прибавки, генерации нового социально-экономического порядка.

Разговор пойдет в нескольких разрезах:

- Во-первых, важно разделить «Организатора сообщества» от «Лидера» в тематическом пространстве.
- Во-вторых, выявить разницу и в их продуктивности.
- В-третьих, объяснить, чем «Лидер проекта» (деятельности), находящийся за пределами сообществ, отличается от «Лидера мнений», находящегося внутри сообщества.
- В-четвертых, обсудить пространство появления этих позиций.
- В-пятых, обсудить существующие и перспективные инструменты (громко сказано, скорее, поразмышлять над ними).

Обдумывание про сообщества лучше всего вести, прочерчивая путь между понятиями полисубъектности (это когда в едином теле/пространстве/системе много разных субъектов) и коллективного субъекта (это когда тел

много, а логика размышления, устремленность, целеполагание одно). И если рассматривать разные комбинации и проекции этих понятий, то там можно много интересного для сообществ найти. (Рисунок 18)

Устойчивые социальные конструкции типа «сообщества» являются новым институциональным решением, следующим за вертикально-интегрированными корпорациями

Ключевой тезис доклада 2018 года

Рисунок 18. Суть и смысл сообществ

Сообщество и деятельность

Говоря о сообществах третьего типа (про коммуникацию), важно разделить два пространства: клуба и деятельности. Различие этих пространств — в основном виде активности. В части «деятельности» активность направлена на получение немедленной пользы, продукта. В части «клубов» активность направлена на появление новых смыслов.

В пространстве клубов рождаются правила и протоколы, то есть такие способы взаимодействия между со-

бой, которые в реальной деятельности не нужны, вплоть до помехи в работе. А вот в общении правила и протоколы важны, потому что являются основанием для взаимодействия.

И только в клубах (или сообществах) можно обсуждать то, что называется ценности и смыслы. Потому что в деятельности обсуждать ценности и смыслы некогда. Работать надо. А в сообществе это можно обсудить. (Рисунок 19)

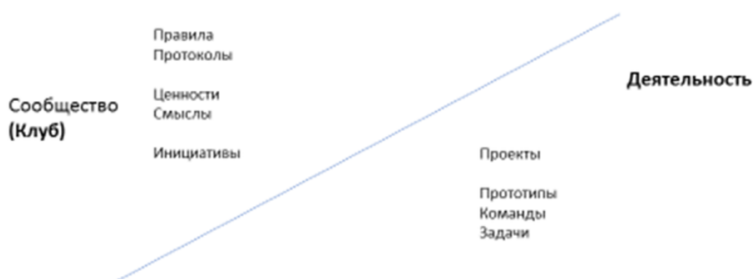


Рисунок 19. Сообщество и деятельность

Этот принцип устройства содержит и проблемную ситуацию: нам очень хочется, когда мы трудимся бок о бок, чтобы нас окружали люди со схожими с нами ценностями. Но обсудить их некогда. И если замечается нарушение ценностей, то некогда это обсуждать, а просто производится организационное решение.

Это значит, что переход между двумя пространствами должен быть суперпродуктивным. Ты должен так обдумывать свою прошедшую деятельность, чтобы было что обсуждать в клубе. И делать такие выводы из обсуждений в клубе, фиксацию смыслов, чтобы в следующей деятельности было как можно меньше огрехов, чтобы деятельность твоя была принципиально другого уровня результативности и продуктивности.

Если думать про то, чем отличается дизайн (конструирование) от мастерства (исполнения), то разница между пространствами клубными и деятельности ровно в этом. Чем больше задизайнишь перед деятельностью, тем меньше энергии и ресурсов на изменения и работу с кризисами тебе понадобится в самой деятельности. Идеальный вариант, когда всё подготовил, а потом оно «само покатилося».

В центре между двумя пространствами находится программа, и программа эта – единица существования человека. У некоторых людей программы очень простые (не примитивные, а именно простые, с понятными целями), у кого-то суперсложные, не всегда понятные даже самому носителю такой индивидуальной программы. Важно, что все активности складываются в программу, и программа является подтверждением того, что человек живой и со своей собственной волей. Вся активность человека, которая не соответствует его личной

программе, это активность бессубъектная. Человек в этой активности – рабочая функция в программах других людей. (Рисунок 20)

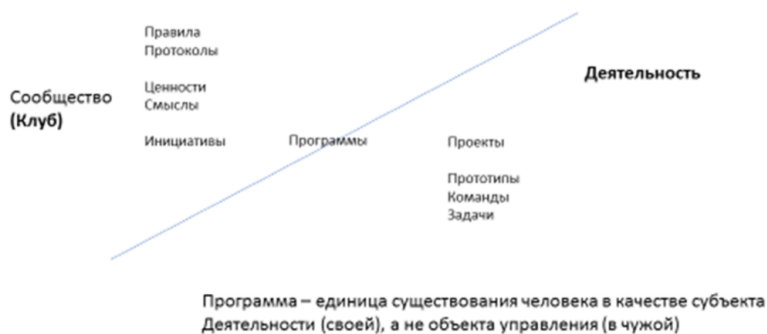


Рисунок 20. Программа – единица деятельности человека

Из индивидуальных программ людей складывается сумма продуктивной социально-экономической деятельности. Функции в чужих программах – способ оптимизации и экономии, но они – управляемый (и почти всегда заменимый) их элемент.

Позиции в сообществе и в деятельности

В этих двух пространствах есть две важные позиции для обсуждения сообщества (Рисунок 21):

- В пространстве сообщества «организатор сообщества» отвечает за коммуникацию.
- В пространстве деятельности «лидер деятельности» отвечает за результат.



Рисунок 21. Позиции в сообществе

Ужасно это или прекрасно, но обозначенные позиции не могут друг без друга существовать.

Лидер проекта должен пользоваться какими-то исключительными знаниями, которые порождаются в пространстве сообщества, чтобы то, что он делает, было еще более крутым. А также, получая некоторые результаты и продукты, он должен иметь возможность их воспроизвести, чтобы на этом заработать, даже если это упаковка знания.

Но это знание должно где-то обращаться. И тогда необходимо «потерять» позицию лидера проекта и отправиться в среду, где это знание можно обсудить.

Та же самая «неполная» ситуация с организатором сообщества. Если не будет деятелей, производящих новую активность, то организатору сообщества будет нечего организовывать, поскольку не будет предмета захватывающих обсуждений. Нечего будет обсуждать, и не найдется объекта, вокруг которого нужно выстраивать коммуникацию.

Организатор сообщества, в отличие от лидера проекта, управляет тремя вещами:

- Приращением знания, что, в свою очередь, является основанием для других людей входить в это сообщество, в т. ч. быть постоянно включенными. «По четвергам я всегда в клубе. Ну мало ли что интересное услышу». Любые клубы строились и продолжают строиться именно на таком интересе – личном интересе не пропустить новенькое и быть в курсе.
- Идентичностью, что проходит по границе сообщества. Именно организатор сообщества управляет границами сообщества, а значит, его репутацией. Допуск – это понимание, что знание, которым каждый прирастает внутри, обладает определенной ценностью. Репутация важ-

на и снаружи, если известно, что ты вхож в некоторые сообщества (осведомленность, уровень экспертности и т. д.), и внутри твое слово весит значительно больше. То есть организатор сообщества, управляя идентичностью, каждому слову веса и добавляет.

- Равенством права высказываться. Коммуникация может быть эффективной только тогда, когда нет давления одного мнения. Сообщество – это пространство коммуникации, являющееся горизонтальным, а значит, любая фраза, произнесенная среди членов сообщества, будет признана равноположенной в ряду других, имеющей право на существование, претендующей на истинность.

Если в общем виде про это думать, то выглядит это так: есть граница, которую держит Организатор сообщества по принципу «свой-чужой»: **в ценном знании** (признанные внутри темы, ценности, фокусы внимания), **в месте обращения** этого знания (идентичность, клубность, особенность) и в **равенстве права говорить** (горизонтальность общения).

Язык общения – мемы, шутки, особое тайное знание, особые слова, да и вообще языковые особенности – это самое важное. И граница сообщества проходит по языку. (Рисунок 22)

О границах (идентичности)

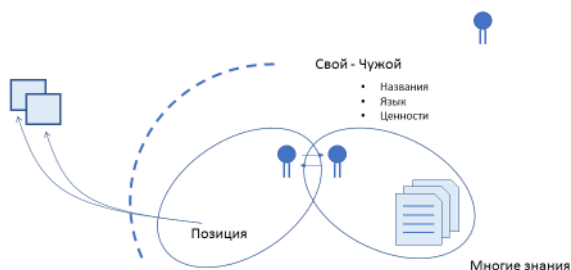


Рисунок 22. Границы идентичности сообщества

Внутри сообщества общающиеся друг с другом люди генерируют знание, и это знание остается внутри сообщества. А если оно выносится наружу, оно приобретает совершенно другой характер. Знание это перестает быть внутренним (равным, обсуждаемым, критикуемым, интересным) и превращается в знание употребляемое; оно получает дополнительный статус — статус продуктивности. Человек, запуская какую-то деятельность, использует это полученное знание на свой страх и риск, использует для реализации нового действия, получения пользы. В сообществе разные ошибки и заблуждения не страшны, потому что это не деятельное пространство, а снаружи ошибочно использованное знание становится критичным, потому что может стоить серьезных репутационных и ресурсных потерь.

С моей точки зрения, Лидер проекта, переходя из деятельности в коммуникацию, не должен занимать позицию Лидера сообщества. Я даже больше скажу: такой позиции не существует. Лидер сообщества – это противоречие. Если кому-то кажется, что он лидер сообщества, то он жестоко ошибается сейчас и будет пожинать плоды этих ошибок потом.

Однако именно Лидер проекта, переходя из деятельности в сообщество, является основным генератором коммуникативного «топлива». Он становится **Лидером мнения**. Это означает, что в случае разногласий с кем-то в обсуждении люди, не разбирающиеся в предмете обсуждения, скорее, будут занимать его сторону, признавать его высказывание более истинным.

Важно не путать позиции Организатора сообщества и Лидера мнений. Потому что у этих двух позиций прямо противоположные цели и задачи. У организатора сообщества – сделать так, чтобы каждый вошедший мог равноценно и равнополезно высказываться. У Лидера мнений – перетянуть «одеяло правильности», повестку и содержание обсуждения на себя. Если Лидер мнения делает так, то у него увеличиваются шансы, выходя из сообщества в деятельность, утянуть за собой большое количество людей в свои активности.

Лидер мнения в профессиональном сообществе или сообществе практики – это такая специфическая форма перспективного дизайна, организации своей собственной будущей деятельности: способ найма, захват стандартом, рост репутации и стоимости.

Какими инструментами организовано сообщество

Организатор сообщества управляет очень немногим: он управляет протоколами взаимодействия – то есть безусловными способами коммуникации, которые принимает и безусловно выполняет любой участник сообщества. Это своеобразный кодекс, не нарушаемый внутри. А еще организатор сообщества фиксирует в каждый конкретный момент текущий свод правил нахождения в сообществе – тех привычек, способов, инструментов, ценностей, целей, возможностей и ограничений, которые протоколами не являются (то есть необязательны к исполнению), но составляют неперемennую норму нахождения внутри. И важно различать протоколы и правила, разграничивая одно от другого и (по необходимости) меняя статусы.

Лидеры мнений влияют на смыслы и ценности сообщества. Лидер мнения, неся важные смыслы, может своим действием изменять привычные правила и даже нарушать протоколы, установленные ранее. Потому что он Лидер мнения. И люди пришли в сообщество за этим

мнением, за этим знанием. И поэтому Лидер мнения входит в конфликт с Организатором сообщества, потому что перестает быть равным другим в разрезе установленных протоколов, пространства равности высказывания и т. д. И у Организатора сообщества должна быть возможность отторгнуть Лидера мнения, удерживая право равного высказывания.

Содержательный лидер проекта для Организатора сообщества, который входит в сообщество с мнением, – это прекрасное «топливо» для организованной коммуникации. Лидер мнения, желающий управлять протоколами и правилами коммуникации в сообществе – это попытка перехвата управления развитием сообщества. Что вовсе не всегда плохо для сообщества (хоть и вредно для персоны организатора), но обязательно должно фиксироваться. Иначе слабый тезис, подкрепленный качественным желанием захватить власть, может обесценить знание и само сообщество.

Таким образом, сообщество ценно тем, что способно при неизменности субъективных принципов (непреложных ценностей) и объективных протоколов (установленных нормативов взаимодействия) оптимизировать правила сообщества, которые способствуют улучшению качества его жизни.

Уместно еще раз сказать, чем различаются ППП:

- Протоколы – это то, какие требования обязательны во взаимодействии между участниками.
- Правила – это некоторое неписанное пространство взаимодействий, социальные подпорки. Неписанное, потому что любой вошедший в пространство может собой эти правила поменять.
- Принципы – это то, что удерживает любой вошедший в сообщество как некое своё внутреннее полагание ценностей.

Важно, чтобы принципы и протоколы менялись не хаотично, а правила могут меняться, как угодно.

Являются ли люди объектами управления

У Лидера проекта – того, кто находится в деятельности – объект управления – это цели, задачи, работы, ресурсы и т. д. У Организатора сообщества объект управления – протоколы, их соблюдение и границы доступа (идентичности).

И в том, и в другом случае объект управления не «люди». Почему?

Во-первых, потому что работоторговля запрещена. Шутка.

Во-вторых, наличие индивидуальных программ, которые побуждают человека заходить, с одной стороны, в деятельность, а в сообщество, с другой, и есть критерий управления, исходя из которого управление в каждом пространстве осуществляется. Как в деятельности речь всегда идет о возмещении затраченного субъектом усилия и времени, так и в сообществе речь всегда идет о личном (субъектном) интересе каждого, так как он сам пришел в сообщество, сам организует и дозирует своё участие. (Рисунок 23)

Управлять человеком может только сам человек.

Поэтому индивидуальная программа – и есть пространство доступа к пониманию человека.



Чем больше вы будете понимать про ИПР, тем проще вам будет управлять доступными вам объектами.

Рисунок 23. Способ управления в сообществе

Организатор сообщества, управляя границами, в каком-то смысле управляет идентичностью. То есть определяет состав, интересы, тематики, ценности, цели, знания, нормы, правила. Но не прямо, а опосредованно через

состав участников, для которых все эти сущности — не пустой звук.

Ремарка-обдумывание:

Есть две ситуации с управлением идентичностью сообщества: когда человек привносит репутацию сообществу своим присутствием и когда он входит в сообщество, чтобы получить репутацию для следующего своего действия.

Представим себе ситуацию, в которой второй (решивший получить репутацию) пришел к первому или группе первых (эту репутацию создающих). Любому пытающемуся «припасть» к источнику ресурсов, знания, репутации, по идее нужно иметь автоматический ответ на вопрос: «зачем пришел?»

Если таких вопросов не задается и вход не настроен, через некоторое время организатор сообщества внезапно обнаруживает, что идентичность, ценность знания, репутация, конфиденциальность и продуктивность размываются. Может быть, это как раз и есть вопрос эффективного управления границами и ценностью сообщества как такового, генерацией знания, безопасностью коммуникации и конечной продуктивностью участников сообщества в деятельности.

Размышление о типичном бытии организатора сообществ и его дефицитах

Будет несколько тезисов к размышлению.

Тезис первый. У организаторов сообществ почти нет экранов (то есть внешних, отделенных от человека средств отображения чего-либо для коллективного разбора). Экран дает возможность меряться. Сам по себе экран – это отторгаемая схема, представление, метрика, описывающая: кто ты, что у тебя есть.

И попытка любого нормирования на экране нарушает в некотором смысле логику равенства участников. На экране, если он правильно построен, сразу и объективно виден вклад, и участие каждого, и видны лидеры мнений. То есть людей, которые в сообществе имеют право претендовать на некоторый объем понимания и долю безапелляционности в своих высказываниях. Хорошо это или нет – непонятно. По идее в сообществе никаких экранов, бьющих в неравенство участников, быть не должно. Чего нельзя сказать об экранах знания – они точно должны быть.

Организатор сообщества, который создает сообщество для чего-то, может иметь какие-то экраны «было – стало», хотя бы как фиксацию для себя. Ведь если он управляет эффективностью коммуникации в этом про-

странстве, границами, идентичностью, то ему необходимо как-то «измерять пространство», чтобы коммуникация стала более эффективной. И это непростая задача: с одной стороны, выявлять эффективность, а с другой стороны, не убивать горизонтальность, равенство и равноположенность. И экран, отражающий достижение целей сообществ, — это про деятельность, а не про само сообщество. А еще нужен экран, отражающий правила, принципы и протоколы. И этот экран (если он публичный) все еще не должен быть привязан к людям, иначе уничтожается равенство.

Тезис второй. Не понятно, на кого смотреть. Потому что человек не может быть объектом управления в сообществе. Как только мы уходим в анализ человека внутри сообщества, мы превращаем его из субъекта в объект, и в каком-то смысле он теряет свою включенность. Хотя как раз было бы интересно оценивать включенность сообщества через этого человека в разные контексты, пробовать разные инструменты, оценивать ареал охвата и т. д. Но человек не может быть выбираем как прицел внутри сообщества.

Тезис третий. Базовый принцип коммуникации в сообществе — это взаимодействие вида «ответ — ответ», а не «вопрос — ответ». Когда заходишь в сообщество с вопросом, то ты заходишь не в равной плоскости с другими участниками. Ты должен заходить с каким-то

своим тезисом. Вот в этом месте (технические) комьюнити-менеджеры могут к организаторам сообщества «прилипнуть». Если считать, что базовый процесс в сообществе — это обмен тезисами, даже если они проблемные или неполные, то тогда можно считать плотность высказываний, лайки, шеры и т. д.

И здесь важно, что хоть деятельность и является основанием для общности, но сообщество — это не генератор прямых ресурсов. Никаких, кроме знания. Потому что сообщество — это место прояснение запроса из своей деятельности.

Выделение этой общности осуществляется через язык, и язык — это не про согласование определений, а про способ развития рабочих понятий. Про изменение деятельности, а не про её стабилизацию.

Тезис четвертый. Мне кажется, что в сообществах ценится всё то, от чего бежит деятельность. Деятельность бежит от сложности к ясности. Потому что там ценен результат и продукт, сроки, затраты и т. д. Сообщество безвременно (вне времени) и может позволить себе вечные споры о ценностях, продуктивности, результативности. Сообщество никуда не торопится, в отличие от тех, кто находится в деятельности, у которых есть сроки и т. д. Люди, которым хочется выскочить в деятельность, лучше со средствами, лучше не в одиноч-

ку — вот те, кому нужна скорость обмена в сообществе.

Ремарка про деятельную связность людей за пределами сообщества.

В деятельности, когда мы пытаемся оценивать связность, мы видим людей. Снаружи. Успешные опыты, общие дела, победы, результаты. А на самом деле, надо видеть высказывание, знание, утверждение и обращать внимание на качество этого самого высказывания. У любого, кто вошел в сообщество и что-то делал перед этим, есть что сказать.

И тогда избыточная привычная связность людей (а не знания) может быть лишним грузом, потому что ты начинаешь больше прислушиваться к связанным с тобой людям и пропускаешь высказывание, у которого в твоей внутренней карте участников сообщества нет привязки к этой самой привычной связности, мудрости и рассудительности.

Важно для организатора сообществ: следить за тем, чтобы коммуникация в сообществе не превратилась в проектные чатики или чатики по отдельным «кристаллам» (связностям людей). И вот это, с моей точки зрения, суперважная функция организатора сообщества. Потому что именно в этот момент пропадает

идентичность. Ты перестаешь быть членом сообщества, становясь членом проектной команды, а остальные продолжают относиться к высказыванию как к высказыванию общественному: то есть безвременному, равноположенному, равноценному. Тут и возникают диссонансы, крики, обиды, непонимание, претензии.

Тезис пятый. О репутации сообщества, которая накапливается за счет высказываний его членов, продвижения этого сообщества как некоторой общности снаружи, особой идентичности.

Остается вопрос: кто является держателем репутации, которая накапливается внутри коммуникационного пространства. Если мы под держателями понимаем всех, кто в него входит, и все являются пользователями пространства (распределенного субъекта), то имеет место конфликт накапливающего и новичка. А если содержание начинает узурпироваться некоторой группой лиц, кстати, с организатором сообщества во главе, то начинает проглядывать маска комьюнити-менеджера или лидера отраслевой ассоциации. И вопрос «владения», «распоряжения» и «пользования» репутацией — это огонь, вода и медные трубы, испытывающие каждого участника на честность, прозрачность, удержание своей собственной позиции.

И вопрос про капитализацию репутации сообщества сюда же. Если рассматривать сообщества, содержащие в себе субъекты с сильной репутацией, серьезными достижениями, то становится очевидным, что эти люди могут капитализоваться сами, но по какой-то причине репутацию делят с сообществом и вкладываются в его идентичность. И те, кому ресурсов не хватает, могут капитализоваться за счет сообщества, приклеивая себя к нему.

Однако все эти вопросы решаются, если мы перестаем говорить о людях в сообществах. Разговор про границы эффектов сообществ может стать интересным, например, когда мы утверждаем, что важно только произносимое людьми, а вот кто они, может быть не важным вовсе.

Тезис шестой. Сообщество, как любой объект, имеет свой жизненный цикл существования. И не так много я нашел материалов, которые могли бы про него рассказать. Это разные состояния, и необходимо понимать, какие инструменты применять рано, какие — поздно, какие вовсе не нужно и каков эффект воздействия.

И, поскольку я думаю с позиции организатора сообщества, меня все чаще занимает вопрос: всегда ли надо держать позицию развития или, может быть, в какой-то момент надо держать позицию стабилизации. Для меня

это вопрос серьезный. Если знание развивается непрерывно, то, наверное, я должен развивать инструменты возгонки знания и стабилизировать этот процесс инструментами функционирования состава. Но это всего лишь размышление.

Если сообщество — это постоянно рефлексирующий себя организационный конструкт, где человека принимают из деятельности с его ценным и выталкивают в деятельность с новым ценным после совместной коммуникации, то это очень похоже на сердце и два круга кровообращения. Обогащение кислородом и перенос его к тканям, разделение бедной и богатой крови, большой и малый круги, специальный орган — легкие — особым образом организованный, чтобы весь организм питался.

Возвращаюсь к тезису, поставленному в начале рассуждения: мы находимся в ситуации перманентного разрушения устойчивых социальных лифтов. Так вот, я полагаю, что сообщества — это один из социальных конструктов, которые эту лифтовость могут обеспечить.

И думать про это нужно так: если ты в какой-то момент занимаешь позицию организатора сообщества или даже, может быть, не всего сообщества, а только какой-то его части, какого-то блока, формата, темы, то ты совершенно точно обязан быть в курсе всех индивидуальных

программ участников сообщества. То есть оснований, с которыми они входят в это сообщество. Как говорится, «кому лимон, кому лимонад, кому ящики из-под лимонада». И если ты заходишь в сообщество как организатор и начинаешь оперировать данными программами, то, во-первых, это становится социальным лифтом для других, потому что ты понимаешь, кого с кем связывать, а во-вторых, не без шансов ты в этом месте можешь реализовать и свою программу тоже. Вплоть до перехода из позиции организатора сообщества в позицию Лидера проекта. Вошел – получил, что необходимо – и вышел. (Рисунок 24)

Запрос:

Дать инструменты размышления,
позволяющие людям, связавшим свою деятельность
с общественным строительством, определять наиболее
перспективные возможности, ниши, направления... etc

Более крупные ниши, возможности, направления всегда связаны с личными программами. Именно успешные уникальные личные программы развития людей в результате превращаются в социальные лифты.

Поймаете (а еще лучше – реализуете на себе) такую программу, станете автором нового социального лифта.

Рисунок 24. Запрос на инструменты управления сообществом

И последний вопрос для меня, скорее, типологический: каким личным свойством характера, психики, особен-

ностями общения, может быть, особыми навыками должен обладать человек, который строит свою индивидуальную программу, если хочет, чтобы его программа превратилась в социальный лифт. Это же касается огромного количества общественных ролей.

Серьезный вопрос. Потому что, с моей точки зрения, без сообщества такой штуки не выстроить. Если ты заявляешься на некоторое социальное конструирование, новую институцию, некое системное решение и продвижение, то твоя программа должна содержать строительство сообщества. В противном случае никакого социального лифта не будет. В лучшем случае ты можешь замутить какой-нибудь Big-Bada-Boom с большим числом вовлеченных людей, которые разойдутся по своим сообществам, когда проект закончится.

Лекция 3.

Сообщество как художественное произведение.

Павел Сурков

Мы поговорим про сообщества как про метафору, про сообщества как сюжет. В других лекциях представлено, как сообщество устроено. И надеюсь, что вы поняли, что сообщество — это такая самозарождающаяся штука, которую сложно, если не сказать невозможно, со-

здать искусственно. И что та чудесная сила, чудесная скрепа, которая вас объединяет на основе каких-то общих интересов, заставляет вас в то же самое время действовать проактивно, заставляет вас вообще выходить в поле деятельности. В этом-то и состоит ваша главная, персональная ценность.

Почему этот человек, который сейчас сидит перед вами, то есть я, вообще имеет право говорить о таких вещах, как метафорика сообществ? Позволю сказать несколько слов о себе для тех, кто меня по какой-то причине не знает: я писатель и продюсер. Я написал несколько книжных бестселлеров, но в основное время я занимаюсь тем, что продюсирую разные большие эвенты: образовательные, художественные, культурные, музыкальные, снимаю кино, снимаю телепрограммы, занимаюсь продюсированием различных интернет-активностей. Помимо этого, я довольно много преподаю. Я заведу кафедрой продюсерского мастерства в Институте кино и телевидения. А еще у меня набран курс по направлению «Продюсирование и культурная политика» в РАНХиГС. Соответственно, работа с сообществами, работа с какими-то общностями и работа в области культурного поля – это то, чем я занимаюсь двадцать четыре часа своей жизни семь дней в неделю. Поэтому мне хочется сегодня с вами обо всем этом поговорить, порассуждать.

И я надеюсь, что вам будет тяжело, после того как мы с вами сегодня пообщаемся. Потому что я буду говорить о вещах очень непростых, но при этом – очень актуальных. Однако вещи эти чрезвычайно болезненны, чрезвычайно неприятны некоторым образом. И я надеюсь, что у вас в том месте, куда я, так сказать, «нанесу удар» своим сегодняшним выступлением, начнет болеть. А боль – это сигнал того, что надо что-то делать, что надо что-то предпринимать. Что что-то не так в вашей деятельности, вашей жизни, и вы должны каким-то образом сделать что-то, чтобы эту боль ликвидировать, чтобы эту боль как минимум поменять. Вот про это мы сегодня будем с вами разговаривать.

Я вообще не большой мастер презентаций. И когда мне говорят: «Сделайте презентацию», – я опрометью бегу оттуда, где меня об этом просят, потому что, как мне кажется, человек должен разговаривать без каких-либо подпорок, не опираясь ни на что. И достаточно просто голосом вам что-то объяснить, а вы поймете – потому что, я надеюсь, передо мной сейчас думающая и, главное, слушающая аудитория.

Но поскольку нам нужны презентации, чтобы вы не просто смотрели на мою говорящую голову, я некоторые иллюстрации буду вам выдавать. Имеет из них ценность ровно одна. Я вам потом скажу, какая. Все остальное – это всего лишь картинки, как у Алисы Кэр-

ролла было: «Как можно читать книжку, если в ней нет ни картинок, ни разговоров». Вот разговор у нас сейчас с вами происходит. Пока односторонний, но затем я надеюсь на некоторые вопросы с вашей стороны. А картинки — вот они.

Итак, почему сообщества? Потому что человек, как это ни странно, в своей культуре, в своей общности животное социальное. И ему легче живется не в одиночку, а с такими же, как он. Но помимо этого, вот в этой общности, которая создается буквально с первого момента, как только возникает человеческое общество, происходит и другая очень важная вещь. Происходит высочайший вид человеческой деятельности, который только возможен. Потому что как только появляются первые человеческие общности, в этих общностях сразу же зарождается творчество.

Что есть творчество и как оно появилось? А оно появилось, как только человек вообще возник как таковой. Любопытно, да? Многие исследователи, многие историки поставили такой вопрос: а когда человек начал говорить? Да как только он начал коммуницировать, как только он начал общаться! Потому что, посмотрите, в какой момент появилось творчество? Когда один человек рассказал другому что-то, чего другой не видел. Пошел один первобытный человек на охоту. Вернулся к себе в пещеру. И начал рассказывать тем людям, кото-

рые остались в этой пещере, о том, как прошла эта охота, что там убили мамонта или даже двух мамонтов. И что он лично загонял этих мамонтов в яму и так далее, так далее, так далее. Мы не знаем, рассказал ли этот первый творец, первый рассказчик чистую правду. Может быть, он наврал. Но факт остается фактом: он рассказал о том, чего не видели другие люди, и они это восприняли. Таким образом состоялся творческий акт. И сложился результат этого творческого акта в виде рассказа.

Потом, может быть, этот же первобытный человек нарисовал быков, на которых он охотился, на стене пещеры. Вот как на этом рисунке из французской пещеры Ласко (Рисунок 25).



Рисунок 25. Наскальная живопись пещеры Ласко

Любое творчество — это суть две вещи: рефлексия, то есть переживание и отражение в своей деятельности того, что с тобой реально произошло, и фиксация, пусть метафорическая, каких-либо событий.

Поэтому для того, чтобы нам понять, как вообще люди относились к сообществам за всю свою историю, нам нужно обращаться не только к историческим документам, не только к историческим фактам, но, в первую очередь, к творчеству. Потому что в ходе творчества, в ходе творческого процесса, в творческих актах, в произведениях культуры всегда отражались реальные процессы, которые происходили в жизни, в том числе и процессы работы с сообществами.

И вот этим мы с вами займемся. Мы попробуем препарировать то, как истории с сообществами отражены в мировой художественной культуре. Что мы оттуда можем достать с точки зрения инструментария работы с сообществами, который сегодня нам необходим. Ну и еще — мы будем немножечко пытаться разобраться в себе, построить некоторые ассоциативные ряды анализа художественного творчества и анализа нашего сегодняшнего положения. Потому что мы все являемся частью того или иного сообщества, иначе мы бы здесь не сидели, и мы хотим каким-то образом работать на это сообщество, развивать его. И мы так или иначе думаем, где взять тот инструментарий и где взять те

лучшие практики, которые мы можем применять в этом контексте. Отвечаю прямо – в художественной литературе.

Если вы надеетесь, что все это написано в каких-нибудь книжках из серии «Богатый папа, бедный папа», «Как стать миллионером за 15 дней», «Пиши – сокращай», вот весь этот бред, которыми полны сегодня полки книжных магазинов – то я спешу вас огорчить. Это всё макулатура. Это все – дутый фуфел, это инструкции из IKEA: «Собери диванчик за пять минут, здесь крутим винтик, сюда вставляем гаечку, деталь А к детали Б, и у вас все получится». Жизнь немножечко сложнее. Жизнь немножко другая. И реальное руководство к действию содержится не вот в этих книжках по психологии и психиатрии или бизнес-литературе. Это вообще не имеет никакого отношения к литературе. Это что-то совсем другое. А вот в художественной литературе, в художественном творчестве и есть тот самый инструментарий, который нам нужен (Рисунок 26).

Но сперва, собственно – вот она, главная проблемная ситуация и, пожалуй, самый содержательный слайд нашего сегодняшнего разговора. Попробуем разобраться, в какой ситуации мы с вами сейчас оказались, какая ситуация у нас сейчас с вами за окном, и где там эти самые сообщества, и где там мы, каким образом нам вообще с этим работать, с этим жить и с этим существовать.

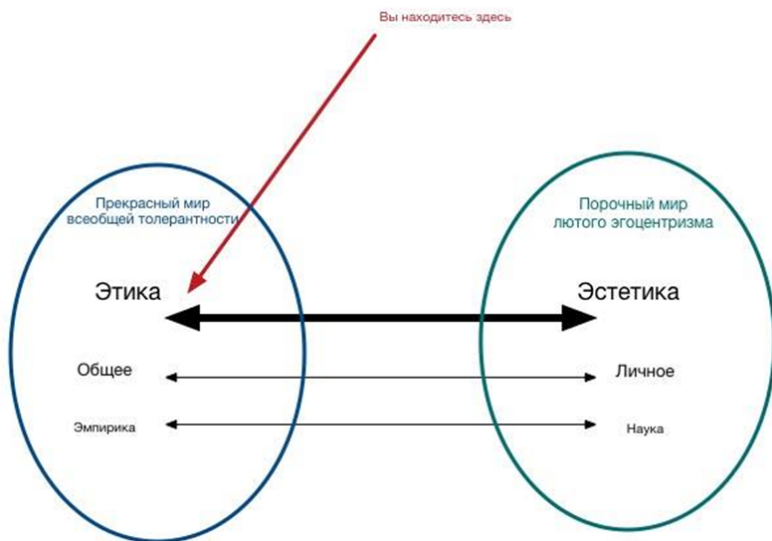


Рисунок 26. Этика и эстетика

В мире всегда есть два полюса, в которых человек думает, и он болтается между двумя этими полюсами. С одной стороны, это полюс этики. С другой стороны, это полюс эстетики.

Эстетика – это мое личное, субъективное представление о прекрасном, а значит – о правильном и неправильном. Это мое внутреннее представление о том, что хорошо и что плохо, или чего мне не хватает или чего не хватает окружающему миру. Мне очень нужно, чтобы здесь, в этом городе, на этой площади, стояла очень красивая статуя. Потому что я как скульптор понимаю,

что эта площадь и так, конечно, красивая, но с этой статуей она будет еще красивее. И поэтому я сделаю эту прекрасную статую, поставлю её на площади, и мне плевать, что думают остальные жители этого города. Я считаю, что так красиво — и все. И я могу сделать это эстетическое высказывание, исходя из своих собственных эстетических предпочтений. В конце концов, я скульптор, я понимаю, как из куска бездушного мрамора сделать прекрасную статую. А вы даже этого сделать не сможете! Вы даже человечка нарисовать не сможете! Поэтому у меня есть право так думать, полагаю я, и есть право так действовать. А у вас нет этого права. Потому что «сперва добейся», сперва сделай хотя бы человечка из глины. И это полюс эстетики.

Противостоит ему полюс этики. Потому что, ну как же так, ведь остальные-то тоже, понимаете, люди! У них тоже есть свои таланты, они же могут думать по-своему каким-то образом. И надо к ним относиться соответствующе. И надо относиться к ним гуманно, гуманистически. Вообще нужно каким-то образом уважать этих людей, уважать их мнение. Здесь очень большая разница между «уважать мнения» и «уважать человека» или «уважать его право». Вот уважать право на это мнение — это этично. Вы имеете право высказать любое мнение.

Но тут я перехожу на позицию эстетическую и говорю: но, пожалуйста, если ваше мнение абсолютно дурацкое, я

вас уважать не буду и ваше мнение уважать не буду. Но я могу при этом уважать ваше право высказывать любое мнение, пожалуйста, никаких проблем.

И этическую проблему нашего мира вы видите в новостях, вы это можете читать в газетах, в интернете, в telegram-каналах и так далее. Мир серьезно качнулся в сторону безумной всеобщей толерантности и абсолютной этики, где не просто каждый имеет право на собственное мнение (что вполне нормально), но при этом все мнения являются равнозначными и, значит, равновеликими. Потому что как же иначе, я могу не знать, но я могу так чувствовать! «Я так чувствую» — слышали такие слова? Или когда кто-нибудь рассказывает вам абсолютный бред, какую-нибудь историю, которая вообще не имеет под собой никаких реальных оснований, но этот человек говорит вам: «Боже мой, у меня так откликнулось, у меня это так легло на душу». Это все лежит в поле абсолютной этики.

Давайте представим себе, что идет экзамен. И на этом экзамене сидит преподаватель. К нему подсаживается студент и говорит: «Уважаемый Иван Иванович, понимаете, какая штука, я уверен в том, что земля плоская». Иван Иванович смотрит на него удивленными глазами и отвечает: «Позвольте, Сашенька, земля не плоская». — «Нет, Иван Иванович, — говорит Саша, — вы посмотрите за окно, она же плоская! Я же вижу. Вы что, отказы-

ваете мне в праве иметь свое мнение?» И получается, что мнение Сашеньки про то, что земля плоская, и мнение Иван Ивановича, подтвержденное его научным статусом, кучей научных работ и кучей научной практики, в этом прекрасном мире всеобщей этики являются не только равнозначными, но и равновозможными!

И это ужасно. В этом мире, в мире всеобщей толерантности, нет места науке, нет места знаниям. Есть место персонализации и равнозначности ощущений!

Вот в эту пропасть мы летим с вами, смещаясь из стороны эстетики, где Иван Иванович мог сказать: «Постойте, вот есть научно подтвержденные факты, научно подтвержденные доказательства. Идите, попробуйте доказать, что земля плоская. Не можете — два балла». И в этом отношении Иван Иванович будет абсолютно прав.

Вот наша с вами задача сделать так, чтобы этот маятник, который находится сейчас вот почти в экстремуме этики, все-таки начал качаться в сторону эстетики. Не до конца, конечно, потому что любой экстремум плох, то есть предел эстетики — это уже тоталитаризм, где есть только мое мнение и больше ничьё. И вот этот внутренний эстетический тоталитаризм тоже не допустим.

Но наша задача — все-таки сместить этот маятник, не выводя его из плоскости этики, но смещая его в эстетическую плоскость. И помнить о том, что любые экстремумы восприятия, то есть крайние точки, они опасны. Они опасны потому, что в них умирает содержательность деятельности, содержательность того, чем вы занимаетесь. Бессмысленно высказывать свое мнение, если на твое мнение будет десяток других полярных. Его никто не услышит. Но и невозможно жить в обществе, где есть только одно правильное мнение, а все остальные неверные. Любой экстремум опасен.

И действуя в рамках сообщества, действуя совместно, нам будет легче этот маятник сдвинуть в эстетическую сторону, не забывая при этом об этических основах существования как такового. И поэтому здесь-то сообщество чрезвычайно важно. Потому что в сообществе ты не один. И у тебя возникают некоторые внутренние этические правила, как ты коммуницируешь с теми, кто идет с тобой по этому важному и нужному пути. Вы уже договорились между собой, и вы уже в рамках сообщества друг друга уважаете, цените. Но ваши точки зрения и ваши представления, сходящиеся по основным пунктам, по поводу того, ради чего вы собрались — по поводу собирания марок, или постройки космического корабля, или занятия спортом, или забота об экологии — составляют ваш единый базис, и у вас, соответственно, есть этическая взаимосвязь между собой. Вы знаете,

на каком языке вы говорите, и вы при этом друг друга еще и уважаете, что тоже чрезвычайно важно.

Но эстетическая сторона лежит в том числе и в поле знаний. Проблема в том, что мы сейчас живем в мире незнаек. Мы живем в мире, в котором ценность знания постепенно уменьшается, потому что — а зачем? Завтра вы будете с Тимуром Щукиным говорить о технологическом прогрессе и о том, как он влияет на сообщества. И вот давайте посмотрим на мир именно с точки зрения технологизации: а зачем мне что-то запоминать, когда я могу в Google вбить любой запрос, например, кто написал оперу «Гугеноты», зачем мне помнить о том, что это был композитор Мейербер? Я в любой момент спрошу, и мне станет легче, я получу ответ. А вот эти технологические подпорки, которые нам даны техническим прогрессом, они постепенно заставляют нас лениться. Потому что по-хорошему они нужны для того, чтобы высвободить нам время, и это свободное время мы могли бы потратить на запоминание, на систематизацию, мы можем потратить на что-то еще полезное. Но человек — существо ленивое, и по этой причине он просто отказывается — и все. И ложится на диванчик. Ведь если что, то я в Google всё вобью, и мне все подскажут. И всё за меня решат, и все знания дадут.

Вторая проблема — ценность знания уменьшается. А знание где у нас содержится? Правильно — в книж-

ках. Какая высшая степень человеческого творчества? Художественное творчество. Потому что в метафорическом языке, в иносказательном языке человек пытается объяснить то, что с ним происходит, и пытается объяснить то, что происходит с окружающим миром и с какой-либо еще проблематикой. Но вместе изучать и вместе погружаться в этот контекст несколько легче, несколько проще. И обрести вот этим корпусом знаний тоже становится нереально проще и нереально эффективнее.

Надеюсь, вам понятна эта основная проблема.

Есть ещё одна проблема, которую вы как юные люди ощущаете. Любой человек всегда стоит в амбивалентности выбора. Этот выбор тоже связан с тем, что он очень хочет примкнуть к какому-либо сообществу, потому что ему одиноко быть единицей, одиноко быть одному. А с другой стороны, он боится потерять свою собственную индивидуальность. Это каким-нибудь буддистам хорошо: они понимают, что рано или поздно они утратят свою индивидуальность и растворятся в едином большом ничто, в едином вселенском разуме. Но так получилось, что мы с вами живем в авраамической культуре, и в ней идеал индивидуальности стоит в основе всего. И поэтому любой человек разрывается рано или поздно между страшной дихотомией самопозиционирования, самоидентификации. Эта дихотомия формулируется так:

неужели я такой же, как все, и неужели я не такой, как все? Так ужасно быть, с одной стороны, таким же, как все, серым винтиком в общей массе, но и отличаться от других, быть каким-то изгоем — тоже совершенно не хочется. И поэтому так подтверждается ценность сообществ: потому что я привыкаю к таким же, как я, и они разделяют мои эстетические представления о том, что есть хорошо, и о том, что есть плохо. И мы проактивны при этом, потому что мы не просто так собрали какую-то кучку людей, а мы собрались для чего-то, для того, чтобы что-то делать. И, естественно, в литературе это очень хорошо отражено. Есть несколько примеров, которые мы постараемся с вами разобрать, метафорические литературные примеры, как общность что-то вместе делала, объединенная какой-то целью, объединенная какой-то задачей, с какими проблемами они сталкивались и к чему это приводило. И это поможет нам инструментально вытащить из этих художественных произведений какие-то способы работы, в том числе с теми общностями, частью которых мы являемся.

Посмотрим, как это отражается. Итак, первый очень яркий пример того, что делают те, которые больше, чем один — вот моя любимая иллюстрация к одному из моих любимых произведений, это большая поэма Льюиса Кэрролла «Охота на снарка», которую вы, конечно же, не читали. Я встречал мало людей, которые читали эту замечательную поэму. Она несколько раз была переве-

дена на русский язык, переведена совершенно отвратительно. Читать ее надо в оригинале, потому что Кэрролл мастер игрового языка, он играет со словами, он придумывает какие-то новые лексические обороты. И это просто интересно читать с точки зрения языка, но при этом — интересно читать и с точки зрения содержания тоже (Рисунок 27).



Рисунок 27. Охота на снарка Л. Кэрролл

Что там происходит? Там плывет корабль, и на этом корабле собирается очень странная компания, которую, казалось бы, вообще ничего не объединяет, кроме одного — все их имена начинаются на букву Б. На букву Б

их предводитель, его называют Бэллман — человек с колокольчиком, звонящий в колокол — он ничего не делает, он их просто собирает и звонит в этот колокольчик. Кого там только нет. Там есть Барристер, то есть адвокат, там есть Бейкер, то есть булочник, там есть Биллиардист, там есть даже Бобр, самый настоящий, кстати. Все на Б. И они заняты очень важным делом. Они ловят снарка. Кто такой снарк — непонятно, но они должны его поймать, они должны охотиться на этого самого снарка. И вот как раз Бейкер, который булочник, предупреждает их о том, что, понимаете, иногда снарки — это не совсем снарки. Иногда снарк может оказаться буджумом. Кто такой буджум — тоже совершенно не понятно, но ясно одно: когда снарк окажется буджумом, то пиши пропало. Тогда он говорит: «Но если я вдруг нападу вместо снарка на буджума — чудо! Я без слуха и духа тогда пропаду и в природе встречаться не буду». В общем, это прямая для него опасность и, не дай бог, снарк окажется буджумом.

И вот они путешествуют, они попадают в разные абсурдные ситуации, в конце концов, они находят снарка — и, естественно, снарк оказывается буджумом. И вот здесь приведена очень хорошая иллюстрация к тому, как иногда собирается сообщество. Оно собирается по какому-то очень явному врожденному признаку. Вот эта самая буква Б, которая нас всех объединяет. Дальше мы находим какую-то единую, вроде бы имею-

щую для нас смысл деятельность. Но если мы не разберемся с тем, что нам делать тогда, когда мы найдем буджума, а не снарка, мы развалимся, мы прекратим свое существование.

Это очень важная вещь. Кэрролл учит нас тому, что нам уже дана некая общность, мы уже как-то собрались, и нам дана некая деятельность, и для нас эта деятельность даже имеет смысл, несмотря на то, что другим она кажется совершенно бессмысленной. Шляются и ищут какого-то снарка. Зачем? Непонятно. Съесть его? Что с ним можно делать? Да ничего с ним нельзя сделать, его просто надо поймать. Но эта деятельность для нас имеет некий смысл, и нам тогда нужно просчитать все варианты развития нашей деятельности. По крайней мере, те, которые мы видим. Так появляются дорожные карты развития сообществ. А что будет, если — и дальше вариативность действий. Если мы не прочитаем что-либо, то, будьте уверены, рано или поздно наш снарк окажется буджумом. И «мы без слуха и духа тогда пропадем», и мы развалимся, а мы этого не хотим.

Это первый вариант и первая опасность, с которой мы можем столкнуться — непросчитываемость деятельности. А откуда она берется? Она берется от того, что мы не декомпозируем нашу деятельность, то есть мы не разбираем: а чем же мы, собственно, занимаемся и как мы это делаем? То есть мы не проводим рефлекс-

сию того, что мы делаем и как мы это делаем, а что можно улучшить, а как не напороться на те или иные сложности.

Кстати говоря, чтобы это сделать, есть очень хороший инструмент, который я советую и часто его со своими студентами провожу: называется факап-дэй или факап-найт, в зависимости от того, когда и как вы собираетесь — днем или вечером. Мы собираемся, и мы рассказываем друг другу о своих рабочих провалах. О самых страшных. Вот как я пытался что-то организовать, а у меня ничего не получилось. Я рассказываю о том, где я прокололся, на каких местах я прокололся и чему меня эта история научила. Тем самым я признаю свою ошибку, я готов ее обсудить, мне совершенно не страшно. Я обсуждаю это в числе своих людей, от которых я не жду подставы и от которых я не жду удара в спину. Это тоже важный момент. Потому что если вы в вашем сообществе чувствуете от кого-то возможность удара в спину, то пиши пропало. Абсолютное доверие — это очень важно в любом сообществе. Партизанский отряд с предателем невозможен. Предатель очень быстро выдаст всех партизан.

Следующий пример, очень яркий пример сообществ, которое, я надеюсь, вы знаете (Рисунок 28). Прекрасные человечки из сказки Носова о Незнайке. Цветочный город, в котором жили Пончик, Гуся, Знайка,

Незнайка, Винтик и Шпунтик, доктор Пилюлькин, астроном Стекляшкин. Что важно, у каждого из них есть своя сфера деятельности. Музыкант Гусля – он играет и сочиняет музыку. Астроном Стекляшкин наблюдает за звездами. Доктор Пилюлькин лечит других коротышек. Пончик отвечает за вкусную еду. Охотник Пулька охотится. Растеряйка все теряет. Винтик и Шпунтик чинят и строят, изобретают. Художник Тюбик рисует и так далее. Знайка – лидер всего этого коллектива, и к нему всегда можно обратиться за каким-то вопросом. Он ученый, он занимается исследованиями. Каждый на своем месте.

Давай вспомним, как зовут жителей «Цветочного города».



Рисунок 28. Приключения Незнайки. Н. Носов

Внутри сообщества очень важен внутренней функционал. Но функционал, как, я надеюсь, вы поняли из лекции Дмитрия Забирова про занятие позиции — это то, что я делаю, а позиция — то, как я думаю, и то, как я разделяю то, что я делаю. Как пример, вы слышали, может быть, от своих родителей, когда приходит папа или мама домой и говорит: «Как же я ненавижу свою работу». Но поскольку папу или маму не увольняют с работы, это значит, что свою функцию он выполняет идеально. Ну или, во всяком случае, как минимум хорошо. Потому что иначе его бы не стали держать на этой работе. А вот позицию он, к сожалению, не занял. Он ничего не делает по поводу того, чтобы работать было лучше или чтобы ему работать было легче. Функцией существовать некоторым образом проще. Функция — это такая инструкция все из той же IKEA: здесь делай так, тут делай так, в восемь утра пришел, в шесть часов вечера ушел, с двух до трех перерыв на обед, спасибо, до свидания. Вот он — функционал.

А позиция — это когда я вкладываю себя целиком. И начинаю этот функционал выполнять потому, что я это хочу делать. И автоматически я начинаю свою функцию достраивать, расширять, углублять и делать лучше. Внутри сообщества вам нужно прислушаться к той позиции, которую хотят занять ваши товарищи по сообществу, ваши соратники, ваши со-творцы и со-деятели. Понять, кто чем хочет заниматься, и поста-

вить им эту функцию, закрепить за ними эту функцию. И делай. Ты любишь заниматься социальными сетями — отлично, продвигай нас в инстаграме. Давай! Действуй, раз ты это любишь, и ты это хочешь. А ты любишь фотографировать — отлично. Снимай нас на фото и на видео, и мы будем это выкладывать в инстаграме, где он это будет продвигать. Каждый занимается тем, что ему нравится в рамках единого выбранного вами вектора, и каждый занимается тем, чем хочет. Вот на примере сказки Носова про коротышек это отлично видно. Цветочный город работает идеально, потому что каждый занят своим делом. И при этом им всем хорошо. Они не ссорятся между собой, потому что повода для ссоры нет. Единственный конфликт там вызывает Незнайка, который не знает, чем он хочет заниматься. У него нет позиции, нет функции в этом обществе. Он болтается, как флюгер на ветру, и именно поэтому начинает постепенно всех раздражать и приводит к каким-то конфликтным ситуациям. Вообще, когда в книжке есть конфликт, читать ее интересно. Бесконфликтные книжки не читаются. И только когда Незнайка вдруг начинает заниматься каким-то делом, выясняется, что Незнайка-то любит путешествовать, Незнайка любопытен. И вот Незнайку нужно посылать вперед как разведчика, чтобы он там все вынюхивал, выяснял. И вот это — занятие Незнайки. Любопытствовать и спрашивать, и вопрошать.

Вопрошание иногда тоже очень важная функция. Я много лет играю в «Что? Где? Когда?» и знаю, что в команде ЧГК обязательно должен быть человек, которого мы про себя всегда называли «Снежана». Объясню, почему. Потому что в первой команде, самой первой моей команде, у нас была такая девушка Снежана. Очень хорошая, очень добрая, неглупая, но Снежана всегда вела себя так: вот ты минуту обсуждаешь какой-то вопрос, и когда уже пятьдесят секунд прошло и нужно уже формулировать ответ, вдруг она задает один и тот же вопрос: «А почему?» И если ты за две секунды не можешь объяснить, почему это правильный ответ, то, как правило, ответ неправильный. Вот нужен такой вопрошающий, даже не критик, а проблематизатор, такой Незнайка, который скажет «а почему?». Потому что иногда правильно и своевременно заданный вопрос, вопрос к вашей деятельности и вопрос к результату вашей деятельности тоже необычайно важен и необычайно ценен.

Этих пацанов и девчонок вы, конечно, все знаете и даже, вероятно, их любите (Рисунок 29). Обратите внимание, что когда стали появляться супергерои, а случилось это в XX веке, все почему-то вдруг заговорили о сверхчеловеке. Это тоже очень важная вещь. Почему вдруг появляется фигура сверхчеловека в мировой культуре на рубеже девятнадцатого и двадцатого века?



Рисунок 29

Во-первых, потому что идет технический прогресс, общество развивается, и человеку в силу этого технологического прогресса начинают быть дарованы новые способности. Например, человек начинает дольше жить, потому что хорошо развивается медицина, фармацевтика, фармакология, и он уже не умирает от гриппа в 30 лет. Как-то он уже может пожить. Его можно привить от разных болезней, и эти болезни к нему не пристанут. Он начинает быстрее передвигаться, потому что придумывают какие-то новые способы передвижения. Он начинает погружаться в глубину вещей и явлений, у него есть микроскопы и телескопы. Он начинает больше узнавать. Копится корпус знаний. Он уже может пользоваться данными не только древних ученых — Аристотеля, Платона, Демокрита, Гераклита, а уже есть

наработанный в средние века и в новое время корпус знаний, научного инструментария. Человек становится сильнее, человек становится более знающим и, значит, более выживаемым. Человек превращается в сверхчеловека.

Ведь задача человека — это постигать окружающий мир, это главное для него. Он любопытен, ему интересно. Почему вся наука зарождается именно в Средние века... Да кто вам скажет про темное средневековье — вы его ко мне приведите в следующий раз, я ему плюну в лицо, ну или сами можете плюнуть, разрешаю. Никакого темного средневековья не существовало. Наоборот, в монастырях ковалась наука, потому что там были скопище знаний, скопище книг, скопище разнообразных данных. А познавать мир, созданный Богом, это хорошо. Потому что ты проникаешь в мир Божественного замысла и, значит, познаешь Бога. В этом отношении наука очень сильно подросла, с точки зрения теологии и с точки зрения религии, и приблизила человека к пониманию и к осознанию себя как, возможно, наделенного некими сверхчеловеческими способностями.

Но посмотрите, каждый из этих сверхлюдей наделён какой-то сверхспособностью, но вместе с тем и сверхслабостью. Потому что мир компенсаторен. Где-то прибыло, где-то убыло. Не бывает такого однозначного волшебства. Если я откуда-то взял стакан, то там боль-

ше нет этого стакана. Если я откуда-то взял воды, то там больше нет воды. Она как по волшебству, по маговению волшебной палочки, не появится. И, соответственно, если у меня есть сверхспособность превращаться, как у Халка, в огромного зеленого чувака очень сильного, то в тот момент, когда я превращаюсь в огромного зеленого чувака, я перестаю быть доктором Брюсом Бэннером. И все мои знания и весь мой интеллект мне начинают отказывать. «Халк, крушить» — и все. «Халк, ломать» — и вперед. Да: я все сломаю, но головы и содержания за этим не будет. Для того чтобы эта голова и знания вернулись ко мне, я должен перестать быть здоровяком Халком, снова превращаясь в дрища Брюса. И вот это компенсаторика: сверхспособность и сверхслабость — она очень глубоко понимается в мировой культуре XX века. Нам дано невероятно много. Нам дана сила понимания атомного ядра, атомной энергии. Но, как говорил академик Курчатов, работая над расщеплением атома, я не знаю, что мы делаем, что мы создаем — дитя или дракона. Может быть, это будет энергия, которая станет питать города и всю планету, а может быть, это будет атомная бомба, которая сотрет с лица земли эту планету. И это очень важно. Внутри сообщества у нас больше шансов стать супергероями, победить Таноса. Но это случится только тогда, когда мы поймем свои сильные стороны и поймем свои слабые стороны, и поймем кто, и когда, и в каких обстоятельствах может нам так или иначе

прикрыть спину, закрыть нашу сверхслабость своей сверхсилой.

Мы в сообществе должны вычленить наши сверхсилы и наши невероятные дефициты. И признаться своим товарищам по сообществу в наших дефицитах. А это возможно только в одном случае: когда у нас есть откровенность и доверие. Мстители из фильма и комикса распадаются тогда, когда между ними рушится доверие. Между Тони Старком и капитаном Америкой нарушается доверие, и разваливается эта система, совершенно невероятная структура. Но только тогда мы удержим доверие, когда признаемся друг другу в своих слабостях. И поверим, что эти другие люди, которые находятся рядом с нами, наши слабости нам прикроют. Откровенно говоря, я не могу этого сделать, но ты можешь мне помочь, потому что ты можешь это, а я могу вот это, вот тут моя сверхспособность, которая закрывает твою сверхслабость, а вот тут твоя сверхслабость, которая нуждается в моей сверхспособности. Надеюсь, это тоже понятно.

В истории это тоже ясно, это тоже видно. Вот у меня здесь не зря висят «Три богатыря» (Рисунок 30). Если мы возьмем любое историческое событие, то мы увидим — оно работает, оно полно силы, когда мы подпиываем друг друга и когда мы так или иначе полагаемся друг на друга. Три богатыря, не зря я здесь их обозна-

чил. Три совершенно разных по темпераменту человека, которые иногда даже враждуют между собой. Есть былина о том, как Добрыня Никитич поскакал воевать, а хитрый Алёша Попович, влюбившийся в его жену, наплел ей, что Добрыню Никитича убили на войне. И Добрыня Никитич вернулся в самый неподходящий момент, когда Алёша Попович собирался играть свадьбу с его женой. Что сделал Добрыня Никитич? – правильно! – он морду Алёше Поповичу набил. Он его не убил, нет. Он просто взял и как следует поколотил. Но это их не поссорило, друзья не ссорятся из-за женщин. Но тем не менее как бы задело.



Рисунок 30. Три богатыря. Васнецов

Важный момент в том, что мы понимаем, подо что каждый из нас заточен, и мы понимаем, как это все усилить и как это все положить на то благо и на ту цель, которую мы с вами (помните историю про снарка?) уже декомпозировали, и посмотрели все возможные развилки, и посмотрели все возможные опции, куда наша деятельность может двигаться и куда наша деятельность продолжает идти. Ну и иногда это бывает и в реальных исторических событиях.

Я вам сейчас напоследок приведу один яркий пример, когда несколько людей объединились и с точки зрения политических целей, и с точки зрения эстетических, и с точки зрения культуры. И то, что они создали, отражается на нас до сих пор, вот прямо на нас, на каждом из нас. Они сделали невероятную штуку. Я вас сейчас с этим познакомлю. Надеюсь, что для вас это будет важное культурное и культурологическое открытие.

Вы, конечно, знаете этого человека. Это некий Уильям Шекспир (Рисунок 31). Может быть, кто-нибудь из вас слышал про такую штуку, как шекспировский вопрос? Если не слышали, я вам расскажу. Шекспировский вопрос состоит в следующем: Шекспир – одна из самых таинственных фигур в мировой литературе, в мировой истории.

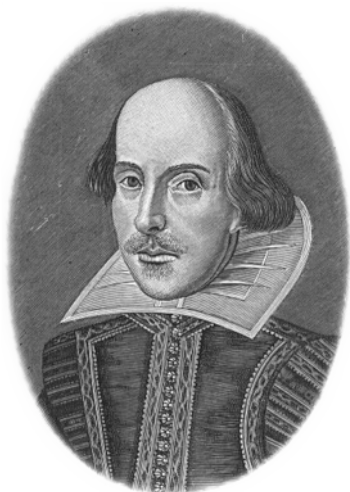


Рисунок 31. Друшаутский портрет У. Шекспира

Казалось бы, человек, который написал потрясающие драматические стихотворные произведения, которые читаются до сих пор. Сколько «Гамлетов» ставят в одной только Москве, сейчас идет 17 разных «Гамлетов», 17 разных постановок! В каждом театре есть как минимум одна шекспировская пьеса. Шекспира проходят во всех школах, Шекспира называют отцом современной английской литературы и отцом современного английского языка. Но вот парадокс: Шекспир жил в конце XVI – начале XVII века, когда уже было развито книгопечатание. Но у нас нету, представляете, ни одного автографа Шекспира, у нас нету ни одного собственноручно написанного Шекспиром текста! Все его

современники, все поэты, которые были современниками Шекспира, Кристофер Марлоу, Джон Донн, Бен Джонсон и многие другие, вы их имена-то, может быть, и не знаете — но все они оставили свои автографы. У нас есть два, три, десять, пятьдесят стихотворений, которые они собственноручно написали. От Шекспира не осталось ничего, кроме нескольких подписей на деловых документах и одного завещания, которое написано с ужасающими ошибками и, судя по анализу текста, человеком не слишком грамотным и даже не хорошо умевшим писать. Как это так?! Гений литературы — и не оставил никакого литературного следа, кроме напечатанных произведений! Нет ни одного портрета Шекспира. Все те портреты, которые есть — это уже посмертные портреты, а прижизненного портрета, подлинного портрета Шекспира нет. И все портреты Шекспира посмертные — они не похожи друг на друга, они какие-то очень странные.

Второе: человек вроде бы из простой семьи, а явно обладает потрясающими научными знаниями в области истории, литературы, политики, явно много читал, явно много путешествовал. Хотя сам Шекспир, судя по тем географическим сведениям, которые у нас есть, ни разу из Англии никуда не выезжал. Как же это так? И многие, в том числе и ваш покорный слуга, написавший даже целую книжку, которая называется «Игра в Шекспира», вы можете ее почитать, ее можно найти в электронном

виде, — стали задаваться вопросом: похоже, что кто-то под его именем все это писал. И выясняется удивительная вещь — что это был не один человек, это было литературное сообщество, три человека, а на самом деле, четыре, если считать настоящего Уильяма Шекспира или Шакспера, разыграли такую большую литературную игру. Вообще, конец XVI — начало XVII века — это было время, богатое на разнообразные исторические игры. Они сделали все идеально. Они объединились и точно разделили функции внутри своего сообщества.

Они предусмотрели, как будут издаваться книги, как они будут публиковаться и как будет работать эта машина, эта игра. И они поняли, как это вписывается в том числе с учетом политических, и экономических, и социальных нужд, которые были в Англии в то самое время.

Кто были эти люди? Первый человек — Роджер Мэннерс, граф Рэтленд, человек, наделенный великолепным поэтическим литературным даром. Он написал основной корпус текстов. Его жена Елизавет Сидни, графиня Рэтленд, была редактором. Она была дочкой знаменитого английского поэта Филиппа Сидни, обладала внутренним чутьем, плюс она добавляла в тексты своей редакторской рукой некий романтизм и вообще добавляла силы женским образам. Третий человек — учитель Роджера Мэннерса, знаменитый ученый, мыслитель, королевский советник Фрэнсис Бэкон. Он осуществлял науч-

ное руководство этим проектом, подбрасывал Мэннерсу различные исторические источники, а заодно и был связующим звеном между королевским двором и театральным творчеством. Например, когда умирает королева Елизавета II и должен взойти на трон шотландский король Яков, а Шотландия и Англия только что воевали — то как сделать так, чтобы народ не взбунтовался против короля? А надо написать пьесу, в которой будет рассказываться о том, что если убить короля (даже очень плохого!), то немедленно придут иностранные захватчики и всё уничтожат. И появляется такая пьеса, как «Гамлет». Помните, «Гамлет» заканчивается тем, что хоть и убили плохого короля, но немедленно пришли норвежцы Фортинбраса, который всю дорогу пасся вокруг границ и сразу же, как только короля не стало, всё захватил. Ну и четвертый человек, собственно, Уильям Шакспер, совладелец театра «Глобус», который отдал свою подпись и свое имя для этого виртуального автора, для этого виртуального персонажа. Четыре человека, которые создали коллективный труд, и посмотрите, как мощь этого труда отражается на нас до сих пор.

Задание для читателя.

Где вы? В этом и состоит мое задание. Напишите короткую страничку или один слайд, если вам угодно, какому литературному или историческому, художественному сообществу вы бы хотели принадлежать и почему.

Обоснуйте свой выбор и заодно скажите, какую функцию, исходя из вашей позиции, вы были бы готовы занять в этом сообществе.

Отличный способ подумать над своей позицией и отличный способ порефлексировать над собственными сверхспособностями и над собственными сверхслабостями.

Лекция 4.

Сообщества или Augmented collective intelligence?

Тимур Щукин

Всем привет!

В этот день (22 августа) в сороковом году по приказу Сталина Троцкого зарубили топором. В шестьдесят восьмом году советские танки (войска Варшавского договора) вошли в Прагу. А в девяносто первом году в СССР провалился путч.

Эти три примера того, каким образом взаимодействуют свободные общества и иерархические организации. Последний пример должен вдохнуть надежду, что с компьютером или без компьютера свобода так ли иначе восторжествует.

План сегодняшнего разговора таков: про сообщества как таковые я буду говорить довольно мало, в основном в начале, но тем не менее планирую дать рабочее определение того, что мы с вами будем понимать под сообществом. В конце нашего разговора мы еще постараемся вернуться к этой теме.

Мы будем обсуждать такой тип сообществ и тот вид практик внутри сообществ, которые имеют отношение к содержанию деятельности сообщества, а не, например, к общим ценностям, удержанию идентичности, групповой динамике и так далее. То есть мы будем говорить о смыслах, а не об эмоциональной ткани и ткани отношений. Хотя этот срез и важен для любого разговора о сообществах, но мы с вами искусственно выделим именно содержательный слой, динамику знаний и представлений – и будем работать только с этим слоем.

В этом контексте мы с вами обсудим, что представляет собой работа с содержанием, интеллектом и мышлением в коммуникации. То есть, по сути, мы поговорим о том, что составляет основу и причину существования сообщества практик, сообщества знаний и других подобных сообществ, выстроенных вокруг содержательных процессов.

Далее мы постараемся уже на этой основе выстроить общее представление о том, что такое «коллективный

интеллект», каковы его функции и как он устроен. Потом мы поговорим о том, каким образом этот коллективный интеллект, интеллект групп, команд, сообществ возникает, каким образом он поддерживается и живет в разных системах.



Рисунок 32. Схема устройства сообщества

Эта схема – артефакт нашего с Ириной Антоновой выступления на внутреннем семинаре про сообщества. На мой взгляд, она вполне применима в нашем с вами общении. (Рисунок 32)

Общий смысл схемы таков: в каждом сообществе, какой бы подход к их описанию мы ни использовали, есть люди, из которых это сообщество состоит (участники). Можно классифицировать группы по размеру, количе-

ству участников, как это делается, например, в социальной психологии: малые, средние, большие.

Каждый тип групп – это определенные отношения, своя социальная динамика, своя интенсивность взаимодействия. Внутри сообщества могут существовать различные подгруппы и разные типы их взаимоотношений. Например, можно наблюдать, как выделяются подгруппы – ядра (или, как говорят мои коллеги, «кристаллы»), которые общаются или не общаются друг с другом или с отдельными членами большого сообщества. Также эти группы могут входить в какие-то большие сообщества и даже больше, чем в одно сообщество, а сообщество как целое может позиционировать как-то себя относительно мира.

Вот от масштаба групп, от того, о какого типа или размера группах мы говорим, какой именно тип сообщества мы имеем в виду, какой тип взаимодействия рассматривается – мы временно абстрагируемся ради того, чтобы поговорить о содержательных процессах внутри сообществ.

Еще раз. Мы оставляем за скобками проблематику, связанную с типом группы и типом взаимоотношений между группами разного типа, а также, как уже было сказано, оставляем за скобками так называемую «экспрессивную» деятельность сообщества – то есть ту,

которая связана с сохранением устойчивости группы, набором процессов, протекающих в слое эмоциональности, ценностей, выстроенных вокруг построения и сохранения связности и идентичности. А фокусируемся мы на так называемой «инструментальной» деятельности, то есть деятельности, направленной на достижение цели.

Продолжаем «зумировать», определяя, от чего мы в этом разговоре абстрагируемся, а на чем — фокусируемся. Мы уже перешли от сообщества со всей его сложностью, межгрупповой коммуникацией, идентичностью и сфокусировались на концептуальной целенаправленной работе.

Еще один интересный аспект рассмотрения сообществ, который мы тоже оставим сегодня за скобками — это аспект развития сообщества. Точнее, мы оставляем за скобками часть аспектов развития, а часть — все же берем в рассмотрение.

Итак, существует ракурс, в котором можно рассматривать развитие как формирование отношений в сообществе, динамику переходов из одной роли в другую, становление «новичка» ветераном, core member. Это тоже процесс, без которого сообщество не сохраняется, не воспроизводится, это один из его базовых процессов. Существует множество подходов, которые описы-

вают то, каким образом участники входят в сообщества, занимают роли, меняют их, какие берут на себя обязательства, как меняют нормы внутри сообщества. На слайде представлена одна из классических схем, описывающих этот процесс.

Но мы оставим за скобками и этот процесс, обозначив лишь, что мы понимаем его важность и те рамки, которые задают эти вопросы для выбранного нами фокуса. Мы сфокусируемся на деловом развитии, практике коллективного, кооперативного решения задач, решения задач сообществом, а также на создании нового содержания.

После всех этих абстрагирований остается у нас в фокусе рассмотрения вот что (Рисунок 33). Это классическая модель коммуникации Якобсона. Она по своему происхождению лингвистическая. В связи с этим тезис звучит так: если мы абстрагируемся от всего, что я обозначил выше, то остается, в первую очередь, коммуникация. Коммуникация в этом смысле, который отражен на схеме — коммуникация содержательная. Мы выделяем именно коммуникацию в качестве главного драйвера содержания потому, что если нет коммуникации, то всему тому, что мы оставили за скобками, просто не на чем будет держаться.

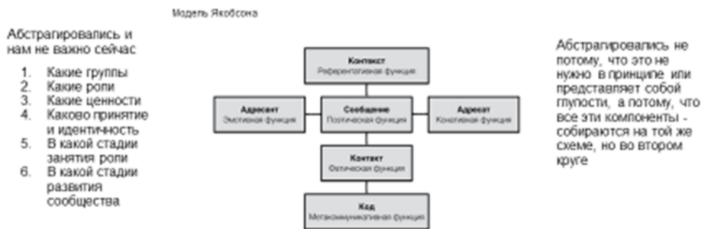


Рисунок 33. Коммуникация – фокус внимания в данном рассуждении о сообществах

Схема Якобсона говорит, что существует сообщение, а у сообщения существуют функции. Есть часть коммуникации, относящаяся к интенциям, которая относится к тому, что хочет сказать адресант (тот, кто говорит). Есть часть коммуникации, которая относится к тому, как слушается (воспринимается) сообщение. Есть установление контакта. Например, «how do you do?» – это не вопрос, это установление контакта. Соответствующая функция называется «контактоустанавливающей», так называемой «фатической». Есть контекст. И есть код, в некотором смысле – язык, общий для коммуницирующих смысл, без которого сообщение не проходит, его не к чему привязывать. Это очень базовая схема коммуникационного акта, простая, но полезная.

Из всего большого контекста вопросов о том, что такое сообщества и как они живут и работают, мы в результате последовательных фокусировок оставляем для рассмотрения лишь фрагмент смыслового поля, который связан с коммуникацией. Мы рассматриваем коммуникационный аспект сообщества как его основной движок.

Если вы посмотрите на схему Якобсона, то станет понятно, что если нет отсылки к контексту, если нет объекта, о котором идет разговор, если разговор ведется «ни о чем», то это не коммуникация, а «речевое поведение». Коммуникация всегда «про что-то» и это «что-то», этот объект каким-то образом трансформируется в ходе коммуникации, происходит взаимопонимание, взаимодействие и рост нового понимания. Происходит прирост содержания, понимания, знаний.

Дальше я планирую обсудить с вами ряд тезисов. Коротко они звучат примерно так: «Можно говорить о том, что одной из важных характеристик сообщества является интеллект сообщества. Или, иначе, коллективный интеллект, который прямо определяется тем, как построена коммуникация в сообществе. Уровень (коллективного) интеллекта сообщества может быть повышен за счет его аугментации или „усиления“. Усиление осуществляется сначала гуманитарными средствами — методиками, правилами коммуникации, а потом и тех-

ническими, айтишными средствами. Будущее сообществ, таким образом, в технологическом усилении коллективного интеллекта».

Для того чтобы раскрыть этот набор тезисов, для начала обсудим, что представляет собой интеллект, что это такое и как оно работает. Интеллект — это не натуральный объект, не стул, не камень, не батон хлеба. Это значит, что его нельзя наблюдать непосредственно, и то, что мы видим как интеллект, полностью определяется тем, как мы понимаем, на что смотреть. Эйнштейн как-то сказал: «Именно теория определяет то, что можно наблюдать».

Раньше интеллект, например, в психологии понимался как просто способность человека решать задачи. С тех пор как это определение было основным, многое изменилось. В частности, возникло целое направление, связанное с обучением искусственного интеллекта (например, искусственных нейросеток), и потребовалось создать такое определение интеллекта, которое было бы применимо и к человеку, и к искусственным системам. Причем такое определение, которое помогало бы исследователям и инженерам понимать, куда и как двигаться в собственных разработках. Вообще, понятия часто выполняют эту функцию — они не просто описывают объекты, а руководят мыслью и деятельностью разработчиков или ис-

следователей так, позволяют им двигаться более эффективно.

Возникло новое определение, которое отличается от старого, на первый взгляд, не сильно. Это определение говорит о том, что интеллект – это эффективность в научении решению разных задач. Отличие незначительно или это большой прорыв?

Давайте посмотрим, в чем разница между интеллектом как эффективностью решения задач и интеллектом как эффективностью в научении решению задач. Раньше говорили: «Не можешь решить задачу – значит, тебе интеллекта не хватает». Теперь говорят так: «Не можешь научиться – значит, тебе интеллекта не хватает».



Рисунок 34. Как определяли интеллект вчера и сегодня

То есть интеллект — это не то, что решает задачи, а это то, что создает способы решения задач. Разница ускользает, но она является принципиальной. (Рисунок 34)

Еще раз. Интеллект — это то, что создает навык. А навык уже решает задачи. То есть интеллект — это набор способностей, который создает умения (skills). А эти умения уже решают задачи, и по ходу того, как решаются задачи, оно автоматизируется и превращается в навык. В старом определении интеллект — это то, что и «подносит патроны» и «стреляет». В новом определении интеллект — это то, что снаряжает или изготавливает подходящее оружие, а применение его для решения задач — это уже не интеллектуальная задача.



9

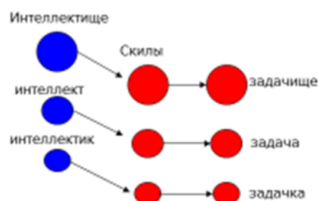
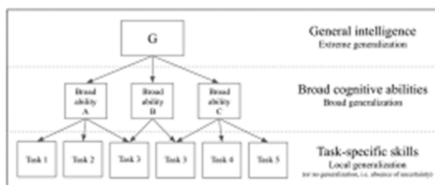
Рисунок 35. Актуальное понимание интеллекта

Интеллект по новому определению тем выше, чем выше наша способность создавать средства решения задач для незнакомых областей (Рисунок 35). Нейросетка, которая определяет лица, обучившись на других лицах, не обладает интеллектом. А вот если бы она обучилась на одних данных, а потом смогла бы уже без дополнительных данных, только за счет обобщения научиться различать, например, морды собак — тогда можно было бы сказать, что интеллект у нее есть. Если меня так научили в университете, что я могу взяться за любую область, хоть за изготовление дельтапланов, хоть за выращивание крупного рогатого скота, и выработать такой подход, который позволит мне в этой незнакомой ранее деятельности быть эффективным — то у меня высокий интеллект.

Теперь, если мы подумаем о том, что такое коллективный интеллект, интеллект сообщества в новом определении, то ответом будет — это способность создавать инструменты для решения широкого круга задач. Это вовсе не то же самое, что способность решать какие-то задачи, сложные или нет. Совсем другой акцент, совсем другие метрики, совсем другие требования к коммуникации внутри сообщества.

Интеллект в таком смысле напрямую связан со способностью к обобщению, выделению абстрактных признаков или категорий, универсалий. И чем более высокого

уровня эти обобщения, тем дальше их можно переносить.



Есть обобщения локальные, а есть такие обобщения, которые работают в любой научной дисциплине, а есть такие, которые выходят за границы науки. В этом смысле интеллект тем выше, чем с более абстрактными и универсальными принципами он работает. При условии того, что эти абстракции способны создать метод работы с какой-то новой областью. Например, не просто знать признаки различия разных родов растений, но и определить вероятную ядовитость ранее не виденного растения по его родовым признакам.

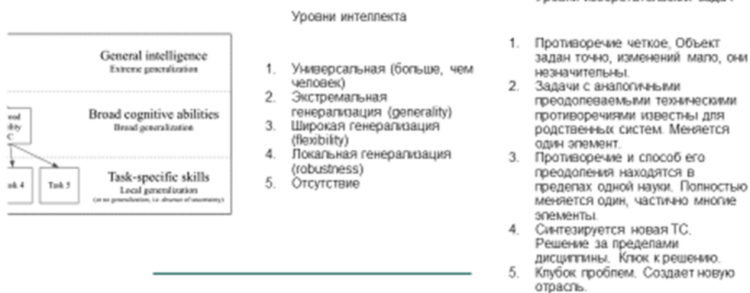


Рисунок 36. Уровни интеллекта

На слайде (Рисунок 36) выделено пять слоев или уровней генерализации (обобщения), но это, конечно, абстракция. Они показывают иерархию уровней обобщения, генерализации, которая показывает, насколько «далеко» вы способны перенести свой опыт за счет его абстрагирования. Ну, или не обязательно вы, может быть, искусственная нейросеть. Или сообщество.

Если вы учились какой-то дисциплине, например, паять паяльником, а потом вам необходимо управлять спортивным автомобилем. Казалось бы, что в этом общего — да практически ничего. Вот если вы способны такого рода переноса осуществлять, то тот интеллект, который работает с такими базовыми конструкциями, который позволяет универсально подходить к реаль-

ности в новых ситуациях, создавать новые навыки, это интеллект высокого уровня.

Приведу пример из истории решений изобретательских задач. В своё время в СССР придумали такую штуку — теория решения изобретательских задач (ТРИЗ). Её автор, Генрих Саулович Альтшуллер, работал в патентном бюро и обнаружил, что существуют закономерности в том, как одни измерения следуют за другими, и, зная эти закономерности, можно предсказать, каким будет следующее изобретение. Он сказал: существуют законы развития технических систем. То есть существует абстракция или обобщение под названием «техническая система». Она состоит из обязательного набора компонентов — например, у нее есть источник энергии, орган управления, система передач. И существуют закономерности того, как шаг за шагом эти технические системы изменяются. Например, они становятся все более управляемыми и гибкими. Не важно, лампочка это или атомный реактор. И это обобщение позволяет сказать, что следующая лампочка или следующий реактор точно будут более управляемыми и гибкими, чем предыдущие.

Также, говорят ТРИЗовцы, существуют закономерности, повторяющиеся виды того, как разрешаются противоречия между разными требованиями к одной и той же технической системе. И это значит, что вооруженный

изобретательскими обобщениями человек может взять незнакомую техническую систему и решить в ней задачу, совершить изобретение. Собственно, изобретательская задача – это решение (устранение) таких противоречий на основе обобщенных способов разрешения противоречий и законов развития, которые были подмечены и обобщены в ходе наблюдения за историей патентования.

Оснащенный таким интеллектом, ТРИЗ-подходом, человек способен с незнакомой технической системой сделать все что угодно, в отличие от другого, у которого нет такого средства. С точки зрения нашего нового определения интеллекта, он у первого человека выше, чем у второго. Потому что он позволяет переносить принципы решений в обобщенном виде из одной области в другую.

Справа на картинке вы можете видеть список уровней изобретения в ТРИЗ. Если вы его прочитаете, то увидите, что, на самом деле, эти уровни точно так же, как в предыдущем примере, отличаются, в первую очередь, тем, насколько сильно вы можете подняться на уровень обобщений. Так, изобретения самого высокого уровня создают новые направления в науке или дисциплины. Например, радио. После этого возникает целая дисциплина, в ней возникают свои законы. А существуют решения, которые возникают за счет переноса

са принципов из одной области в другую. Например, из геологии в электротехнику – это решения более низкого уровня. А есть и совсем простые уровни решения, в которых используются принципы или эффекты локальной дисциплины. В ТРИЗ есть даже справочники для решения таких «локальных» задач. Например, «сборник химических эффектов» или «сборник геометрических эффектов».

Вот такие уровни обобщений пока искусственным системам малодоступны, хотя именно в эту сторону основные усилия сообщества разработчиков искусственного интеллекта и направлены. Например, если вы обучили машину определять номера автомобилей по фотографиям, то потом ей будет сложно обучиться научиться определять печатный текст в какой-нибудь рекламе. Для этого придется другой простой искусственный интеллект обучать. Точнее, не «интеллект», так как в отсутствие способностей к обобщению нельзя говорить о наличии у системы интеллекта.

Специалисты по искусственному интеллекту пытаются понять, что за принципы стоят за возможностью переноса этой способности решать задачи из другой области. Как можно сделать живой, искусственный интеллект или даже интеллект сообщества такого высокого уровня, чтобы он мог решать любые задачи. Что он должен знать про мир такого, про его законы, какую мо-

дель мира он должен иметь, чтобы решать любые задачи в любой области?

Точнее, если пользоваться определением интеллекта, которое мы обсуждаем, то не просто решать, а создавать инструменты, прикладные модели для решения задач. Каким должен быть интеллект и/или коммуникация в сообществах для того, чтобы создавать ТРИЗы и потом решать при их помощи изобретательские или любые другие задачи. Ведь ТРИЗ тоже не универсальный метод, это прикладная, хотя и высокоуровневая методика или, точнее, методология. Методология изобретательства.

Краткое резюме. Сообщество — это открытая система, социальный организм. Оно является системой или субъектом, который что-то делает, ведет деятельность. Решает задачи, учится, накапливает знания и так далее. То есть оно обладает интеллектом. Ну, или точнее, нас интересуют в этом разговоре только такие сообщества, которые обладают (коллективным) интеллектом и которые его развивают, у которых он растет. Интеллект сообщества в этом смысле скрыт и живет внутри коммуникации между его членами. Итого, сообщества, в которых имеет место развитие без коммуникации — невозможны. Напомним, что определение интеллекта, которым мы пользуемся, не делает различия между индивидуальным и коллективным (муль-

тиагентным) или естественной и искусственной формами.

Следовательно, коммуникация – это субстрат, платформа коллективного (или просто) интеллекта сообщества. Чем выше такой коллективный интеллект, чем более продуктивна и интеллектуальна (в указанном выше смысле) коммуникация, тем больше смысла и продуктивности в жизни сообщества. Конечно, на коммуникации, на других функциях языка висит и все то, что мы временно оставили за скобками: и процессы формирования идентичности, трансформации ценностей, и все те неформальные процессы, которые связывают членов сообщества, все те социальные и психологические процессы, без которых сообщество не сообщество.

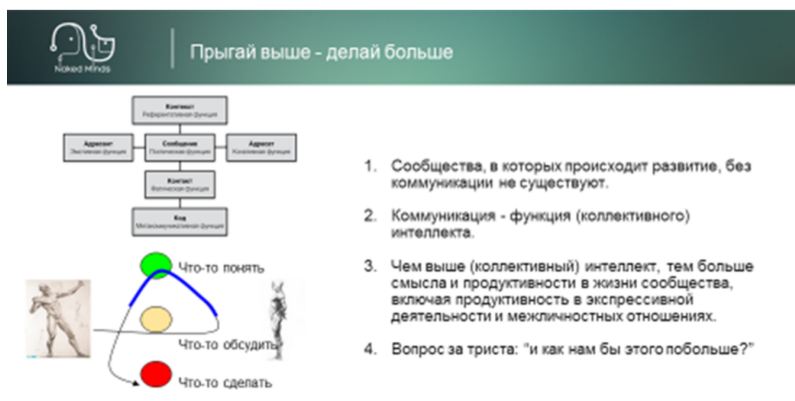



Рисунок 37. Коммуникация как инструмент развития

Теперь самое время спросить: «Как бы нам от этого интеллекта теперь добиться того, чтобы его было побольше?» (Рисунок 37) Как бы так настроить эту коммуникацию так, чтобы поднять уровень интеллекта сообщества? Ну, давайте посмотрим. Огласим, как говорится, весь список!

Указание на этот подход к интеллекту я взял из обсуждения с Анатолием Левенчуком, и эта линия обсуждений недавно им была обобщена и опубликована в книге «Образование для образованных». В этой книге приводится примерно такая схема типов интеллекта или, точнее, структуры и составляющих элементов сильного интеллекта (там в первую очередь идет речь об интеллекте человека, хотя Анатолий специально и многократно отмечает, что все это может относиться и относится к интеллекту, распределенному между людьми в команде, между человеком и его инструментами).

Он говорит о том, что есть у интеллекта прикладные задачи, то есть существуют прикладные интеллекты. Они все еще работают с обобщением и решают незнакомые задачи, но эти задачи рядом со знакомой сферой. Например, вы электротехник, и вы специализируетесь на слаботочной сигнализации. Видимо, у вас есть способность обучиться чинить или устанавливать похожую сигнализацию — например, автомобильную. Такой

интеллект – «маленький» прикладной (в правой части картинки). А слева на картинке высокоуровневые интеллекты. И там же список дисциплин, которые эти интеллекты формируют. Их Анатолий называет «трансдисциплинами» – такими, которые формирует основу или глубокую базу для того, чтобы интеллект мог создавать навыки, или, как мы говорили раньше, быстрее обучаться решать новые задачи, или еще точнее создавать новые прикладные интеллекты под конкретные задачи. Это метафорически станки, которые создают ружья, которые уже, в свою очередь, предназначены для разных целей. (Рисунок 38)



"Огласите весь список" (С)

Трансдисциплины - предобучение		Прикладные дисциплины - дообучение
1. Онтология:	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Онтология (какие объекты)</i> b. <i>Эпистемология (как узнали)</i> c. Научное мышление (качество моделей) d. <i>Этика (качество целей)</i> e. Логика (осмыслены ли выводы) 	<ul style="list-style-type: none"> Системное мышление (Как представлять модели) Инженерия Менеджмент Предпринимательство
2. Коммуникация (координация для деятельности - целей, моделей, действий)		<ul style="list-style-type: none"> Фитнес Медицина
3. Вычислительное мышление (что и как делать с моделями, как преобразовывать)		<ul style="list-style-type: none"> Юриспруденция Педагогика
4. Собранность (удержание объектов)		<ul style="list-style-type: none"> Искусство, политика и т. д.

Рисунок 38. Виды интеллекта

Эти трансдисциплины делятся на четыре больших блока.

Блок первый – онтологика. Туда входит:

- Так называемая онтология, то есть способность выделять объекты, понимать, с какими наборами объектов чем мы работаем, их границы, что такое объекты и как они выделяются. В какие модели они собираются.
- Эпистемология – отвечает за то, как мы вообще узнали о том, что эти объекты существуют, как знания о них выделяются, иными словами – методы познания.
- Научное мышление – это не про эксперимент или совсем не только про эксперимент, а про качество моделей. Можно еще сказать, что это то самое «критическое мышление», но не в бессмысленном современном толковании, а в исходном. Такое критическое мышление, которое занимается не критикой ради критики, а увеличением качества моделей, проверкой моделей на устойчивость, их улучшением через поиск ошибок в моделях.
- Этика – это та дисциплина, которая работает с оценкой качества целей.
- Логика отвечает за переходы от одних абстракций к другим, за обоснованность и то, как делаются выводы, за движение в абстракциях, переходы от одной мысли или утверждения к другому, правильность осуществления переходов и выводов.

Из этого крупного блока следуют более мелкие или более прикладные. Например, ТРИЗ – это еще не на уровне трансдисциплин, это на два-три уровня ниже, это почти прикладная дисциплина. Она довольно универсальна для техники, не настолько прикладная, как условный «интеллект электротехника», но она и не на том уровне универсальности, на котором находится научное мышление.

Системное мышление – это следующий слой, ближе к практике. Он сам по себе как бы не решает задачу, а показывает способы решения задач. Есть инженерия, менеджмент, предпринимательство – их много, этих дисциплин – это три базовых обобщенных интеллекта, которые необходимо иметь, стремясь к сильному, универсальному интеллекту. Системная инженерия, системный менеджмент – им мало где обучают, системное предпринимательство – которое только фактически возникает. Так как эти дисциплины находятся между трансдисциплинами самого высокого уровня и прикладными дисциплинами, то их правильно было бы называть онтологическими системными дисциплинами.

Блок два – коммуникации. Это тип интеллекта или интеллектов, который связан с тем, каким образом происходит координация целей деятельности. Тут все то, что относится к ролевому репертуару, управлению ролями, которые соответствуют или не соответствуют задачам и целям.

Блок три — вычислительный интеллект и соответствующее ему, как его проявление, мышление. Модели преобразуются, изменяются, даже очень обобщенные. Вычисления и соответствующий интеллект применительно к моделям — это давно уже не арифметика. Это уже намного более сложная дисциплина, особенно с момента появления нейросеток нового поколения.

Есть четвертый блок — собранность. Это, скорее, психопрактика, хотя не только. Предположим, у вас есть много разных объектов, которые вы обсуждаете, в работе с которыми участвует множество людей, и вам необходимо удержать сложность в голове и в коммуникации. Для этого необходимо много внимания, много памяти, устойчивость психических процессов, управляемость концентрации. Это целый отдельный тип интеллекта, внутри которого тоже много более прикладных подтипов, например, телесный интеллект, психопрактический интеллект и т. д.

Могу сказать, что в пакете это нигде нет, не преподается, и, как говорит Левенчук, если вы закончили университет более пяти лет тому назад, то значит, вам практически стопроцентно надо переучиваться. Потому что у вас прошивка старая. Могу сказать, что это так. Нас учили много чему, но вряд ли всему пакету интеллектов — даже в лучших школах этого нигде нет. А что уж говорить о сообществах — насколько мне известно,

школ коллективного интеллекта с полным набором трансдисциплин вообще нигде нет. И даже если вам повезло собрать весь набор, но это произошло больше пяти или тем более пятнадцати лет назад — это значит, что ваша интеллектуальная прошивка, скорее всего, устарела и ее пора обновлять. Хотя, с другой стороны, некоторые используют интеллекты версий десятого века или даже более ранние. И ничего, как-то справляются.

Напомню, что этот пакет интеллектов разного рода — это контекст для того, чтобы обсуждать коммуникацию как основной двигатель коллективного интеллекта или интеллекта сообщества. Нам легче представить, как этими видами интеллекта может обладать человек, и сложнее представить себе команду или сообщество в качестве субъекта такого интеллекта. Ну и тем более человеко-машинное сообщество, где интеллект распределен не только между отдельными участниками, но и между инструментами работы с информацией и знаниями, и держится на специально организованной коммуникации.

Вот для того чтобы понять, как такое возможно, мы сейчас перейдем ко второй части нашего обсуждения.

В начале второй части нашего разговора, необходимо четко понимать, что всё эти интеллекты, все то что я ра-

нее описал, всегда было искусственным. Только кажется, что это все – способность человека, какое -то свойство мозга и реализуется при помощи индивидуальной или даже коллективной головы. Интеллект никогда по-настоящему не содержался в человеческой голове. Когда-то мы пользовались ручкой и бумагой, для того чтобы удерживать эти объекты в голове. Сейчас, последние лет шестьдесят, компьютерные системы, сети, распределенные штуки возникли и являются частью этого интеллекта и, соответственно, средствами обеспечения мышления. Если мышление понимать как поведение или проявление интеллекта, то оно невозможно на «сыром мозге». Оно мало того что всегда распределено и живет в коммуникации, так еще и частично всегда растянуто на средствах – блокнотах, картотеках, досках, компьютерных экранах и так далее.

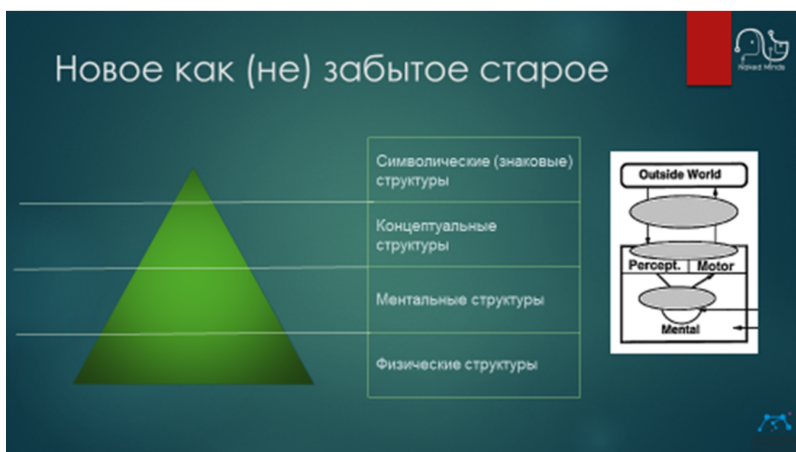


Рисунок 39. Структуры интеллекта человека

Соответственно, необходимо также понимать, каким образом вся эта показанная на слайде «этажерка» поддерживается сегодня разными компьютерными инструментами и как эти инструменты эволюционируют, отвечая за рост совокупного интеллекта человека или сообщества, который этими инструментами оснащен.

И так же, как и в ситуации с трансдисциплинами, в инструментарии поддержки или усиления интеллекта тоже как отдельным людям, так и сообществам уже давно пора переходить к новым инструментам – от базовых функций и соответствующих инструментов, например, чтения, письма и арифметики, которые были базой интеллекта последние 5 тысяч лет, к тому, что стало актуальным последние 50 лет или даже последние 5. Никто не говорит, что от старых инструментов нужно полностью отказаться, но их точно уже недостаточно, так же, как кому-то в интеллекте уже недостаточно карандаша и бумаги, а многим и MS TEAMS уже недостаточно и хочется более совершенных инструментов поддержки интеллектуальной работы.

Базовая схема разных видов интеллекта и новое определение интеллекта, которое мы разбираем, – это конец 2019 года, то есть довольно свежая версия. При этом новое часто оказывается хорошо забытым старым. Так и в этом случае.

Был такой человек — Дуглас Энгельбарт, и он придумал интернет, продемонстрировав прототип в 1968 году. Если вы покопаетесь в сети, погуглите, кто это такой и чем он занимался, вы обнаружите, что интернет возник не для того чтобы построить такую сеть, чтобы даже при атомной бомбардировке все управление в США могло оставаться на связи. Это было, но позже.

До этого человек, который создавал интернет, сначала как концепт, потом как прототип, поставил перед собой задачу — создать инструмент, который позволил бы людям вместе решать сложные задачи. Он, собственно, его так и запроектировал, именно для этой цели. Он придумал оконные интерфейсы, которые потом перешли в MAC OS и Windows. Он придумал мышку. Если в интернете наберете, в поиске увидите, сколько всего он придумал, запрототипировал и показал еще в 1968 году. И все эти отдельные технические решения были следствием концепции, которую он писал несколько лет до того, как приступил, собственно, к технологическому прототипированию. Его концепция была основана на представлениях о «ко-эволюции» человека и машины, о том, как люди и интеллектуальные инструменты будут помогать друг другу развиваться и решать все более сложные задачи по мере своего со-развития, ко-эволюции. На его взгляд, чисто человеческий интеллект — это бессмыслица, в том смысле, что интеллект всегда живет в инструментах. Всяких разных инструментах, и,

по мнению Энгельбарта, набор этих инструментов включает языки, методы мышления, то есть гуманитарные технологии, а не только компьютерные инструменты. Энгельбарт создавал интернет как способ развития коллективного интеллекта, повышения того, что он называл «коллективным» или «организационным IQ». Кстати, он прожил долгую жизнь, умер недавно, в 2013 году, и можно увидеть не только черно-белый фильм с демонстрацией его прототипов 1968 года, но и скачать слайды и презентации, которые он делал совсем недавно, будучи фактически нашим современником.

Энгельбарт говорил о том, что интеллект имеет иерархическую структуру, представляет собой стек: внизу физические структуры (мозги), чуть выше ментальные структуры (смыслы, представленные в нашем внутреннем пространстве, на внутреннем языке), концептуальные структуры, символические структуры, всё более обобщенные, генерализированные. Его схема довольно похожа на ту схему интеллекта, которую мы обсуждали в первой части нашего разговора.

Дальше он говорил, что компьютеры работают примерно так же, по тем же принципам, что и человеческий разум. Там тоже есть физические процессы (у человека нейроны, у компьютера транзисторы), также есть концептуальные структуры, символические знаковые системы (компьютерные языки).

Компьютер – это система для автоматической работы со знаками разного типа. И он предлагал два треугольника соединить (на слайде). То есть уровень символов, с которыми может работать и человек, и компьютер, – это мостик, который соединяет естественные (точнее, квази-естественные) и искусственные структуры.

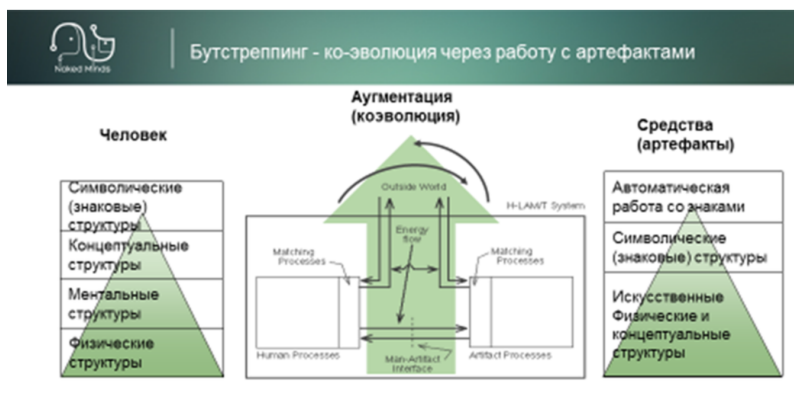


Рисунок 40. Концепция коэволюции

Эту схему Энгельбарт называл «бутстреппинг» или «шнуровка». То есть мостик «символических структур» используется для того, чтобы интеллект мог переходить с человека на искусственные инструменты, в компьютерные инструменты. (Рисунок 40)

В соответствии с этой схемой человек сначала создает какой-то интеллектуальный процесс. Как это происхо-

дит — за скобками схемы, но из того, как была устроена работа в лаборатории самого Энгельбарта и по его поздним работам в области развития сообществ, понятно, что подразумевалось, что такие инструменты возникают благодаря коллективной работе. Но сначала эти инструменты, интеллекты или их кусочки — живые, пока не вынесенные на внешние инструменты, или реализуются при помощи тех инструментов, что были созданы ранее.

После этого живой процесс выносится наружу и превращается в компьютерную программу, начинает жить сам по себе. Например, мы научились сортировать вещи в рюкзаке по размеру, а потом создали алгоритм упаковки рюкзака. Или научились работать с текстом определенным образом, а потом создали инструмент для работы с текстом в электронном виде.

После того как люди выложили код, перенесли в «железки» достаточно много интеллектуальных функций, появляется возможность использовать этот мостик и для переходов в обратном направлении. На втором этапе «шнуровки» человек может встать на вынесенные вовне инструменты, как на ступеньку, и подняться выше, решать более сложные задачи и в результате создать более сложные интеллектуальные инструменты, которые тоже позже будут вынесены на более сложные внешние инструменты — и так далее, коэволюция чело-

века и его интеллектуальных средств, средств усиления (аугментации). Метафора, которая помогает понять этот процесс, может быть такой: мы создаем кирпичи из идей, встаем на них, поднимаемся выше, создаем более развитые следующие кирпичи, опять поднимаемся на ступеньку. Этот процесс похож на зигзаг или шнуровку на ботинке. Развивается попеременно человек и его средства. Это называется коэволюция человека и технической среды. Это было придумано до придумывания интернета. Потому что, чтобы придумать интернет, надо было придумать концепцию коэволюции.

Аугментация — калька с английского — усиление. Киборгизация — это частный случай аугментации. Обычно киборг представляется в виде человека, усиленного электронными средствами, физическими приборами, усилениями мышц, органов чувств и так далее. Энгельбарт, по сути, создавал интернет как средство киборгизации разума, причем, в первую очередь, коллективного, и не за счет чипов или электронных плат, которые вставлялись бы в тело человека, а за счет специальных инструментов, которые «вставлялись» бы в интеллектуальную сферу человека. Мышка, оконные интерфейсы и интерактивные карты знаний — это все есть средства усиления интеллекта.

На самом деле, когда человека обучают ТРИЗ и он начинает щелкать изобретательские задачи как семечки,

это тоже аугментация, только не материальная, а идеальная, мы встраиваем новый тип интеллекта в человека. По Энгельбарту, следующий логичный шаг — это создание специального программного обеспечения, которое берет на себя простые функции изобретательского интеллекта, освобождая человека для сложных функций, которые тоже со временем автоматизируются, снова освобождая человека для еще более сложных и более творческих задач.

Слайд от Энгельбарта (90-х годов 20-го века) — слева человек, справа система инструментов, а по центру комплексный набор возможностей. Сейчас бы мы сказали, что это его интеллект, его стек от нижних локальных до верхних обобщенных средств или видов интеллекта. Он частично содержится внутри головы, в виде концептов, идей, языков, конкретных дисциплин (это изображено в левой части схемы), а частично вынесен на внешние носители, базы данные, телеконференции и т. д. — это правая часть схемы. (Рисунок 41)

Вот это было предложено еще в 60 годы, сегодня же переоткрывается на новом уровне и в новой ситуации, уже на фоне намного более совершенных инструментов и первых прототипов искусственного интеллекта. Эти схемы и их инструментальные реализации являются фронтиром работы с интеллектом и работы с интеллек-

туальной коллективной деятельностью, а, соответственно, и с работой с сообществами.

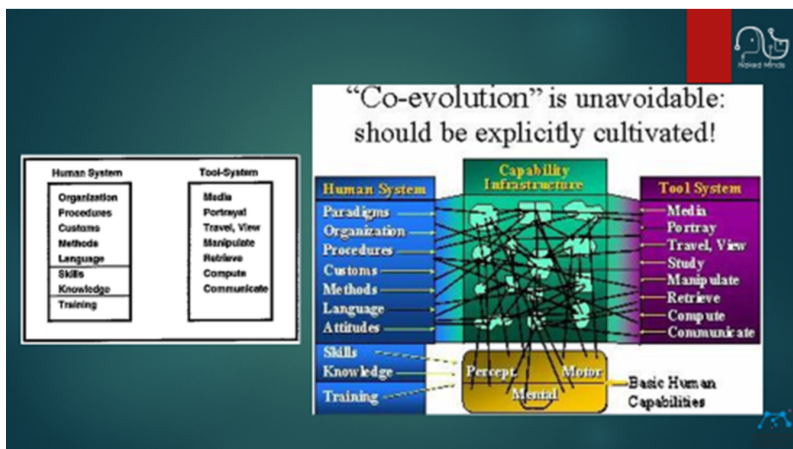


Рисунок 41. Схема коэволюции, предложенная Д. Энгельбартом

Тогда, в шестидесятые годы прошлого века, Энгельбарт обращал внимание на процессы, которые делают сообщество умным или повышают интеллект сообщества, коллективный интеллект. Он говорил, что процесс вынесения интеллектуальных функций на внешние носители, создания усиленного, распределенного интеллекта не происходит моментально, а имеет циклическую процессную природу. CODIAK-процесс («Concurrent Development», «Integration» and «Application of Knowledge») – есть постоянная разработка, интеграция и применение знаний – процесс, который обеспе-

чивает вынесение на внешние инструменты, а значит, развитие интеллекта.

Дальше Энгельбарт вводит понятие – «организационный IQ». Он говорит, если посчитать качество CODIAK, то есть. метрики или счетные характеристики этого процесса, то мы как раз измерим процесс организационно IQ, ведь, напомним, Энгельбарт всегда, когда говорил об интеллекте, подразумевал коллективный интеллект или, точнее, интеллект сообщества. То есть, чтобы понять уровень интеллекта коллектива или сообщества, нужно посчитать, насколько быстро крутится процесс CODIAK, насколько эффективны интеллектуальные функции, как выглядит распределение ролей в группе, какие функции и в какой мере, и в каком виде вынесены. (Рисунок 42)

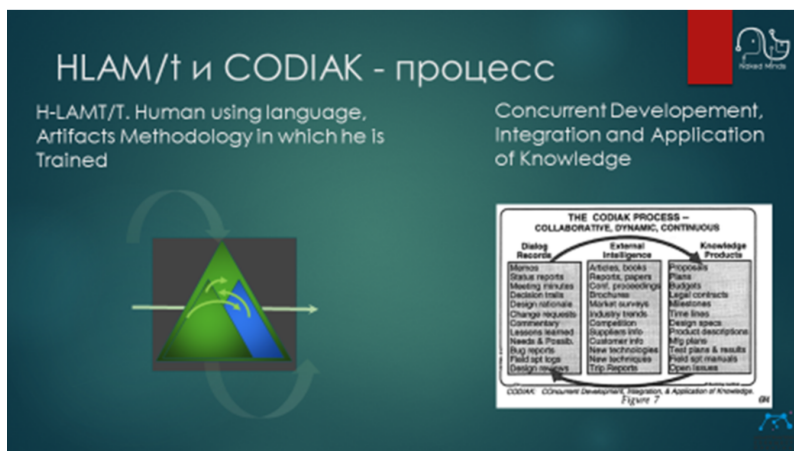


Рисунок 42. HLAN/t и CODIAK

Чем выше это значение, тем более сложные задачи может решать группа или сообщество, тем быстрее и легче они решаются. В этом смысле интеллект коллектива создает средства (он их называл «возможности»), которые потом и решают новые проблемы. То есть двухступенчатая модель, довольно сильно похожая на ту модель, которую мы разбирали раньше, модель Фрасуа Шолле от ноября 2019 года. (Рисунок 43)

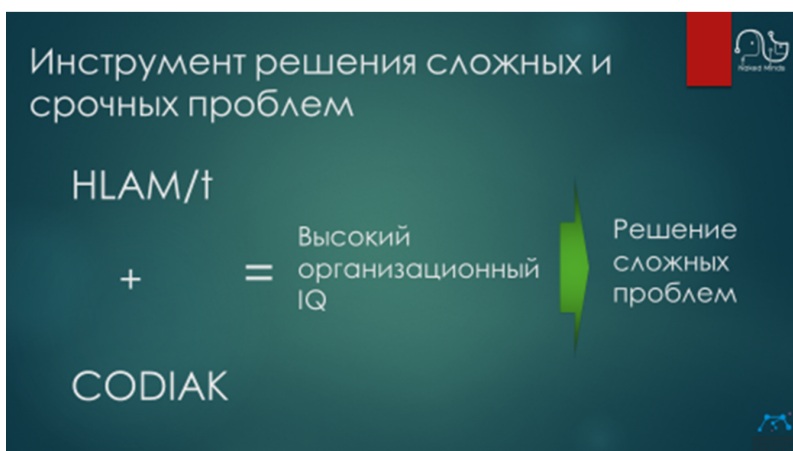


Рисунок 43. Инструменты решения сложных и срочных проблем

Добавим, что Энгельбарт считал, что процесс CODIAK разворачивается в трех слоях, внутри него спрятаны три типа процессов.

- Первый процесс — четко понимать, чем коллектив, компания или сообщество занимается. То есть это знания о деятельности, о том, что и как делается, как управляется.
- Второй процесс — процесс улучшения основного процесса. Что-то вроде «кружков качества» Г. Форда. Отдельный процесс, который надстроен над первым и порождает, развивает и выносит на инструменты знания не о мире и деятельности, но о собственном процессе. В результате создаются улучшения и инструменты улучшений.
- Третий процесс — процесс улучшения процессов улучшения. Это фактически следующий уровень этажерки, улучшение инструментов улучшения.

Если этого третьего процесса нет, то организация (сообщество) не развивается. По сути, Энгельбарт даже говорил, если нет полноты процессов, то нельзя говорить о наличии коллективного интеллекта. Иными словами, если нет специального интеллекта, который отвечает за обобщение, за работу по созданию, по сути, интеллектуальных инструментов «внутри», то и интеллекта у организации или сообщества нет. Это тоже похоже на тот вывод, который делает Франсуа Шолле о нейросетках, которые не способны обобщать. У них нет интеллекта, говорит, напомню, он. (Рисунок 44)

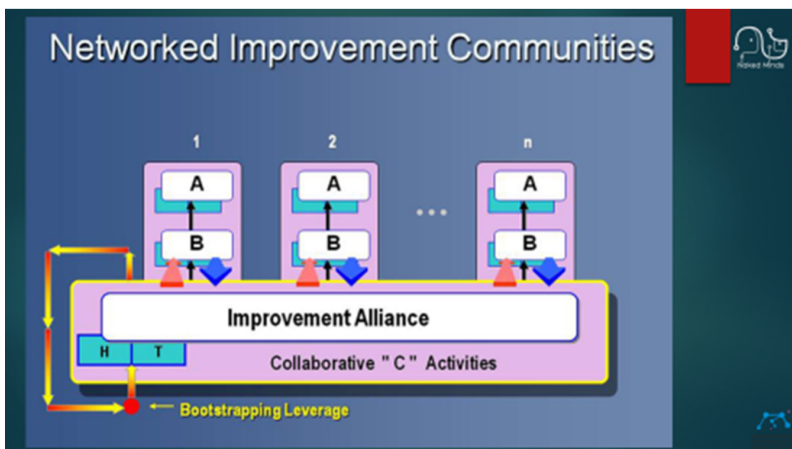


Рисунок 44. Сетевые сообщества улучшений

Есть и четвертый процесс, и это последний тезис Дугласа Энгельбарта, который я хочу тут привести. Он говорил, что отдельные сообщества или группы, если они объединяются друг с другом и складывают свои силы, «третьи процессы», процессы улучшения процессов улучшений, осуществляют их не самостоятельно, а вместе, то результирующее сообщество было им названо «improvement alliance», а все вместе это было названо концепцией network improvement communities – сетевые сообщества улучшений (развития). И он считал еще тогда, в шестидесятые годы, что именно эта форма и является неизбежным будущим развития сообществ. До своей смерти в 2013-м году он продолжал работать над этой концепцией, экспериментировать с ней и пробовать разные формы организации таких сообществ.

Итак, возвращаемся назад. В правом верхнем углу слайда есть схема, которую я уже показывал. Там нарисовано, какие бывают сообщества: группы, группы групп, пояса из людей, которые не определились, в какие группы входят, мир, относительно которого эти сообщества позиционируются и в котором действуют. Внутри этого поля существует множество разных видов коммуникаций. Также там расположено все то, что мы в этом нашем разговоре временно отложили в сторону, но что задает контекст для него. (Рисунок 45)

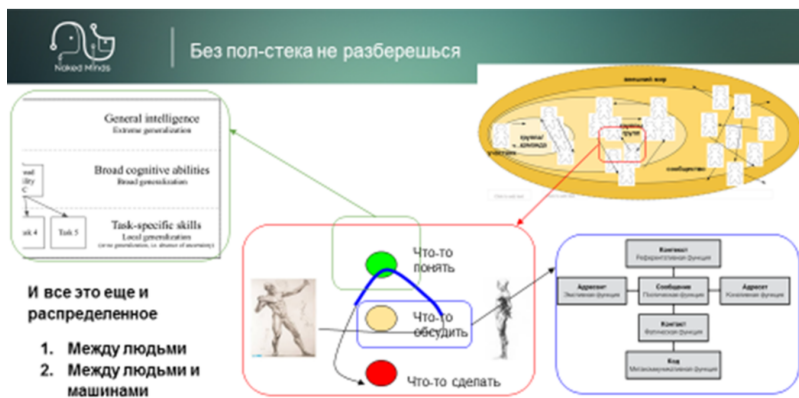


Рисунок 45. Фокусы внимания данной лекции

В центре лежит коммуникационный процесс, который мы с вами немножко пощупали. По-простому – обсуждение необходимо, чтобы что-то понять, а понимание необходимо, чтобы что-то сделать.

Коммуникация — это процесс коллективного понимания, обеспеченный тем самым интеллектом, о котором мы сказали, что он быстро развивается, что он имеет сложную структуру, что мы его разделяем с компьютерами и прочими внешними интеллектуальными средствами, аугментациями, киборгизациями. А еще мы обсудили, что существуют процессы улучшения «расползания» нашего интеллекта в компьютерных системах и командах, и за счет этого коллективный IQ и растет.

Энгельбард даже какие-то метрики тогда предлагал, но вряд ли это можно легко посчитать без специальных инструментов (это к вопросу о том, как выглядит инструментарий улучшения процесса улучшения). А метрики сообществ, как мерять процессы в сообществах в широком смысле — до сих пор вопрос открытый, и какое бы движение в практике работы сообществ вы бы ни выбрали — вам нужно будет самим выбрать какие-то метрики, какую-то схему, в которой вы будете эти метрики считать. И решить, какие из этих метрик и как вам нужно, вы сможете вывести в digital, чтобы сообщество могло ориентироваться не только во внешней реальности, сколько во внутренней, а также управлять своим развитием.

Для того чтобы работать с интеллектом сообщества, его улучшать и развивать, необходим уже не нулевой интеллект, нельзя это взять и начать делать с нуля. На Ри-

сунке 46 список того, что в 1968 году Энгельбарт указал в качестве базового набора IT-инструментов для развивающегося сообщества с ненулевым организационным IQ. Нам намного легче это сделать сейчас, в 2020 году, а Энгельбарту пришлось после того, как он создал концепт (он называл это «концептуальным фреймворком») интеллектуальной коллективной работы, пойти и сделать это все практически с нуля.



Рисунок 46. Инструменты для работы сообщества по Д. Энгельбарту)

Энгельбарт сам был организатором такого сообщества, группы, которая создавала интернет, придумывала объектно-ориентированные языки программирования, оконные интерфейсы, мышку, протоколы передачи и т. д. Они фактически были сообществом, которое само

для себя придумывало интернет и само его использовало. Они и составили этот базовый список требований к ИТ-инструментам.

Я смотрю на этот список и понимаю, что некоторые инструменты до сих пор не реализованы. Например, телеконференции с shared screen — это то, чем мы сейчас пользуемся, первый прототип показали в 1968 году, можно найти ту презентацию в ютубе — mother of all demos. А, например, back links — ссылки, которые ведут назад (если вы нажали на какую-то ссылку, вы никак, кроме как функцией «назад», не перейдете, так как на страничке, на которую вы перешли, и там куда вы перешли, нет «двери» — места, откуда вы можете перейти назад. Еще был целый ряд концептов, из которых часть была реализована и превращена в разные продукты, но далеко не все и так, как задумывалось.

Я не очень верю в примеры, мне кажется, что они отвлекают, примеры, отличаясь друг от друга, несут на себе индивидуальные особенности, и это мешает воспринимать общее — абстрактные концепции. Но пару примеров решил оставить.

Кто-то из вас знает, что в своё время IBM сделал компьютер, который победил чемпиона мира по шахматам. Это не интеллект в том определении, что мы разбирали сегодня — ведь мы ведь загрузили его алгоритмами,

комбинациями, и он умеет лучше решать именно такого типа задачи и никакие другие. Пусть это и не интеллект, но наш интеллект за счет этого усилился, ведь мы можем не как раньше все эти навыки расчета партий в голове держать, а спокойно взаимодействовать с вынесенными наружу алгоритмами, играя в шахматы. Этот же IBM в 2018 году сделали компьютер, который победит человека в дебатах. Сейчас, точнее эти два года, когда проводятся битвы, компьютер пока проигрывает, но через пару лет, наверное, сможет победить. Как это работает? Сначала определяется и озвучивается (людям, участвующим в дебатах или, как в данном случае, человеку и машине) тема дебатов. Например, нужно ли субсидировать пре-школы или пусть сами зарабатывают (дебаты сейчас проходят в США, и повестка там, соответственно, в основном, 15 минут на подготовку, два человека дебатируют, эксперты оценивают, кто победил). (Рисунок 47)

На картинке описано, что система уже умеет делать. Хорошо или плохо, но уже умеет. Скачать программу и запустить ее на домашнем компьютере пока не получится, хотя множество исходных алгоритмов, статей, описывающих методы работы, архитектуру и так далее, на сайте выложены. Просто мощности домашнего компьютера пока не хватает.



Рисунок 47. IBM Debator

Так, дальше эта система читает документы, выделяет аргументы, находит ракурсы, с которых можно посмотреть, оценивает силу аргументов, выстраивает аргументы в связную сеть, формирует текст, выстраивает нарратив и т. д. Ну еще в промежутке слушает тезисы оппонента, анализирует их и корректирует свою позицию, реагирует на аргументы своими контраргументами. И только потом эксперты голосуют, кто был более убедителен.

К чему я привел этот пример. По сути, этот эксперимент IBM – это же, по сути, уже автоматизация части процесса коммуникации. Представьте, как через пару или пятерку лет изменится мир, изменится образование, модерирование групп! Как станут умнее уже ум-

ные сообщества с усиленным интеллектом, когда часть их процессов будет вынесена на платформы управления знаниями через коммуникацию от IBM.

Сейчас работа этого комплекса выглядит так: «человек стоит и разговаривает с металлической тумбой». Но, на самом деле, внутри этой тумбы выстраиваются карты тем, точки смыслов, вектора. То есть там множество промежуточных шагов, которые выполняются различными подсистемами, чтобы обеспечить убедительную аргументацию в споре человека и машины. Если эти промежуточные этапы и соответствующие промежуточные инструменты вытащить, то у каждого инструмента могут быть свои потребители. Например, вы хотите сделать прогноз развития какой-то темы и взгляд на нее. Вам необходимо вытащить и посмотреть, как выглядит картина, как она меняется, поспорить. Или вам нужно представить различные сценарии развития переговоров, оценить возможные исходы. Или вам нужно оформить вашу уже готовую речь в более убедительную форму, проверить ее на риторическую силу, правильно расставить смысловые акценты.

От такого рода решений один шаг до того, как у человека появится партнер или несколько партнеров, которые поддерживают разные слои интеллекта. Вы на место вопроса о сути поддержки подготовительных классов в школе (тема дебатов 2019-го года) ставите вопросы

о сути процессов в вашем сообществе, обсуждаете их вместе с таким искусственным интеллектом — и в результате IQ сообщества (или ваш собственный гибридный интеллект) резко прыгает вверх, усиливается.

Второй пример — это даже не пример, а суповой набор примеров того, каким образом разные виды мышления технически могут быть поддержаны уже сегодня. Итак, научное мышление — это тестирование моделей, это выдвижение и проверка гипотез, эксперимент, который подтверждает гипотезу. Проверка моделей на прочность, если говорить короче. Раньше это было линейно — одна модель, одна гипотеза, эксперименты подтверждают или нет. Сейчас это сложное многомерное моделирование (например, моделирование структурными уравнениями). Берется область знаний, обчисляется и делается многофакторный сложный анализ (на слайде — как выглядит связь между интеллектом и успеваемостью). Раньше делали бы табличками и считали корреляцией или крутили факторные пространства вручную, а сейчас это делается облаками, много факторов, все связаны друг с другом, туда загрузили данные, и если эти данные есть и корректно собраны, относятся к исследуемой задаче, то у вас появляется сложная модель, представляющая кусок теоретического знания, со всеми связями, значимостью связей. То есть визуализация того, что раньше должен был в голове формировать и удерживать человек, обладающий научным ин-

теллектом, а сейчас это вынесено наружу в наглядной модели. По сути, сейчас и некоторые статьи выкладываются не в текстовом стандарте, а как исполнимая модель со всеми данными. И читать их уже должен не человек глазами, а гибридный интеллект из человека и его инструментов моделирования и проверки качества модели. Это маленькие инструменты. А есть ведь и большие исследовательские платформы, которые организуют исследовательскую деятельность очень больших распределенных коллективов – например, с данными, которые генерирует Большой адронный коллайдер.

Соответственно, человек в науке, в той части, где работает научное мышление (и его упрощенный незаконно-рожденный глуповатый отпрыск «критическое мышление»), через это освободился, чтобы двигаться выше по модели бутстреппинга, разрабатывать новые интеллектуальные продукты, работать с более сложными теориями, не прорабатывая каждую связку и гипотезу вручную. Так оснащенный ученый или лаборатория могут сделать больше, чем раньше. (Рисунок 48)

Справа скриншот с какого-то онтологического редактора. Помните, речь шла про онтологию и онтологику? Это мышление отвечает за выбор, рефлекссию и работу с онтологией – как фоном для моделирования конкретных действительностей, прикладных средств. Например, реальность строительства атомной станции. Есть

материалы, есть энергия, есть ветер и т. д. Нам надо посчитать, не обвалит ли ветер корпус станции. Нам надо посчитать реальность, чтобы что-то сделать.

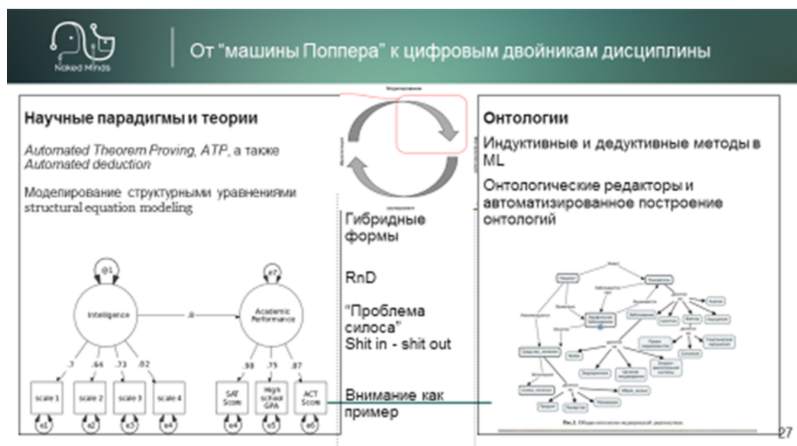


Рисунок 48. От «машины Пoppers» к цифровым двойникам дисциплины

Если вы воспитываете ребенка, то это реальность педагога и возрастной педагогики. Если строите атомную станцию, то это материалы, станки и т. д. Эту реальность нужно как-то формализовать, построить ее карту. Можно предельную – от акта творения или от большого взрыва, а можно и прикладную, ту что относится к педагогике или строительству сложных объектов. Раньше всё это делалось вручную. Надо было прописывать: бывает такая вещь, как гвоздик, у которого есть такие аспекты как размер, материал, насечка. Это всё его особенности.

Он втыкается таким способом. Он держится в стене, стены держат крышу и т. д. Это всё надо было делать, чтобы с подрядчиком договориться, у поставщика заказать нужные элементы и вовремя. То есть чтобы в итоге что-то делать вместе.

Теперь эти реальности или карты реальностей собираются на основе анализа текста. Вы загоняете текст (еще не на всех языках работает, конечно). Собираете текст structural English – упрощенный английский и искусственный инструмент, расширение той части интеллекта, который отвечает за построение онтологий – уже фактически собирает из этого представление предметной области. Или даже может брать обычные научные структурированные тексты, и он построит картинку на основе обработки текстов.

Раньше в ТРИЗе надо было любую задачу перевести в представление о технической системе: что там источники энергии, что орган управления и т. д., в другой язык, в другую онтологию. Из «постановки заказчика» в рабочую постановку задачи. Вот эти языки уже сейчас плюс-минус успешно решаются IT-инструментами. Это два маленьких примера того, как уже сейчас автоматизируется или распределяется на инструменты стек интеллектуальных функций, которые поддерживают возможность продуктивной коммуникации, без чего сообществ нет. Эти функции очень быстро (никто даже

осмыслять не успевают) начинают переходить во внешние артефакты-инструменты, которые можно брать в готовом виде, не потратив 20 лет на соответствующую прокачку и образование.

Вы можете уже встраивать в свой интеллект такие кирпичики, распределять его. Правда, для этого вам необходимо учиться работать с такими инструментами — для них нужна «ответная часть».

В любом случае, даже если нужно просто удерживать больше объектов во внимании и работать с более сложными объектами — придется учиться работать с такими инструментами, потому что в такой картинке может легко поместиться десять тысяч элементов, а в голове поместится, может быть, семь, может, десять. Но вряд ли больше.

Итак, проблемы в софте и железе, конечно, существуют. Инструменты не идеальны, многих пока нет, многие для пользования ими требуют уже наличия высокого интеллекта.

Перенос, генерализация навыков в искусственных системах пока сложны — их уровень интеллекта (если считать его без «человеческой части») пока не велик. Слабые ИИ, классификаторы, если даже умеет различать собачек, то не сможет кошечек, и для этого нужен

отдельный инструмент, тоже с околонулевым интеллектом. Может быть, обученный на собаках классификатор быстрее научится различать породы при доучивании, чем «пустая» сетка, которую ничему не обучали, но перенос пока работает с трудом. Как бы то ни было, есть технические сложности, но они очевидны, они решаемы, иногда быстрее, чем мы думаем. Процесс в самом разгаре.

Но проблема не столько в технике, сколько в гуманитарной составляющей, в человеческом факторе. Помните модель бутстреппинга, о которой я говорил? В ней человек сам порождает инструменты. Исходное предположение Энгельбарта, когда он интернет проектировал, заключалось в том, люди будут сами порождать необходимые инструменты, фактически создавать их (участвовать в сообществах, которые будут это делать). (Рисунок 49)

У такого человека, в принципе, не может возникнуть вопроса о том, как обучиться этим пользоваться. Соответственно, реальная ситуация, в которой одни люди создают инструменты, а другие ими пользуются, порождает множество последствий. Например, излишнее упрощение интерфейсов, стандартизацию, что приводит к тому, что инструменты имеют ограниченный функционал.

1. Исходная модель Энгельбарта предполагала, что каждый сам участвует в разработке инструментов. Никто не желает и не может. Другая педагогика. Цифровым двойником не обойтись.
2. Модель интеллект стека требовательна, а многие живут с прошивкой 20 века. На ней не взлететь.
3. Нет экономической модели. Пример с Knowledge Federation.
4. Презумпция не-агентности. От митингов до цифрового следа. Solid Беренса-Ли.
5. Презумпция вертикальности (онтологические стандарты в мире и наша попытка накрутить универсальную схему).
6. Культура детематизации и булшит-инноваций. Слоны в комнате.

Рисунок 49. Проблемы принятия и распространения аугментации интеллекта

А многое не было сделано оттого, что Энгельбарт допустил ошибку, считая, что интернет будет состоять из групп, в которых люди будут более активно делать инструменты для себя. Он под такую работу и проектировал многие инструменты, только небольшая часть которых вошла в обиход благодаря Джобсу и Гейтсу.

Еще одна проблема заключается в том, что для такой работы с коллективным интеллектом необходима другая, новая педагогика. Потому что включение человека в сети вот этих инструментов, которые являются частью его интеллекта, распределенного, требуют другого подхода к тому, как и чему человек учится, что является фокусом его работы. Как и с искусственным интеллектом,

такое определение интеллекта как краеугольного камня говорит, что человек должен учиться не решать задачи, а создавать когнитивные инструменты решения задач. Это значит, что учиться он должен, в первую очередь, трансдисциплинам, а не прикладным дисциплинам и интеллектам, и учиться он должен сразу вместе с инструментами и, возможно, создавая новые инструменты под себя или под свое сообщество и его специфические процессы.

Для этого педагогика должна понимать, как работает интеллект в своих гибридных формах, что такое инструменты и вынесенные вовне интеллектуальные функции. А это не сильная часть современной педагогики, это, скорее, к инженерам или философам техники.

Вторая часть. Модель интеллект-стека – этой многоуровневой структуры, которую мы обсуждали выше – очень требовательна к человеку и тем более к сообществу. Чтобы коллективный интеллект заработал, нужно иметь уже довольно прокачанный базовый уровень интеллекта, чтобы «сажать» на него или распределять его на внешние инструменты, которые сделаны так, что ими нельзя протезировать дубовое бревно, они совместимы только с уже довольно развитым естественным интеллектом.

Например, есть научное мышление, которое предполагает, что теории сменяют друг друга, истины нет, потому

что все теории когда-нибудь устареют, и поэтому научное (критическое) мышление — это поиск ошибок и способов их устранения: в теории, в гипотезах, в порядке экспериментов и т. д. При этом спросите на улице, что такое «критическое мышление», то большая часть не вспомнит про это, а скажет, что это про базовую рациональность, все хорошее против всего плохого.

Соответственно, и большую часть дисциплин, которые составляют суть интеллекта нормального человека, надо бы проапгрейдить, новые прошивки поставить, большинство людей живет с представлениями 18 века, 19 века, середины 20 века. Кто-то — и с более ранними представлениями и интеллектами очень старых версий. Если системный подход или системная инженерия — то, как правило, первого поколения, а поезд ушел во второе поколение еще сорок лет назад, и новые инструменты совместимы с новой версией системного подхода, а носителей его у нас вокруг почти нет. Как ставить новые инструменты интеллекта, если базовая прошивка устарела, на нее ничего не встает? Сложно работать автоматическими системами доказательства гипотез, если вы науку себе представляете такой, какой она была в 19 веке. Несовместимость наступает, приложение не устанавливается на старую операционку.

Третий момент. Экономическая модель того, как это всё работает, хромает. Есть ученики Энгельбарта. Их организация (сообщество) называется Knowledge Federation — на русском это не «федерация знаний», а «федерирование знаний» — процесс, такой вид интегрирования, объединения, синтеза, в котором элементы сохраняют свою самостоятельность. Они не могут преодолеть проблем с экономической моделью взаимодействия. То есть в ракурсе сообществ возникает вопрос: как процесс взаимодействия разных ролей и специальностей внутри сообщества сделать выгодным, понятным?

В случае KF — часть участников занимается открытым кодом, часть — прямо коммерчески успешные люди (например, один из них вице-президент Google). Все готовы друг с другом поговорить, но как встает вопрос делать что-то вместе, то начинаются разногласия: как оценить интеллектуальный вклад, а кто-то кучу денег вложил в продукт, а как это учесть? А за какие деньги продукты будут интегрироваться друг с другом? Нет модели, которая бы для сообществ учитывала бы вклад каждого и делала бы это экономически целесообразным. Причем, когда мы говорим экономика, мы не говорим о том, что в ней оборачиваются обязательно деньги. Репутация, социальный капитал или доступ к идеям, интерес к тем или иным темам — все это тоже оборачивается в сообществе, но пока нет моделей, метрик, ко-

которые сопровождают процесс содержательной коммуникации, сложную конфигурацию и сложный интеллект, который требует постоянного кручения процессов CODIAK по Энгельбарту, собрать сложно.

Четвертый момент, или еще один вид проблемы. В некоторых культурах, и наша, российская культура, одна из таковых, подспудно присутствует установка того, что люди, по сути, не обладают агентностью – способностью действовать самостоятельно. А сообщество – это не управляемая сверху машинка, это сложная самоорганизация свободных агентов. О чем идет речь?

Рассмотрим два примера. Есть такие люди, у которых частью картины мира является, что люди если пошли протестовать, то это не потому, что они так думают, а потому, что им заплатили. Представление о том, что человек может быть агентом, самостоятельно действующей единицей, у нас в культуре и не только у нас вырублены под корень. И из-за этого многие модели, предполагающие, что человек – агент, не работают. Даже индивидуальная образовательная траектория воспринимается у нас в РФ не как «больше возможности выбора, больше точек смены курса», а как «больше точек контроля», где какой-то внешний управляющий агент каждого загонит в установленный им в соответствии с политической и экономической целесообразностью трек. Такая ситуация, конечно, имеет место

не только в России: например, существует такой известный айтишник – Тим Беренс Ли, один из отцов интернета, придумал протокол http. Он сейчас делает проект, который называется «solid» – индивидуальное хранилище личных данных. Предполагается, что человек сам настраивает доступы к данным и их изменение, его данные всегда у него, и их нельзя забрать и потом делать с ними что угодно. Этот проект основан на широком общественном движении, которое пытается противодействовать распространенному представлению о людях не как об агентах, а как об объектах, которых (или данные о которых) можно продавать и которыми можно манипулировать, например, при помощи подгонки и таргетирования рекламных сообщений.

Если люди не воспринимаются как агенты, то все схемы живых развивающихся сообществ не работают. Потому что всегда придет чиновник британский, немецкий, китайский, российский и спросит: «Кто за все это заплатил?» В этом смысле будущее «умных» сообществ упирается в представления о людях и культурные особенности человечества. В некоторых странах – больше, в некоторых – меньше. Частью этого тезиса является «презумпция вертикальности». Особенно в России пытаются ввести один универсальный стандарт на все. Если онтология – то одна и объемлющая! Учебник, система управления, истина. Но, на самом деле, через шаг «вертикальное сознание» приводит к тому, что со-

общества, которые основаны на других, сетевых и агентных принципах, не могут существовать и развиваться.

Наконец, последний пункт, последний вид проблемы, который тоже свойственен разным территориям, но России — в первую очередь — это то, что можно назвать «культурой детематизации». Была тема и ее раз — и нет. Очень много есть тем, которые не обсуждаются, а вместо них предьявляется карго-культ, подмена, вместо реальной деятельности создается симулякр. В некотором смысле это не принципиальная проблема для умнеющих сообществ. Это затруднение, усложненная среда, заполненность пространства работы «дырками» и симуляциями. В первом случае объект есть, но его нельзя обсуждать и с ним нельзя работать. А во втором случае объекта нет, но делается вид, что он есть, вместо объекта — симуляция. Это все существенно затрудняет, но не делает невозможной коммуникацию.

В целом позитивный факт заключается в том, что проблемы не являются проблемами — то есть фиксациями принципиально неразрешимой ситуации. Все они — скорее затруднения или сложные задачи, но не проблемы.

Лекция 5.

Кейс создания сообщества.

Ян Хотетовский

Здравствуйтесь. Меня зовут Ян Хотетовский, и это мое видение жизненного цикла сообщества через призму создания, развития и жизни команды по американскому футболу. Сообщества, развитию которого я посвятил восемь с лишним лет своей жизни, и это был замечательный, потрясающий и очень интересный опыт построения сообщества с нуля.

Я считаю, что любое сообщество, да и вообще все в нашем мире, развивается по похожим законам: все рождается, все живет, все умирает и перерождается во что-то новое. Так же точно и сообщества. По сути, это копирование тех же процессов, и поэтому всегда из какой-то мысли, идеи рождается сначала малая группа людей, и потом это все развивается в какую-то большую общность. При должном желании и стремлении участников, безусловно.

Несколько ключевых понятий, которые я для себя использую, говоря о сообществах:

- **архитектор сообщества**, демиург — это тот, кто сообщество мыслит, тот, кто сообщество проектирует, тот, кто сообщество потом удерживает в виде проекта, в виде

рамки, и который нанизывает на эту структуру все остальное, что есть в нем.

• **лидер (ы) сообщества** — лидер сообщества, как правило, это всегда человек, который «на броневике», тот человек, который всегда впереди, он смотрит, он верховодит, он стоит у штурвала. Он тот, о ком сразу возникает мысль, когда вы произносите, что вот это сообщество юных филателистов и вот «Вася Пупкин», он самый классный, он ведет этих филателистов к светлому будущему.

Важно понимать, что эти две роли необязательно объединены в одной персоналии. Чаще даже это разные люди. И когда вы смотрите на сообщество, с целью понять и найти его суть, старайтесь найти тех, кто внутри этого сообщества на самом деле является его движущей силой и «душой».

Что такое вообще команда по американскому футболу? Это общность, но пока не сообщество, людей, у которых возникла мысль, что американский футбол — это классный вид спорта. Вокруг любого интереса может собраться любое количество людей.

Американский футбол (далее амфут) — это не привычный нам футбол (игроки в амфут называют его соккером, чтобы отделить от своего «истинного» футбола),

это не регби, это не художественная гимнастика. Вход в этот вид спорта имеет определенные сложности. Как минимум надо купить экипировку, которая хоть и дешевле хоккейной, но всё равно требует первоначальных вложений. При этом амфут достаточно интересен и полностью отличается от многих командных видов спорта, которые мы знаем.

И вот собирается группа единомышленников, которые решают создать некую общность, объединённую одним интересом. Ещё не определено, какой команде быть. Либо это просто «дворовая» команда на 10–15 человек, которые играют между собой иногда, или это что-то серьезное, со структурой и вполне глобальными целями. На момент, когда вы собираетесь, у вас может не быть ощущения, что это что-то серьезное. На момент, когда к команде присоединился я, в коллективе было около двадцати человек и были мысли просто играть футбол. Из них до настоящих результатов дошли, пожалуй, только я и еще пару человек.

Я посчитал, что не интересно просто чем-то заниматься, нужно ставить себе цели и задачи. Это очень важно, потому что, я считаю, что у сообщества, помимо людей, которые должны быть локомотивами и теми, кто двигает идеи этого сообщества, должны быть еще сами идея и цели. Тогда это сообщество может существовать в ином виде. Просто собираться ради желания погонять

мяч во дворе не интересно. Из этого серьёзного и устойчивого сообщества не получится.

Я предложил такую сентенцию как парадигму: «Если мы здесь играем, то мы играем ради того, чтобы стать чемпионами чемпионов». Надо понимать, что в России на тот момент существовал чемпионат России по американскому футболу. И, конечно, локальные чемпионаты существуют в Европе и на других континентах. При этом основное развитие амфут имеет в Соединенных Штатах Америки. Поэтому, когда парадигма победитель была предложена, все посмеялись над ней. Мало кто из двадцати человек верил, что стать чемпионом на уровне страны возможно. Почему предложенный концепт был встречен в штыки, понятно. Тренировалось не очень много людей. Уровень подготовки был низким. И поэтому главный «фан» людей от занятий амфутом был в том, чтобы просто изредка тренироваться и иногда выходить на поле и играть, получая тумаки. И если победы были редки на полях, то фотографий в форме можно было нащёлкать сколько угодно, а потом в форме красоваться у себя в соцсетях. В то, что в таком виде можно стать чемпионами страны или даже международных турниров, не верил никто.

Я же утверждал, что так и будет. Надо к этому идти. И один из шагов, которые я сделал – оформил сообщество визуально, в том числе потому что не было четкой

картинки, образа, который бы чётко ассоциировался с командой и с которым ассоциировали бы себя участники сообщества. Визуальная составляющая очень важна, поскольку образы привязываются и настраивают всех участников сообщества на одну волну.

Таким образом, получается, что в активе собирается костяк из нескольких человек. Эти люди постоянно находятся в коммуникации с остальными членами команды, сообщества. Доносят видение, рассказывают о глобальных целях и показывают перспективы и тот путь, по которому будет развиваться сообщество/команда.

При этом следует понимать, что в высоко конкурентной среде, а спорт, несомненно, таковой и является в первую очередь, ваше сообщество в лице его отдельных представителей и по команде в целом будет постоянно находиться под давлением как спортивных результатов конкурентов, так и в коммуникационном поле. Так было и с нашей командой, когда все вокруг старались зацепить или унижить как команду в целом, так и её участников по отдельности.

Помимо внешнего «врага», который будет часто понятен и виден, внутри команды и сообществ всегда будут те, кто будет сомневаться в правильности целеполагания и того пути, по которому пошло сообщество. Будут те, кто скажет, что он не хочет никуда идти и ему «норм

и так». И тут важно архитектору сообщества всегда быть сфокусированным на цели. У архитектора в голове эта идея должна быть всегда чётко определенной: какое сообщество он видит идеальным, каким путём и куда должно идти, и прийти от «сейчас» и до результата. При чётком осознании цели и пути архитектор через настройку и трансляцию через лидеров мнений может нивелировать негативный фон и шум, который создаётся вокруг и изнутри. Это позволяет заразить идеей всё больше людей. Всё больше людей волей-неволей будут вовлекаться в активную работу сообщества даже на уровне личной заинтересованности в личных результатах. Потому что улучшение даже личных результатов каждого члена команды будет работать на продвижение по пути для всего сообщества.

И на этом этапе лидер начинает проявлять свои качества. Примерно с этого момента у сообщества появляется необходимость ретрансляции своих ценностей, идей и целей вовне. Но при этом нельзя забывать и о постоянной внутренней работе по трансляции всех аспектов пути сообщества. И такой внутренней пропагандой целей занимается не только и не столько лидер, как все его ближайшие соратники, и в том числе это может и отчасти должен делать архитектор сообщества. Вы должны постоянно находиться в контакте с коллегами, со своими сокомандниками, с теми, кто состоит в вашем сообществе. По сути, через ту же сеть вы можете

и должны быть всегда на связи. Для этого необязательно ваше физическое присутствие, но при этом вы всегда рядом, на расстоянии ответа в мессенджере или соцсети. Одна из ваших основных задач будет возможность всегда дать людям понимание, что происходит и куда идёт ваше сообщество.

Об этом, в том числе в своей лекции, говорил Павел Сурков. Лекция замечательная, и потому не могу не порекомендовать её к ознакомлению.

Когда внутренняя работа настраивается, то начинаются изменения, которые становятся заметны всем. На банальном видимом уровне это складывается, например, из того, что на тренировках появляется уже не 10 человек, а 30–40. Хотя до этого, когда у команды не было целей, десять человек на тренировке считалось хорошим результатом. Этот процесс настраивался мной в том числе примерно два года. То есть это тоже не быстрое действие. Это планомерная идеологическая работа.

А это всё в том числе и потому случается, что люди начинают понимать, какая цель поставлена. И, самое главное, какие понятные шаги нужно сделать, чтобы с самого низа к этой цели прийти, пусть и не завтра, но послезавтра.

И даже проигрыши на поле уже не ломали так командный и индивидуальный дух, а лишь подзадоривали к стремлению поменять это. И вот на третий год было принято решение выйти в чемпионат России. Соревнование классом выше, чем то, в котором мы участвовали до сих пор.

И этот уровень был другим хотя бы по количеству участвующих команд. Несмотря на то, что амфут не так развит и не так популярен в России, команды на то время существовали во многих крупных и даже не очень крупных городах. Буквально от Владивостока до Калининграда, включая Север и Юг страны, везде можно было найти команду по американскому футболу.

Не в последнюю очередь это связано и с тем, что как вид спорта американский футбол является квинтэссенцией командности и духа. Тут во главу ставится командное взаимодействие и лишь потом индивидуальные особенности каждого игрока. Мы как команда это доказали в те годы, когда обрели первое чемпионство и в последующие. Тогда, когда пришлось играть сначала против бывших российских чемпионов, усиленных легионерами из Северной Америки, а потом и в европейских кубковых матчах. Важным же нюансом про участие в крупном турнире является логистика и как команда это переживает и выдерживает. Страна у нас большая и перевести по ней 30+ человек с экипиров-

кой становится не тривиальной задачей для сообщества, объединённого интересами и финансируемого за счёт личных взносов членов сообщества. Поэтому, конечно, представители команд из Владивостока или Калининграда не всегда могут позволить себе участие в чемпионате России именно из-за своего географического положения.

Для Спарты же логистика превратилась в ещё один инструмент сплочения коллектива. Особенно когда «приключения» во время путешествия в Крым затягивались на незапланированные двое-трое суток. И всё это время ребята проводили в автобусе.

Проигрыши, сложные переезды, изматывающие тренировки, на которые нужно выделять всё больше времени из своей нормальной жизни. Всё это очень сильно бьёт по мотивации. Именно поэтому всегда нужно давать людям надежду. Показывать тот самый свет, который пусть и плохо, но всё же виден в конце туннеля. И тут во многом включается личная работа с каждым, у кого хоть на минуту начинают потухать глаза. Нужно поддерживать внутренний огонь каждого человека над целью, над идеей сообщества и говорить: «Дружище, тут такое дело, что ты пока еще недостаточно сделал, мы все еще мало сделали, чтобы стать чемпионами».

Невозможно стать чемпионами в чем-то за короткий период времени. Это длительный, системный процесс. Когда лидеры сообщества знают, что «мы станем чемпионами совершенно точно!» Тогда тем, кто подумывает уйти в какую-то другую команду, можно сказать: «Ну, ты можешь идти куда угодно, но мы в любом случае станем чемпионом без тебя или с тобой, и твоя задача — понять это и остаться с нами, потому что ты крутой и мы крутые».

Да, важно каждому находить какие-то именно его слова. Конечно, я сейчас рассказываю это применительно к тому, как было в конкретном сообществе, в конкретной команде. В команде, где преобладал мужской коллектив. И, понятно, что мужская психология построена своеобразно, а психология спортсмена тем паче. Поэтому всегда нужно подбирать слова-ключики в каждом конкретном случае, даже если таких случаев 50 и больше человек. И потому я, несмотря на то, что был какое-то время и спортсменом, который выходил на поле вместе со всеми, выполнял ещё и параллельные функции вот такого человека, подбирающего нужные слова каждому. И, опять же, люди в команду собиралась по-разному.

Дальше, когда у вас набрана критическая масса, когда вам уже не нужно сильно переживать, у вас уже коллектив работает на то, чтобы новичков адаптировать и за-

разить идеями сообщества, становится чуть проще. Вам не нужно бегать с каждым и каждому что-то доказывать, у вас уже коллектив работает на цель. Люди начинают активно вам помогать, у вас появляются соратники, подхватывающие отдельные направления работ. Инициативные люди существуют, но очень многие ребята или девчата находятся как бы в фарватере основного человека, лидера. Они такие: я могу это делать, но у нас же есть главный, вот он всем занимается, зачем мне это делать. И надо находить тех, кто готов работать. Никогда один человек не сможет ничего сделать с большим количеством людей. Все равно вокруг него должны быть его соратники: ближайшие 2, 3, десятый круг, которые будут помогать ему и работать вместе с ним. Какой бы лидер классный ни был, какой бы лидер работающий ни был, он все равно, как та самая лосадь, сдохнет, если будет один. Поэтому всегда нужно помнить и помогать лидеру.

А окружая его деятельными людьми, которые готовы работать на цель сообщества, по понятным причинам через какое-то время, когда сообщество развивается, достигает определенных высот, внутри будут создаваться еще какие-то мысли, еще какие-то коллективы внутри коллектива. О чем я говорю. С самого начала у вас, у каждого человека есть свой взгляд на цели и идеалы сообщества. Вы никому никогда в жизни не засунете ни свои глаза, ни свой мозг, чтобы он видел точно так же,

как вы, и осознавал все точно так же, как вы. Поэтому, когда вы считаете, что вот главная цель — это классная медалька и все, то другой человек может сказать: а мне к медальке нужна еще корочка мастера спорта или мне нужно, чтобы я мог путешествовать по миру, выезжать на игры и так далее. То есть куча разных совершенно мыслей будут облекаться в какие-то разные совершенно смыслы. Очень важно в этот момент, то есть это происходит на протяжении всего существования сообщества, от начала его и до его завершения жизненного цикла, вот всегда нужно понимать, что с этими людьми нужно всегда быть рядом накоротке, так, чтобы вы были в единой координатной сетке. Потому что, когда объединения появляются по тем или иным признакам, они объединяются в микрогруппы внутри сообщества, и эта микрогруппа может рожать совершенно невиданных или демонов, или ангелов. По-разному, в зависимости от того, какое настроение игроков в конкретный момент и как поговорили с ними или не поговорили с ними лидеры, капитаны и так далее. Если упускать момент, то такие группы могут тоже из клетки пытаться вырваться и раздробить ее на много маленьких обратно. Таких случаев очень много, как в американском футболе, когда команды разделялись, разваливались и создавались новые, так и в любом другом сообществе, когда у вас есть единое целое, все смотрится отлично, монолит, вот это классно, вот с этими людьми можно горы свернуть. Бац! Там через какое-то время вы

узнаете, что тут три на базе одного, и вы ничего понять не можете, почему они, как разделились.

Очень важно векторы всех мыслей объединять в один. Повторяю многократно, но это действительно такой момент, которому нужно уделять очень много времени и внимания, особенно если вы находитесь на позиции архитектора сообщества. Если мы на позиции того самого паучка, который паутинку эту плетет, который оплетает всех, удерживает всех вместе. Это очень важно – быть внутри сообщества, слышать, о чем говорят, понимать, что происходит, и там, если хотите, быть и психологом кому-то, и помогать в каких-то проблемах и так далее.

Опять же, когда у вас растет ваше сообщество, как было в случае с нами, когда уже вокруг 30 спортсменов было много людей. На пике вокруг команды людей, которые что-то делали, было порядка 150 человек, если не больше. Я лично активно работал над созданием болельщицкого комьюнити, поэтому человек 500 мы объединяли вокруг идеи спартанцев, вокруг себя.

Чуть попозже расскажу о том, что нас поддерживали даже на выездах в Турции, на выездах в Венгрии и так далее. Собственно, когда вы работаете с этими людьми, когда вы понимаете, чем они дышат, то эти микросообщества все равно будут работать на вас. Поскольку со-

общества, в которых больше, например, 100 человек, внутри будут командочки. Они должны существовать, потому что люди не могут находиться, опять же, о чем вам говорил Павел Сурков, в дихотомии: да, я хочу быть внутри сообщества и не хочу быть таким, как все.

Поэтому эти люди всегда будут, когда вы вырастаете до определенных размеров в количестве, находиться в дихотомии. Они хотят быть как все и не хотят быть как все. Это странная история, которая постоянно нас раздраживает. Она действительно присутствует, я вам говорю, на таком примере реальном. Когда у вас всегда есть человек, который скажет: «я крутой там-то и там-то». Вокруг него собираются те, кто хотят стать крутыми, как этот человек. И, казалось бы, он в вашем сообществе, в вашей команде, но при этом он начинает свои какие-то идеалы попытаться либо внедрить, либо продвинуть, так, чтобы они заместили основные. Эти узкие моменты могут очень сильно разрушать общее дело.

Зная это, нужно успевать сначала поймать их, понять амбиции каждого человека и эти амбиции совместить общей целью.

Потому что если люди помнят о том, какая общая цель, они будут идти и даже несмотря на свои амбиции. Они где-то будут их отодвигать куда-то аккуратненько. Но если эти амбиции постоянно забиваются, постоянно

кто-то говорит, что ты только должен для всех, но для нас общего, да все как все, как один, один как все, то тогда у этого человека будет червячок постоянно ковыряться. И будет у него такая дискордия, ему все время будет неудобно, он будет искать выход своим каким-то эмоциям. И, опять же, в какой-то момент это может очень сильно выстрелить тем, что человек может разрушить создаваемое годами.

Поэтому знать амбиции людей, знать их желания, понимать, каким образом вы можете удовлетворить эти амбиции в рамках общего целого — это очень важно. Если человек хочет, например, тренировать кого-то (мы говорим про спортивную команду), значит, нам нужно придумать ему возможность и дать возможность тренировать тому, чему он хочет.

Всегда есть главный тренер, но есть всегда нехватка тренерского состава. Есть главный тренер, который будет считать вот так и не иначе. И кто-то может быть согласен или не согласен, у него тренерские амбиции, он не только игрок. Значит, нужно найти способ, чтобы он удовлетворил эти амбиции, если эти амбиции будут претворены в рамках большого сообщества. Это будет такое двойное бинго. Просто получаете себе союзника, который тащит идеи вашего сообщества, еще и через удовлетворения своих амбиций. Это тоже очень важно, потому что общие амбиции стать первыми во всем, они

классные, но всегда у вас останется что-то личное, чего вы хотите добиться.

В моем случае, например, я четко понимал, что к чему я прикладываю руку только, что я тащу, что создаю, даже не выходя на поле, я знал, что я доведу эту команду до самого главного чемпионства. И чемпионство страны в какой-то момент, я понял, что чемпион со стороны совершенно не главный потолок вообще. Конечно же, интереснее быть чемпионами на международном уровне. До мира там далековато, да и надо сказать, что американский футбол как мировое состязание не сильно развит по объективным причинам, но на уровне Европы вполне себе команды могут выступать.

Почему в России этого не происходит? Классная такая была приманка еще в том, что до спартанцев мало кто, буквально одна команда была, которая играла на уровне европейских чемпионатов. Да и то не сказать, что ярко проявляла себя. Несмотря на то, что в России они были там многократными чемпионами. Но на европейском уровне они себя не проявляли. Кстати, такая была история, когда вы тащите людей. Они регулярно проигрывают суперчемпионом, но при этом вы говорите: «Чуваки, знаете, нам нужно вот их пройти, потому что ну как бы это не уровень».

Они тебя раскатывают сначала условно со счетом 100:0, потом раскатывают со счетом 50:0, потом раскатывают со счетом 50:30 (счет в американском футболе имеет свои правила). И потом ты начинаешь у них выигрывать. И вот тут тоже важный момент, что те, кто пришел в команду и хотел стать чемпионами России, а что с ними делать, как дальше вести. Чуть попозже подробно буду говорить о том, что с этим делать.

Такие тоже были. Они пришли в игру чемпионата России: пришли, выиграли, и для них на этом все закончилось. Странно, как же так, весь мир у наших ног, нам нужно только прийти и взять его. Но вот люди говорят: «Спасибо большое, все, я должен был выиграть это, я сделал и всем пока». Здесь нужно понимать, что такие люди уйдут в любом случае. Но вам важно отработать не тех, кто уходит, а тех, кто остался, чтобы дальше толкать. Потому что это важно, это нужно и это жизнь сообщества. Вот, собственно говоря, мы и приходим к тому, что цель достигнута. На фотографии ребята держат кубок (аналоги если проводить, есть кубок чемпионов).

В Европе существует несколько клубных межгосударственных чемпионатов, когда клубы из разных стран соревнуются, кто же лучший клуб в американском футболе. И вот два года назад спартанцы впервые в истории российского футбола стали обладателями кубка центрально-европейской футбольной лиги, где они про-

шли все этапы. Поскольку хоть и были в ранге чемпионов России, но там у кого-то были поблажки, у нас нет. Мы сыграли 3 игры: с турецкой командой, с венграми и в итоге играли с «Гигантами» из Больцано (это итальянский Тироль). И вот наша команда выиграла этот трофей. И это впервые в России в Российской истории.



КОГДА ЦЕЛЬ ДОСТИГНУТА

- *У нас достигнута цель? Нужно придумать новую! (И лучше сильно заранее...)*
- *После долгого периода напряженной работы всегда будет спад активности*
- *Всегда стоит четко следить за прогрессом на пути к цели и отмечать достижения и неудачи*
- *Как архитекторы сообщества ищите постоянно вдохновение и радость создания, чтобы развитие вашего сообщества не останавливалось*

МАШУК 2000
RUSSIA

Тут я должен остановиться поподробнее, потому что путь был очень сложный. До этого мы выиграли достаточно тяжело в двух чемпионатах, один был на уровне СНГ. Мы там играли с белорусами и с Украиной. Две команды Украины, две команды из Беларуси и две команды из России. Потом мы выигрываем чемпионат России, и на следующий год мы попадаем, соответственно, по праву чемпионства в международный чемпионат, где становимся его победителями. При этом команда

«Гиганты» из Больцано были второй командой в Европе на уровне кубков чемпионов. В общем-то, эта команда топ-уровня. Они играют регулярно с командами из Швейцарии, из Австрии, из Франции. А это топ из топов в американском футболе, у которых есть бюджетирование, есть и спонсор, вообще всё на свете.

А у нас были только мы, и мы смогли достичь вот таких результатов. Почему это было? Потому что мы к этому шли на протяжении семи лет. На седьмой год это было достигнуто. Потому что от начала до конца были люди, которые тащили и верили в то, что это возможно. Были люди, которые знали, что так это будет. Я один из главных, наверное, в этом отношении людей, что ли, не то чтобы главных, слишком нагло себе заявляю, а это значит, что я четко знал, что это произойдет, что мы выиграем европейский какой-то трофей. В Европе тоже постоянно что-то меняется. Какие-то новые чемпионаты вводятся, какие-то убираются. Но я знал точно, что мы выиграем кубковую какую-то игру на европейском уровне и станем чемпионами еще и в рамках европейского сообщества спортсменов.

И в это вообще никто не верил. Вообще никто. Нигде в России об этом никто не задумался. А когда это стало декларироваться через меня и лидеров сообщества, нашего лидера команды, что мы это сделаем, над нами просто откровенно смеялись, пытаясь нас обидеть, за-

деть и так далее. Говорили: «Да вы кто такие вообще, откуда вы взялись, вы никто, звать вас никак». Но мы знали, и мы это сделали.

Но что случилось, когда мы достигли этих целей? Что произошло в тот самый момент, который очень важно понять?

Вот ваш цикл этого сообщества. Вы трудитесь очень много от самого маленького непонятного коллектива, который потом оформляется в нормальную понятную организацию, юридически оформленную с уставами, и вот вы достигаете какой-то цели, которая была для многих и во многом была главной, единственной, тем светом в конце туннеля, ради которого они существуют и по этому тоннелю за паровозом толкают его, уголь кидают в эту топку.

Что делать, когда у вас происходит финальный финал?

Многие не справляются с этим. Многие сообщества на этом заканчиваются. Многие сообщества разбегаются. Какие-то новые создаются, а это умирает.

Здесь важно понять и придумать даже не лидеру, потому что лидер, он не обязательно человек, который понимает и видит, что как-то можно что-то поставить. То есть он может в рамках какой-то парадигмы работать,

но дальше не видеть. Вот тут меня не то чтобы постигла неудача, с одной стороны. Отчасти, конечно, это моя неудача. С другой стороны, я для себя ставил цель развивать американский футбол как вид спорта, как отрасль, что тоже важно в России в целом.

Я не могу сказать, что я пытался заразить вокруг всех в команде этой идеей, но кто-то об этом думал, кто-то нет. Вот в рамках команды ты практически всего достиг, но дальше твоя задача — просто защищать титул. Его так можно из года в год защищать и, по сути, ну как бы никуда не деться. Очень много людей отвалилось. На самом деле, у тебя много приходит новичков в классную команду суперчемпионов. Вот новички приходят, и начинается уже переформатирование сообщества. Оно костенеет постепенно, структура его настолько становится жесткой, не пластичной. Постепенно все равно идет к скелету, превращение в скелет мамонта такого. Находят классный, скелет был, но он не живой, он уже не двигается. Он не может двигаться, потому что кости в камень превратились. Здесь происходит то же самое.

А идея создать вид спорта, в смысле развития спорта, я особо никого заразить не пытался и не смог. Тут тоже большая беда для российского спорта в целом, когда вы задумываетесь о том, чтобы развивать то или иное сообщество в спортивном плане, то есть четкое пред-

ставление и общение с профессионалами мне это подтверждает, что в России как таковой спорт существует для государства больше, чем для человека, который этим спортом занимается. У нас нет индустрии такой вот. У нас нет спорта как зрелища, и оно не сильно создается. А тот же футбол, баскетбол, хоккей – это, прежде всего, спорт как зрелище для людей, которые приходят как зрители.

Именно поэтому я активно занимался развитием болельщического комьюнити, которое было очень сильно сплавлено с командой. Естественно, там костяк основной был из друзей, родственников спортсменов, но и вокруг люди приходили именно потому, что им было интересно. Они следили за жизнью команды и так далее.

В России с этим достаточно сложно, потому что у нас спорт, прежде всего, пытается сесть под государственную кормушку, получить дотации (бесплатные поля, бесплатные часы тренировок на легкоатлетическом стадионе и т. д.), и он не думает о том, что им надо привлекать зрителя. Что зрители должны ходить вокруг и там боготворить.

Если мы берем большой футбол, обычный футбол, где у нас вроде десятки тысяч людей вовлечены. Ну буквально года три последних, если брать топовые («Спар-

так» и так далее), они начали прям активно в сторону болельщиков думать и делать какие-то акции. Прямо конкретно для болельщиков и вместе с болельщиками. До этого все происходило иначе. Общаюсь с маркетингом «Спартака» или там с командами из Армении, мы слышим: «мы стараемся», а руководство команд на это говорит, что болельщик все равно придет на стадион. Зачем нам что-то еще для него делать? И вот это вот очень сложно перебороть. И это мне не удалось. А наша команда и сейчас существует.

Ремарка. Очень важно понимать, каким образом, если ваше сообщество нацелено на какой-то конкретный вид деятельности, а он по разным причинам становится невозможным в какой-то период времени, то нужно понимать, чем вы будете удерживать людей, каким образом вы будете их удерживать от того, чтобы они не разбегались, не распались, не ушли. Ребятам из команды «Спарта» удалось сохранить костяк. Вообще, команда прирастает новичками. Сейчас у команды два состава. Есть, ну так скажем, новички или молодежный состав, которые играют в чемпионате более слабого уровня. И есть основной состав, который играет в основных турнирах, в том числе международных.

И при этом тоже важно, чтобы любой новичок — это тоже он, такой момент, когда вы должны знать, каким образом вы интегрируете новых людей в ваше сообще-

ство, потому что всегда первый порог будет делать тебя, новички будут создавать какие-то свои микрочейки. А у старичков там тоже все это создано уже. Они как-то взаимодействуют, но не очень-то пересекаются. И тут очень важный момент, каким образом вы все время осуществляете перемешивание, новых людей, новых идей со старыми людьми и их окостеневшими идеями.

Это тоже момент интересный, который, в общем-то, отражен у нас в таком свойстве, как социальный лифт, когда у тебя с самого низа человек может попасть на самый верх сообщества. Напоминаю, что сообщество суть отражение нашей жизни. Любая наша деятельность, наша жизнь и сообщества суть отражение нашей жизни.

Все, что происходит вокруг, что вы видите по телевизору, у вас все это будет происходить в рамках вашего общества. Даже если это сообщество на пять человек. Вот поверьте, но всегда будет кто-то пытаться куда-то наверх вылезти, куда-то вниз, и вот каким образом есть возможность у человека, вновь пришедшего, еще пока ничего не умеющего, но обладающего определенными амбициями, какая есть возможность попасть и стать во главе или лидером сообщества, это вам тоже нужно понимать и отслеживать.

В целом в рамках спартанцев это всегда существовало. Но тут важный момент, что спартанцы, когда я пришел,

уже назывались спартанцами. Команда существовала как полгода. И приняв это название, я добавил немножко мифологии и истории к ней. Покопали, посмотрели, что это такое, Спарта. И я добавил идеологические шутики про управленческую спарту. Там замечательный механизм и прочее для спорта идеально подходит. И любой человек мог стать полководцем, если этот человек достоин. Здесь то же самое было у нас. Я не уверен, что сейчас это возможно, но я, правда, уже год не занимаюсь командными делами и вообще никак не взаимодействую с командой. Но раньше у нас в команде было возможно, если человек достоин, если он может вести за собой людей на битву, то он становится полководцем. И это важный момент, когда у новичка есть понимание, что в рамках сообщества он может стать его лицом и занять важное место.

Если новичок это понимает, что есть достаточно легкий путь достижений, то значит, все нормально, он легко встраивается. Притом надо понимать, что не каждый человек — лидер, не каждый человек хочет быть главным, не каждый человек хочет быть впереди. Прямо у всех есть люди, которые отлично и комфортно себя чувствуют, находясь, скажем, в третьем ряду. Почему? Они знают, что они часть целого, без них все разрушится, если их не будет, но при этом им очень хорошо на этом месте. И это важно понимать, что всем им, когда они приходили как новички, нужно найти свое место.

Как только вы опускаете внимание от таких нюансов, у вас люди начинают и отщелкиваться, и придумывать что-то свое, и пытаться тянуть. У вас начинается «лебедь, рак и щука». Когда каждый тянет в свою сторону. И если эта история заражает большое количество людей, вернуть на строгий порядок, чтобы достигать целей, очень сложно.

Поэтому архитектору сообщества, человеку, который не обязательно виден, или лидеру нужно не забывать, что он «на троне» только благодаря вот этим людям. Если он об этом забывает, то даже первые его соратники начнут отворачиваться. Но я всегда ставил примат коллектива перед приматом личности вперед. Мне всегда было важно, чтобы коллективная история была достигнута. А кто там главный, не так важно. Делаешь дело отлично.

В конце, наверное, не самое важное. Как архитекторы сообществ, ищите постоянно вдохновение, радость созидания, чтобы развитие вашего сообщества не оставалось. Поэтому если вы на такой позиции, всегда ищите те цели, которые будут зажигать всех остальных. Тогда ваше классное сообщество будет вечно.

Хотя будем честны, я не знаю ни одного вечного солнца, и бояться того, что ваше сообщество когда-нибудь превратится в прах, не надо. Это абсолютно естествен-

ный процесс, просто нужно понимать, когда это произойдет, и значит, что будет очень круто на пути к логическому финалу.

Вопросы:

Как поступать с теми, кто в принципе в сообществе не проявляет никакой активности и заинтересованности, но и не хочет покидать сообщества? Как вы мотивировали для работы членов вашего сообщества, помимо напоминания глобальной цели, и как проводили совместный досуг?

Это классные два вопроса. Это постоянно головная боль реальная — как сделать так, чтобы люди что-то там делали, и как побудить кого-то делать что-то еще. Возвращаясь к лекции Павла Суркова, когда та самая дихотомия, да, я хочу быть как все, но не хочу быть как все. И здесь человек, который серой мышкой уходит с тренировки или уходит куда-то, где он спартанец. И когда в пространстве американского футбола России может быть даже сотни тысяч человек, как-то связанных с этим, он говорит: я спартанец. Вау. Ты спартанец! Ты типичный спартанец, и он кайфует, он получил что нужно. А приходит на тренировку, и он там шкерится по углам, практически ничего не делает, на поле тоже никогда не выходит. Ну или вот типичная ситуация с людьми, которые типа мы футболисты

на аватарке, мы там в форме фотографируемся, и больше никак себя не проявляет.

Здесь разные схемы применялись. Какие-то эффективные, какие-то не очень, но основная история в том, что ты в какой-то момент просто подходишь к человеку и разговариваешь: были сержанты, тренеры.

Я работал по-другому. Я выходил: «Так, что такое, в чем проблема, что у тебя не работает». Вот у нас 30-40-50 человек. Мне говорят: «Вот этот парень никуда, ну не хочет, вот сержант морковкин его измордовал всего, и вообще не хочет ничего делать». Что случилось, в чем проблема, то сё, пятое, десятое. Я говорю, хорошо, если мы поменяем вот здесь и здесь, будет это работать? — Да, я буду. Предположим это бывает так, что у человека просто не получается какое-то упражнение, по какой-то причине не увидел, услышал, не имеет значения.

Или кто-то говорил: «У меня нет денег на взносы». Но поскольку это любительская история, то клубные взносы ежемесячные всегда существовали, несмотря на то, что появился со временем у нас партнер. Но клубный взнос как один из таких символов команды. Я вообще считаю, что если ты говоришь про клубную какую-то такую штуку, должен быть еще клубный взнос как один из моментов. Даже если у тебя много

денег, даже если все зарплату получают, но ты должен часть тебя отдавать еще и в таком виде на благо клуба. И вот он говорит, я похожу сейчас вот, но у меня в следующем месяце или я месяц не плачу. А что, работы нет или еще что-то? Я говорю, сколько у тебя там денег, вот на ближайшие два месяца на тебе денег, но за два месяца должен найти работу, чтобы у тебя все устаканилось. Чувак находил работу, все нормально устаканилось, и так далее. У нас эта история тоже была очень сильно развита. Приезжают из другого города. Мы найдем ему квартиру. Приезжали откуда-то, мы хотим играть за спартанцев, но у нас нет ни работы, ни денег, ни жилья, нам ещё учиться надо, и актив находил, и работал соответственно: деньги, жилье, и устраивал, когда получать стану. Такие случаи у нас тоже бывали. Это вопрос в том, что человек сразу видит, что он нужен.

Индивидуальный подход очень важен каждому человеку. У каждого свои проблемы. Даже если у вас 10 тысяч человек, вы можете выстроить так структуру в вашем сообществе, что до каждого человека будет доходить кто-то, кто сможет поговорить, и выясним, в чем его проблема. Вы уровни разделяете на пирамидки и смотрите.

По поводу досуга. Сначала какой досуг, нам бы выиграть что-то — и всё. Потом у нас появились какие-то общие посиделки, шашлыкинги, мероприятия. Мы стали

проводить ежегодный как бы Новый год спартанский — просто глобальную вечеринку для команды и друзей делали. Мы сделали колечки и ежегодно по американской традиции их вручали лучшим игрокам. Это опять же я был главным инициатором этой истории. Это американская традиция — награждать кольцами там чемпионов и прочее. Несколько лет мы вручали такие кольца из серебра. И один из стимулов был в том числе обладать таким кольцом. Потому что это круто, что вот у нас есть кольценосцы. Такие моменты работают в том числе на сплочение. Черлидинг в какой-то момент появился. Девчонки, которые прямо назвали свою команду под нас. Они назвались *Lucky demons*, «счастливые демоны» или демоны, приносящие удачу. А это получается такая анаграмма, иносказание — это, собственно, самоназвание Спарты.

Фанаты спортивных команд — это тоже сообщества?

Конечно. Абсолютно точно это сообщество. Берем «Спартак», самый сильный бренд в России. Я говорю про фратрии, про большие союзы болельщиков. Они развиваются по одним и тем же законам, что я описывал. Я общался с представителями разных болельщеских структур. Они существуют независимо от команды. Вот у нас есть спорт, а есть болельщики. Они пытаются как-то друг на друга влиять. Владелец «Спартака» пытается заигрывать с болельщиками. Болельщики пытаются

давить на владельца: не бери такого тренера. Это разные сообщества, которые практически никак не пересекаются.

Опять же, если брать заокеанский манер, то там сообщества иницируются часто за счет головного офиса команды. И в нашем случае я тоже шел именно по такому пути. Я, как представитель команды, начал закручивать. Более того, как я перестал сам выходить на поле, я полез на трибуну и стал вокруг себя заводить людей, окружать себя болельщиками, заражать их идеями Спарты, именно со стороны болеть за этих ребят классных, которые пока еще проигрывают, посмотрите, какие они классные. И у нас это было сильно привязано к команде. Болельщицкое сообщество мы сильно-сильно скрепляли с командой. На вечеринки мы звали болельщиков, и был открытый вход для болельщиков, и после игр, и до игр, ну то есть вот какое-то взаимодействие, общение официально налаживали. Опять же, ещё плюс ко всему, что среди болельщиков было много родственников игроков. Но и для внешних людей тоже вход был достаточно простой. И мы сразу были всем рады.

Две модели такие существуют, которые применимы в России. Но мне, конечно же, больше нравится 2, которую только что описал.

Размышление 6. Определение понятия «сообщество» (рабоче-черновое). Дарья Булатова

Короткая рефлексия по итогам семинаров про сообщества в Точке кипения (см. Раздел 3) и рабочее определение, что такое сообщество, сделанное «для себя».

Итак,

Рамка рассмотрения: сообщества как функциональные системы.

Функциональная система — это система, элементы которой объединены для достижения общей цели (термин П. К. Анохина). Эта рамка сразу позволяет отсеять некоторые объединения как не-сообщества, потому что они — не функциональные системы. Например, тусовка в комментариях какого-нибудь известного блогера — не сообщество, потому что у нее нет цели. И биржа фрилансеров — не сообщество, потому что цель есть, а связей между элементами нет.

Однако гораздо важнее *разграничить* сообщества и другие типы функциональных систем. Попробую.

Сообщество как функциональная система содержит три взаимосвязанных множества: элементы (люди), связи между элементами, цели (обычно одну).

Множество «люди», континуум «субъектность – объектность», полюс – субъектность.

В классической вертикальной организации человек в значительной степени объективируется. Есть определенная должность с перечнем обязанностей, и люди на ней должны быть взаимозаменяемы. В сообществе важна субъектность, которую приносит человек, его уникальный вклад.

Множество «связи», континуум «горизонтальные – вертикальные», полюс «горизонтальные».

Сообщество – это функциональная система, в которой связи между людьми преимущественно горизонтальные. Вертикальные связи возникают редко, обычно под конкретный проект, и быстро распадаются или трансформируются.

Множество «цели», континуум «приземленная – идеалистическая» (очень грубое название для этой растяжки, я просто не успела придумать ничего лучше), полюс «идеалистическая».

Для реализации цели «продавать на российском рынке китайские диоды и зарабатывать на этом» мне сообщество не нужно. Мне нужна классическая организация. А вот для реализации цели «увеличение количества высококвалифицированных модераторов и повышения престижа этой профессии» мне нужно сообщество.

Тогда *определение сообщества* будет выглядеть так:

Сообщество — это функциональная система, элементами которой являются люди. Ключевыми особенностями этой системы является опора на субъектность входящих в нее людей, преимущественно горизонтальные связи между людьми и цель, имеющая компоненты глобальности и идеалистичности.

П. С. А вообще, это прекрасный повод наконец перечитать книгу Андрея Теслинова и погрызть концепт сообщества всерьез. Хоть отрисовать его. А то я обнаружила печальную вещь: концептуальное мышление — штука отличная, но для большинства задач — избыточная. 90% дискуссий, в которых я участвовала, либо умирают, либо приходят к позитивному результату сразу после введения рамки рассмотрения объекта. Даже до концептов дело не доходит.

Размышление 7.

Помыслить о сообществах.

Наталья Луковникова

Возможно ли управлять сообществами в целом, а также их созданием и развитием, ведь сейчас бизнес много говорит о необходимости сообществ с целью фундаментировать на них свой продукт и повысить эффективность продаж? Точного ответа нет.

Тем не менее вокруг потребительских товаров зачастую образуются (или образуют) некие подоподобия сообществ потребителей, чаще всего в социальных сетях или на специализированных ресурсах. Производители товаров и услуг стараются максимально их поддерживать, так как подобное «сообщество» создает сильную связь с клиентами, увеличивая эффективность маркетинговых кампаний. У аудитории возникает чувство сопричастности, доверие, лояльность, стимулирующие более активные продажи. У бизнеса есть возможность организовать распределенное обслуживание клиентов и обмен знаниями между «суперпользователями», добиться распределенной генерации контента самими пользователями. Самый важный плюс — продуктовые инновации за счет отзывов или новых идей самих клиентов.

В силу этого понимание динамики сообществ и способность работать с ними является важным и востребован-

ным. Например, онлайн-курс «Основы создания сообщества» на Udeму предполагает, что по завершении программы студенты обучены следующим компетенциям:

- Создание и запуск сообщества.
- Планирование и расстановка приоритетов деятельности.
- Способность вырастить сообщество.
- Анализ и развитие своей роли в сообществе.

В сети Интернет из пятидесяти первых ссылок по поисковому запросу «сообщество» сорок семь посвящены американскому ситкому Дэна Хармона, две содержат отсылку к словарям и одна ссылается на учебник социологии. Многие определения связывают существование сообществ с деятельностью и наличием некой общей цели.

Не то чтобы нам хотелось создать теорию сообществ, но попытку оторваться от практики и посмотреть на них со стороны сделать интересно. В первую очередь, не сразу давать понятие сообществ, а определить их через атрибутивные признаки, которые бы оказались более или менее интересны для дальнейшей конструктивной работы.

Проведя небольшое «штурмовое» исследование, мы смогли выделить три таких признака:

1. Связность.

Связность сообщества оказывается выше связности окружающей социальной среды, в которую включены члены сообщества и само сообщество как целое.

2. Самоорганизованность.

Сообщества не только организуются, но и самоорганизуются. Их устойчивость и развитие обеспечивается не только организационно-институциональными решениями, но и процессами самоорганизации и саморазвития, часто непредсказуемыми, неформальными, неуправляемыми со стороны отдельных членов сообщества.

3. Сложность.

Сложность сообщества выше сложности социальной среды, в которую оно включено по какому-то из параметров (знания, умения, владение каким-либо ресурсом).

Возможно, что многие сообщества не обладают этими признаками в полной мере.

Интересно исследовать возникновение этих признаков на примере упомянутого сериала «Сообщество»:

- Запуск формирования сообщества протекает проектно и, кажется, целенаправленно. Джеф создает группу по изучению испанского языка, чтобы соблазнить Бритту.
- Самоорганизованность. Но с какого-то момента сообщество начинает существовать и развиваться в силу собственных внутренних интенций. Джеф и Бритта оказываются просто элементами сообщества, они не определяют его эволюцию, не управляют его развитием. Исходная цель больше не важна.
- Связность. С какого-то момента действия членов сообщества «по жизни» начинают определяться необходимостью сохранить сообщество. Сообщество становится ценностью и важной частью жизни каждого, объединяющей сущностью, требующей внимания и действий, направленных на его поддержание, сохранение, развитие.
- Сложность. С какого-то момента изменение состава сообщества перестает оказывать определяющее влияние на поведение сообщества как целого.

Используя для описания сообществ метафору сферы, можно представить что-то наподобие оболочечной модели атома, где есть ядро и электронные оболочки.

В этом случае можно говорить про наличие «ядерного сообщества», малой группы людей, структурирующей сообщество, задающей его принципы, целеполагание. А участникам из оболочек легче входить в контакт с другими сообществами.

Возникает вопрос, можно ли представить себе сообщества со сложными ядрами из нескольких разных групп.

Возникая, как в сериале «Сообщество», на противоречии организации, проекта, порядка, директивного управления и самоорганизации, энтропии, хаоса, сообщества порождают нетривиальные жизненные траектории, новое знание и практики, специфические организованности и социальные формы.

На каком из видов хаоса может существовать сообщество? Неполный перечень примерно такой:

- Сообщества на биологическом притяжении — родовые и семейные сообщества.
- Сообщества на предчувствии развития — дошкольные и школьные сообщества.
- Сообщества на совместности действия — домены, общины.

- Сообщества на совместности мышления – монастыри, научные школы.

Список можно расширять. Присоединяйтесь.

Подготовлено частично по материалам семинара проекта «Социософт» под руководством С. Переслегина «Сообщества: между Хаосом и Образом», февраль 2019 г.

Раздел второй.

Средства и инструменты в работе с сообществами

Особенности применения «The Community Canvas».

Дмитрий Гергерт

«The Community Canvas» — группа, занимающаяся вопросами развития сообществ, разработавшая практическое руководство и рабочую тетрадь в помощь формированию своего сообщества <https://community-canvas.org/> (есть в т. ч. русская версия).

Коротко о Руководстве «The Community Canvas»

Руководство состоит из трех секций (Идентичность, Опыт, Структура), которые поделены на 17 тем.

Секция «Идентичность». В основе любого сообщества лежит Идентичность. Она включает в себя вопросы веры и убеждений, оказывающие влияние на прочие части сообщества: кто мы и во что мы верим?

В данной секции рассматриваются следующие темы:

- Цель (внутренняя и внешняя, влияние на цели).
- Идентичность участника сообщества («для» кого существует сообщество).
- Ценности (как участники относятся друг к другу, чем «живет» сообщество).
- Определение успеха (критерии успеха).
- Бренд (идентичность сообщества).

Секция «Опыт». Изучает сообщество с точки зрения его участников: что происходит в сообществе и как это создает ценность для участников?

Секция включает следующие темы:

- Отбор участников (открытое или закрытое сообщество, процесс отбора/вступления).
- Выход из сообщества (определение окончания участия).
- Совместный опыт (форматы взаимодействия).

- Ритуалы и традиции (для укрепления связей; для воплощения ценностей; вехи в процессе членства).
- Контент.
- Правила участия.
- Роли участников.

Секция «Структура участия». Что обеспечивает стабильность сообщества в долгосрочной перспективе?

Включает темы:

- Организация (кто управляет сообществом; как передаются знания; система стимулирования лидеров; критически важные активности; юридическое оформление).
- Управление (принципы принятия решений; разрешение конфликтов).
- Финансирование (источники получения доходов).
- Каналы и платформы (какие каналы используют члены сообщества для взаимодействия друг с другом).
- Управление данными (данные об актуальных контактах; фиксация знаний, сформированных в сообществе).

Пример применения

Данное руководство было использовано при работе на III смене «Мастерская сообществ» Северо-Кавказского молодежного форума «Машук-2020». В рамках проектной мастерской удалось пройти две первые секции из трех Руководства. Практика применения Руководства показала, что при работе необходимо соблюдение следующих принципов:

- при работе с каждой темой (шагом) команду надо возвращать к предыдущим шагам для сохранения целостности картины, а также для того, чтобы у команды была возможность откорректировать предыдущие наработки;
- при работе с молодежной аудиторией (наверное, не только) необходимо подготовить достаточно большое количество примеров (собственно, стоит разобрать существующие, знакомые вам сообщества по элементам канвы);
- некоторые элементы Руководства (канвы), на мой взгляд, переведены недостаточно качественно (например, тема «Бренд» не совсем про бренд, а всё-таки про идентичность), стоит обратить на это внимание.

Какую задачу можно решить с помощью такого подхода? В первую очередь, этот инструмент лучше всего ло-

жится на вновь создающиеся сообщества. Проход по канве позволяет продумать (в первом приближении) основные элементы сообщества. Тестирование для действующих сообществ мной пока не проводилось.

Какие ограничения применения? Лучший вариант — смесь онлайн-офлайн прохода (лучше, конечно, офлайн). Также, как я уже писал выше, нужен большой пакет примеров сообществ.

Сколько времени минимум займет работа? В зависимости от формата. Офлайн — 6–8 часов. Онлайн — 9–12 часов.

Формирование сообщества или сети сообществ инициативной группой.

Дарья Булатова

Ниже описана схема, которую можно использовать как инструмент организации продуктивной групповой дискуссии о сообществах с **целью**:

- создания сообщества и/или сети сообществ;
- поиска существующих сообществ, с помощью которых участники инициативной группы могут реализовать свои цели более эффективно, чем в одиночку.

Основная аудитория: люди, которые хотят создать сообщество (сеть сообществ) либо найти уже существующее сообщество, которое поможет им реализовать свои цели более эффективно, чем в одиночку.

Также этот инструмент может использоваться действующим сообществом для «пересборки» (уточнения целей сообщества и отдельных его участников).

Предпосылка:

Каждого участника мы считаем представителем сообщества (существующего или будущего).

Задачи, которые можно решить с помощью этого инструмента:

- понимание участниками того, что они могут дать сообществу и что сообщество может дать им;
- определение цели существования сообщества и решаемых им задач;
- определение желаемой структуры сообщества;
- формирование «дорожной карты» по созданию сообщества (сети сообществ).

Образ результата (что получают те, кто этим воспользуется):

- 1) Осознанная позиция о том, какие сообщества я создаю/присоединяюсь к ним.
- 2) Протосообщества (объединение близких по целям и ценностям участников).
- 3) Карта сообществ.

Время работы по данной схеме: 4–6 часов.

Оптимальная группа: 3–15 человек.

При численности группы более 15 человек часть этапов индивидуальной работы может быть заменена работой в мини-группах (например, в Шаге 2 – формулирование пользы сообщества для людей и организаций, которые находятся вне сообщества).

Вопросы, включенные в схему, также можно использовать как опорные для индивидуальной работы человека с его представлениями о сообществах.

Для групповой работы по данной схеме желательно участие профессионального внешнего модератора, который сможет провести группу по всем шагам, не вклю-

чаясь эмоционально в обсуждение. При отсутствии такой возможности функции модератора может взять на себя один из участников группы. В этом случае при каждом высказывании этот человек должен уточнять, из какой позиции он высказывается:

- из позиции участника (добавляет свое видение к видению других членов группы, имеет равные с ними права);
- из позиции модератора (говорит, как должна быть организована работа, фиксирует результаты и имеет право решающего голоса по этим вопросам).

Схема состоит из **четырёх шагов**:

Шаг 1: «Я» (самоопределение участников относительно сообществ).

Шаг 2: «Они» (самоопределение сообщества относительно внешнего мира).

Шаг 3: «Мы» (внутренняя структура сообщества).

Шаг 4: «Реализация: первые шаги».

Шаг 1. Блок «Я»

Каждый участник в письменной форме отвечает на следующие вопросы:

- 1. Какие цели я бы хотел реализовать через сообщество?*
- 2. Какие знания/умения/навыки я могу вложить в сообщество?*
- 3. Какие мои слабые стороны должно закрывать сообщество?*
- 4. Какие ценности являются для меня критически важными?*

При работе в очном формате ответы собираются на листах А4, которые затем выклеиваются на доску/стену. При работе в онлайн-формате: в онлайн-таблице, которую участники могут заполнять одновременно (Google Sheets или аналогичном инструменте).

После того как собраны и зафиксированы ответы на вопросы выше, каждый участник просматривает ответы других и письменно комментирует их. В комментариях участник пишет о том, в какие отношения он готов вступить с другими участниками как представителями заявленных ими сообществ:

- хочу в сообщество, так как (совпадаем по ценностям, могу закрыть слабые стороны, общие цели и т. д.);
- хочу сотрудничать;
- хочу быть потребителем услуг (мне выгодно достижение целей сообщества).

При работе в очном формате эти комментарии участники пишут на стикерах и приклеивают стикеры на соответствующий лист А4. При работе в онлайн-формате для этих комментариев создаются отдельные графы таблицы.

Шаг 2. Блок «Они»

Те участники, которые посредством стикеров заявили о своем желании быть в одном сообществе, объединяются в группы и далее работают как группа.

При работе в очном формате листы с описаниями тех сообществ, которые хотят как-то взаимодействовать, модератор объединяет визуально (например, перевешивая ближе друг к другу листы сообществ или соединяя их линиями). При работе в онлайн-формате модератор либо кто-то из участников может нарисовать схему на основании таблицы (с помощью функции «доска» либо в любой удобной программе).

Участник (либо несколько участников, если уже появились группы) отвечает на следующий вопрос о своем сообществе:

Как ваше сообщество изменит к лучшему ситуацию в регионе/стране/мире:

1. в ближней перспективе (1–2 года);

2. в среднесрочной перспективе (5–7 лет);

3. в долгосрочной перспективе (15–20 лет).

Ответы принимаются в формате SMART¹. То есть это должен быть конкретный измеримый результат. Каждый участник либо группа озвучивает свои ответы. После озвучивания ответы фиксируются письменно. При работе в офлайн-формате – вывешиваются на стене рядом с другими материалами по этому сообществу. При работе в онлайн-формате – в соответствующих графах таблицы.

¹ SMART (англ. «умный») – аббревиатура, обозначающая 5 критериев, которых необходимо придерживаться при формулировке цели, чтобы повысить вероятность ее достижения. Правильно сформулированная цель должна быть: Specific (конкретной), Measurable (измеримой), Achievable (достижимой), Relevant (значимой, соотносящейся с другими целями, стоящими перед сообществом), Time bound (имеющей срок достижения).

Другие участники (или группы, если они сформировались) должны высказать свое отношение к ответу в формате:

Как я могу присоединиться к этому результату, чтобы усилить его? Как я могу помочь этому сообществу достичь данный результат, опираясь на ресурсы моего сообщества?

Эти высказывания также фиксируются в письменной форме. При работе в офлайн-формате – в виде записей на стикерах. При работе в онлайн-формате – в соответствующих графах таблицы.

Шаг 3. Блок «Мы»

Основной вопрос, на который должны ответить участники при работе в этом блоке: почему им стоит создать именно сообщество, а не какую-либо другую структуру (например, коммерческую организацию с традиционной иерархической структурой).

Каждый участник называет один принцип (правило сообщества), на котором должно быть построено сообщество, чтобы с его помощью можно было достичь целей, поставленных на предыдущем шаге.

Примеры правил/принципов:

- 1. В сообществе все значимые вопросы должны решаться голосованием его участников.*
- 2. В сообществе существует только функциональная иерархия: человек может быть руководителем проекта, но во всех прочих вопросах его голос имеет равный вес с голосами других участников.*
- 3. Сообщество не вступает в дискуссии по вопросам, не относящимся к его деятельности.*

Все правила фиксируются в письменной форме. При работе в офлайн-формате — в виде списка на листе флип-чарта. При работе в онлайн-формате — в виде списка в файле Word.

После того как все участники сформулировали свои правила/принципы, происходит процедура голосования за наиболее значимые правила. Каждый участник получает 1–3 голоса (чем больше численность группы, тем больше голосов у участника), которые он может отдать за то или иное правило.

При работе в офлайн-формате участники голосуют, ставя «галочку» напротив наиболее важного для них правила (нескольких правил, если у них несколько го-

лосов), а затем модератор подсчитывает количество голосов. При работе в онлайн-формате голосование проводится с помощью кнопки «поднять руку» или «плюсика» в чате. Модератор зачитывает правила, участники голосуют, модератор подсчитывает число голосов.

После голосования составляется рейтинг правил/принципов, на которых должно основываться эффективное сообщество. При этом каждая группа/участник вольны оставить себе те правила, которые наиболее подходят их сообществу, даже если эти правила заняли нижние строчки рейтинга.

Шаг 4. Блок «Реализация: первые шаги»

Каждый участник (каждая группа, если они сформировались) отвечает на следующий вопрос:

Что я сделаю в течение недели после окончания данной дискуссии, что будет первым шагом в формировании/развитии сообщества и достижении запланированных результатов?

Ответы озвучиваются и записываются. При работе в офлайн-формате — вывешиваются на стене рядом с другими материалами по этому сообществу. При работе в онлайн-формате — в соответствующих графах таблицы.

Другие участники (или группы, если они сформировались) должны высказать свое отношение к ответу в формате:

Как я могу присоединиться к этому результату, чтобы усилить его? Как я могу помочь этому сообществу достичь данный результат, опираясь на ресурсы моего сообщества?

Эти высказывания также фиксируются в письменной форме. При работе в офлайн-формате – в виде записей на стикерах. При работе в онлайн-формате – в соответствующих графах таблицы.

По окончании четвертого блока модератор подводит **итоги групповой работы.**

Итогом работы являются:

- протосообщества (мини-группы, сформировавшиеся в ходе работы);
- карта сообществ и взаимосвязей между ними;
- цели деятельности каждого сообщества в ближней, средней и дальней перспективе;
- принципы деятельности сообщества;

- первые шаги по запуску сообщества.

Сообщество коллектив. Причины возникновения и как их направлять.

Евгений Шлыков

Сообщество внутри коллектива отличается от просто сообщества тем, что у каждого члена сообщества внутри коллектива есть трудовой договор с работодателем. Каждый работодатель предполагает, что в договоре установлены все требования к работнику, к его распорядку дня, задачи, которые ему хотелось бы, чтобы он решал. При этом в большинстве компаний достичь факта выполнения необходимой задачи с заданными параметрами в установленные сроки не удается. В тех процессах, которые работодатель не смог оцифровать, установить прозрачную систему и критерии оценки своих работников, возникают сообщества, деятельность которых направлена на формирование условий для достижения общего результата. Иными словами, сообщества внутри трудового коллектива возникают там, где процесс наименее описан и позволяют работникам творчески выполнять задачи. Хорошо это или плохо, рассуждать можно долго. К примеру, если это врач или, скажем, автомобильный конструктор, то могут погибнуть люди или нанесен непоправимый ущерб. Если речь идет про художественную школу, то, конеч-

но, творчество должно быть во всем, хотя и там есть ограничения, но все же они минимальны.

Сообщество внутри коллектива формируется вначале для решения каких-либо сверхзадач. Зачастую внутри появляется лидер, носитель какой-то уникальной практики или знаний, который пытается вовлечь остальных в обсуждение задачи и поиск совместного решения.

Разберем два примера.

Первый: девушка-эколог, которая мечтает, чтобы общественный транспорт стал полностью экологичным. Вначале никто не воспринимает ее всерьез, многие относятся с явной критикой. Но после уже первого шага, когда девушка заявила о своей идее, среди коллектива находится носитель знаний, который в определенный момент подсказывает ей, что необходимо изменить подходы и внести предложение некоторыми этапами и что он знает еще пару коллег, которым было бы это интересно.

Второй: парень-активист, который хотел бы себя реализовать в какой-то области. Он ищет во всех областях: чтении, музыке, искусстве, презентации и т. д. информацию, постепенно изучая новые и новые методики. Наступает определенный момент, когда уровень его знаний позволяет ему решать стандартные задачи бо-

лее эффективно. Через некоторое время это замечает руководство и дает ему сложный проект.

По своей сути, наши два примера не связаны, и все же их объединяет цель: достичь результата. Если посмотреть в целом на этапы формирования любого сообщества, самым значимым драйвером является определение общей цели. Внутри трудового коллектива формируются в основном сообщества практик. В таких сообществах делятся навыками, успешными примерами, что при умелом управлении значительно повышает эффективность компаний любого уровня и масштаба.

Одним из инструментов управления такими сообществами является построение X-матриц. Этот наглядный и в то же время простой инструмент позволяет сфокусировать запрос работника внутри компании на изменение. При правильном ее построении лидер сообщества практик понимает, как его решения и навыки влияют на компанию, куда направить работу всей команды. В то же время для работодателя X-матрица позволит без ущерба основного процесса реализовать ряд задуманных инициатив. (Рисунок 50)



Рисунок 50. X-матрица

Если вернуться к примеру с девушкой и попробовать построить X-матрицу, тогда девушка возьмет:

- стратегическая задача — повышение экологической обстановки в городе, очистка воздуха;
- результат — ограничение применения в городе автобусов;
- инициатива — замена электробусами парка автобусов;

- мониторинг – выполнение плана по поставке электробусов.

При разработке инициативы сообщество переходит из трудового коллектива в команду. Таким образом укрепляются внутренние связи между работниками и закрывается потребность в реализации действительно необходимых руководству инициатив.

Построение таких X-матриц позволяет формировать внутри трудового коллектива множество команд, направленных на достижение стратегических задач компании.

Таким образом работодатель получает для себя достижения стратегических задач, сплоченный коллектив, который, в свою очередь, за счет реализации себя в проектных инициативах удовлетворяет потребность в изменениях и общении.

Инструменты развития сообществ.

Ирина Брюзгина

Зачем человеку необходимы сообщества

Зачем:

- Заполнять потребностную нишу, реализовывать личностный интерес.
- Сохранять и развивать человеческий капитал.
- Создавать глобальные явления.

Например:

- Спортивное движение Пьера де Кубертена инициировало Всемирное олимпийское движение.
- Разработки педагогов-новаторов позволили внедрить новые методики образования, стали ответом на вызов перестраивающегося индустриального общества.
- Сообщества практик развивают членов сообщества в горизонтальных форматах по данной практике. Поднимают общий уровень практики, квалификацию членов.

- Политические кружки 19 века определили революцию 1917 г.

Сильные сообщества становятся местом зарождения нового в стране, в мире. Они также развивают уже существующие направления, идеи и т. п. Как сделать свое сообщество сильным?

Инструмент 1: Транслятор



Рисунок 51. Визуализация транслятора

Инструмент для расширения и развития сообщества.

Зачем: позволяет на понятном языке рассказать о тематике, целях сообщества. Это и позиционирование сообщества во внешнем мире, и привлечение новых членов сообщества.

Если нет такого транслятора, то про вас никто не знает, к вам не приходят новые участники.

Примеры:

- **Форсайт**, который позволяет проводить планирование совместных действий в ситуации независимости участников друг от друга и в меняющихся условиях.
- **Фестиваль Науки**, который ежегодно проводится для популяризации науки. На них заинтересовывают наукой детей и взрослых, создают запоминающийся праздник для всех.
- Для поддержания сообщества и привлечения новых участников ролевика проводят периодические **Большие Ролевые Игры**. Это масштабное периодическое мероприятие, к которому готовятся, которое ярко проходит и запоминается надолго. После рассказов об этих играх слушатели становятся участниками сами.
- **Флешмоб**, например, городские флешмобы с пластиковыми отходами поддерживают важную для сообщества ценность правильной утилизации мусора и рассказывают об экологических задачах.

- **Турпоход**, например, для краеведов, которые в походе не только преодолевают себя, но и знакомятся с интересными людьми, узнают новое про свой край.

Вопросы, ответы на которые могут быть полезны:

Что в вашей текущей деятельности позволяет другим узнавать про ваше сообщество? Какой ваш формат работы показывает вовне ценность вашего сообщества и привлекает новых участников?

Задача: Если такого формата в сообществе нет, то его важно найти\разработать.

Инструмент 2. Мультипликатор



Рисунок 52. Визуализация мультипликатора

Зачем: материальный инструмент\способ\артефакт позволяет **воспроизводить и распространять** культуру сообщества в окружающем мире.

Пример:

- Персональный компьютер.
- Настольная игра для геймеров.
- Мобильный интернет для флешмобов.
- Акваланг для дайверов.

Задача: определите в сообществе такой инструмент. Используйте его на своих мероприятиях, в текущей деятельности сообщества.

Инструмент 3. Развитие очагов

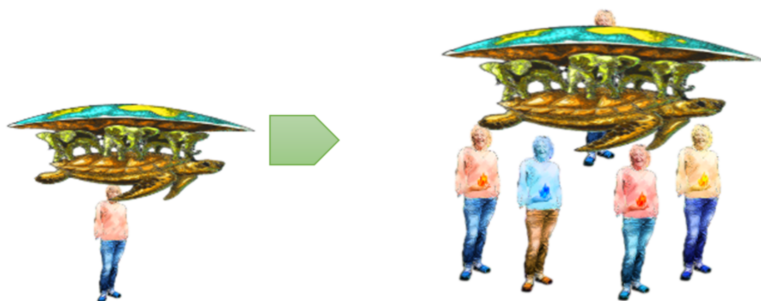


Рисунок 53. Визуализация развития очагов

Сообщество может состоять из «очагов» — отдельных направлений, тематик внутри общей системы сообщества со своими проектами и ролями внутри очага.

Зачем: чем больше очагов, тем **устойчивее и масштабнее** сообщество. Тем больше у сообщества возможности изменить этот мир к лучшему.

Пример:

- Кружки Дворца творчества — это отдельные очаги. А кружки разных дворцов в разных регионах вместе — это кружковое движение.
- Исследовательская лаборатория вуза. А вместе — Научное сообщество.
- Школа Тубельского, школа Щетинина и т. п., а вместе это движение педагогов-новаторов.

Каждый очаг развивается исходя из своего интереса. Очаги развиваются, взаимодействуют и взаимоопыляются. Полезно делать ротацию участников между очагами. Во-первых, происходит обмен содержанием и формами. Во-вторых, те участники очага, которые находятся в состоянии усталости\выгорания\кризиса, получают возможность сменить деятельность, окружение, свою роль. И останутся в сообществе. И укрепят

связанность внутри сообщества.

В сообществе должна быть создана **среда**, которая **поддерживает** каждый очаг.

Например: общая финансовая кубышка, распределяемая коллегиально; интернет-страничка о мероприятиях очагов, координационный совет.

Вопросы, ответы на которые могут быть полезны сообществу:

- Какие направления деятельности (очаги) представлены в вашем сообществе?
- Как они взаимодействуют друг с другом? Дает ли взаимодействие новое качество для сообщества? Какое именно качество и зачем оно вам?

Важно, чтобы связи между очагами и внутри очагов были **горизонтальными**. Иначе сообщество будет превращаться в иерархическую структуру. Это не исключает создания проектных команд с вертикальным устройством. Но такие вертикали должны быть ситуативны. Т. е. сохраняться на период проектной работы, когда есть понятные задачи в заданных условиях.

Инструмент 4. Деятельная среда

Основа сообщества – деятельность, которую ведут его участники. Чтобы деятельность поддерживала сообщество, участники не выгорали и не выходили из сообщества, важно сформировать среду, в которой деятельность разворачивается, получает важную для себя поддержку. Поддержка и делами, и энергией, и прочими ресурсами. Среда должна обладать следующими характеристиками:

Разнообразие

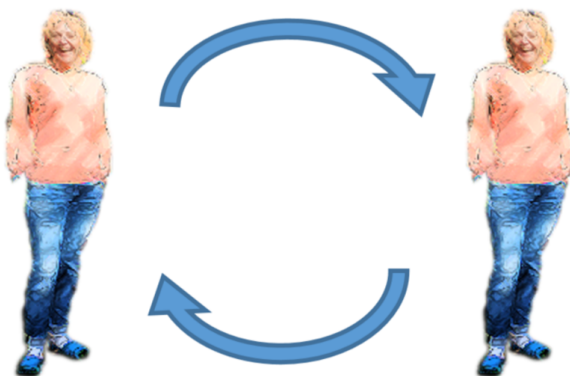


Рисунок 54. Визуализация разнообразия сообщества

Если участники все время занимаются одним и тем же, это через некоторое время надоест, захочется чего-то другого, нового. Дополняйте основную деятельность другими.

Пример. Участники экологического движения, кроме экологических рейдов, могут заниматься театрализованными постановками или созданием и проведением квестов по своей местности (экотроп). Таким образом при сохранении тематики есть разнообразие деятельности, которое и поддерживает интерес, и позволяет людям реализовываться в разных областях.

Ритм

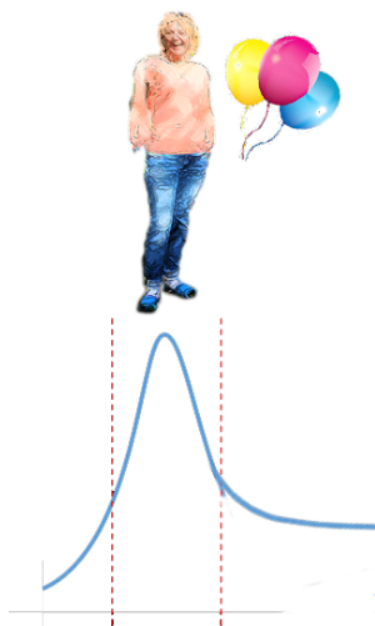


Рисунок 55. Визуализация ритма сообщества

Цикличная базовая деятельность. Это текущая основная активность участников, которая является основной для членов сообществ.

Например, «зеленые» проводят постоянные экологические рейды, делают замеры и т. п.

Базовая деятельность должна быть достаточно частой, чтобы поддерживать интерес участников, чтобы они не забывали о сообществе, ценностях, которые хотят транслировать в мир, своих целях и своей активности.

Для поднятия общего настроения, вдохновения участников сообществ важно проводить периодические

Пиковые События (общие мероприятия). Они показывают, что: «Мы вместе, сообща. И нас много. И у нас очень интересное дело». Такие мероприятия оставляют яркие впечатления, которые приятно смаковать и хочется их повторить. Такие мероприятия не должны проходить часто, чтобы не стать рутинными и чтобы оставить время на базовую деятельность. Но они должны быть интересными и ценными для участников, чтобы напитать Энергией до следующего общего Действа.

Крупные совместные события задают общее поле деятельности, ценностей. Складываются общие традиции. Культура формируется в ходе жизни сообщества, важно

поддерживать ее значимые и наиболее ценные составляющие в общих мероприятиях.

Примеры:

- Ежегодные слеты скаутов.
- Практические конференции стоматологов.
- Кинопоказы.

Вопросы, задав которые в своем сообществе, можно определить нужный ритм сообщества:

- Какая периодичность внутренних активностей (циклической деятельности)? Достаточно для поддержания интереса участников? Делается ли то дело, ради которого вы собрались?
- Какая периодичность общих регулярных событий у вас в сообществе? Хотелось бы в них участвовать чаще (реже)?
- Достаточно ли ритм для поддержания общего поля деятельности и идентичности сообщества?
- Какие События вы хотели провести, но не нашли в себе силы их сделать? Когда найдете?

Большие масштабные программы, общие сложные проекты

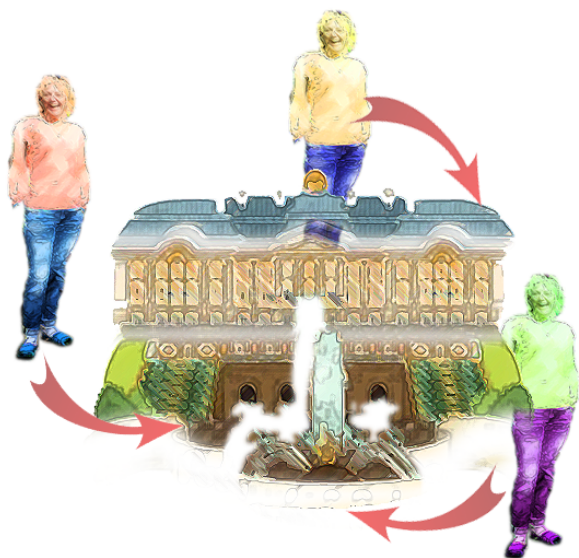


Рисунок 56. Визуализация больших, масштабных проектов и программ

Для поддержания связанности сообщества и развития текущих проектов можно делать **интегральные проекты**. Это совместные проекты, которые развиваются силами разных очагов и сочетают разные направления.

Пример:

- Строительство студенческого музея. Кто-то занимается обустройством помещения, кто-то добывает экспонаты, кто-то проводит экскурсионную программу и квесты. Это длительная совместная работа, которая позволяет сделать интересный масштабный проект, на который не хватило бы сил у одного очага и которым можно гордиться всем вместе.

Вопросы, ответы на которые могут быть полезны в вашем сообществе:

- Назовите масштабные дела вашего сообщества. Как долго после окончания события участники смакуют произошедшее? Появляются ли новые люди\идеи после этих событий?
- Назовите ваши интегральные проекты. Какая новая планка стоит (встанет) перед вами в связи с реализацией такого проекта?
- Когда начинаете?

Инструмент 5. «Свой язык», мифологемы сообщества



Рисунок 57. Визуализация «языка»

Зачем: задает онтологию, идеологию сообщества.

Яркий **мем** вашего сообщества позволит ярче показать вас во внешнем пространстве и лучше запомнить.

Пример:

- «Если не ты, то кто?», из советских девизов, но подходит для любого с активной позицией.
- «Будь мужиком», и это не обязательно для сообщества борцов.

- «Живи в своем мире, играй в нашем», не обязательно игровое сообщество.

Свой язык позволит создать атмосферу особенности сообщества. Владение языком сообщества показывает сопричастность участника, его вхождение в круг таких же, как он.

Пример: в молодежных сообществах используется свой сленг. Знание сленга делает человека «своим». Истории, рассказываемые о сообществе, составляют внутреннее особенное Знание, которое создает общность.

Наличие рассказов (**мифологем**) позволяет передавать культурные и ценностные основы сообщества в легкой форме. Такие мифологемы задают стереотип поведения «настоящего члена сообщества». Это поведение и эти ценности и объединяют участников в Общее.

Сообщество накапливает коллективную память. В ней хранятся общие принципы, ценности, миссия. И то, какая культура будет свойственна сообществу, какие будут модели поведения, формируется с самого начала сообщества, сохраняется на всем протяжении жизни, меняясь с большим трудом.

Вопросы, ответы на которые могут быть полезны вашему сообществу:

- Есть ли яркий мем, слоган, который вы используете? Если пока нет, то определите, что именно важно транслировать, и сформулируйте (возьмите подходящий) мем для своего сообщества.
- Какие истории, о чем чаще всего рассказывают о ваших делах внутри и вовне сообщества?
- Какие есть специфичные словечки, понятия, выражения, которые смакуете в разговоре?
- Какие истории наиболее ярко про вас рассказывают, объясняют про вас важное?

Инструмент 6. Метрики для сообществ



Рисунок 58. Визуализация метрик для сообществ

Как вы можете измерять развитие вашего сообщества?

Наиболее ценные для вас процессы и результаты можно измерять с точки зрения интересов, ценностей и целей вашего сообщества. Измерение даст возможность подумать о развитии сообщества, понять, туда ли оно движется, этого ли вы хотите. А если вы это поняли, то можно строить свой путь.

Инструмент 7. Матрица масштабов проектов

Зачем: возможность посмотреть на текущее состояние сообщества, увидеть новые горизонты на будущее и начать к ним двигаться.

Вопросы, ответы на которые могут быть полезны вашему сообществу:

- Каков уровень проектов в вашем сообществе сейчас? (см. табличку ниже)
- Какого уровня хотите достичь через 1–3 года?
- Что нужно для этого сделать?
- Когда вы начнете это делать?

Таблица 1. Матрица масштаба проектов

Уровень	Форматы	Специфика компетенций	Масштаб проектов	Примеры проектов
1	Блиц-проекты (доминирование социальных)	Софт-скиллс	1-курсники, выход в культурное пространство города/региона (от 1 до 7 дней)	Картирование ям на дорогах, общественный противопожарный контроль, агрегатор информации о приютах для животных
2	Профильные профессиональные	+ хард-скиллс	Чисто университетские проекты (до 3 месяцев)	Разработка демонстрационного оборудования, небольшие IT-продукты, профильные олимпиады, профильная игротехника
3	Длительные проекты одной команды	+ компетенции длительной командной работы	Университетские проекты с внешними стейкхолдерами (от 6 до 12 месяцев)	Архитектурные проекты, сложные конструкции и продукты, создание и внедрение IT-продуктов (полный цикл)
4	Интегральные проекты (сборки отдельных проектов в комплексы и программы)	+ компетенции по взаимодействию различных команд и синтезу отдельных проектов	Межрегиональный и международный уровень (от 6 до 12 месяцев)	Локальные фестивали, олимпиады, конкурсы, культурное пространство парков

5	Международные конференции, федеральные конкурсы на авангардные темы	+ компетенции по взаимодействию команд, по визионерству, кросс-культурному общению	Университетский и региональный уровень (от 1 до 3 лет)	Конференции на авангардные темы, заявки на научные и инженерные школы
6	Запуск новых институтов и инфраструктур	+ запуск циклических систем (ритмов функционирования) и систем ресурсной поддержки	Региональный уровень (от 3 до 5 лет)	Онлайн-навигатор города/области, институт инновационных образовательных технологий, коворкинг, университет стартапов
7	Разработка и участие в создании производственно-экономических кластеров	+ компетенции кооперации кластерного типа, передачи эстафеты работы над проектом	Межрегиональный уровень (от 2 до 5 лет)	Участие университета в медицинском кластере (не реализовано) в начальной фазе
8	Интегральные межрегиональные проекты	+ компетенции создания сложных рыночных продуктов, выход продуктовых линеек за регион, создание сетей	Международный уровень (от 3 до 5 лет)	В начальной фазе
9	Интегральные международные проекты и создание продуктов на основе международной кооперации	+ компетенции кросс-культурного взаимодействия		В начальной фазе

Материалы семинаров о сообществах 2018— 2019 годов

В 2018—2019 году наша коллега Юлия Гудач организовала проведение цикла семинаров, в ходе которых разные люди из своего опыта представляли своё видение сообществ: понимания, что это такое, смысла их существования, основ и жизненного цикла деятельности, примеров и т. д.

Эти семинары были записаны в виде видеолекций. Рекомендованный порядок ознакомления:

1. Дмитрий Забиров. Сообщество как понятие.

<https://www.youtube.com/watch?v=44j3uuVG-54>

2. Дмитрий Забиров. Сообщество: организация, руководство управление.

<https://www.youtube.com/watch?v=gkgByl46vrY>

3. Елена Стасова. Потребность в сообществе.

<https://www.youtube.com/watch?v=E3HMDbNGWKO>

4. Артем Волков. Сообщество и деятельность.

<https://www.youtube.com/watch?v=W1BT-6CWdXO>

5. Михаил Кожаринов. Сообщества и возможные метрики развития.

<https://youtu.be/hlr5KPd3DX4>

6. Ирина Антонова. Чем психологическое знание может помочь в понимании развития сообществ?

<https://youtu.be/ZhuOPRpH8xl>

7. Тимур Щукин. Сообщество знаний.

https://www.youtube.com/watch?v=rBXWe_rO4Dk

8. Кирилл Игнатъев. Экономика сообществ.

https://youtu.be/6oeCEPq_FEI

9. Денис Коричин. Вопросы без ответов.

<https://www.youtube.com/watch?v=0mJRchZNUS0>

10. Алексей Тымчиков. Экспертное сообщество World Skills в России.

<https://youtu.be/j0g2QMU0ypQ>

11. Алексей Яцына. Отрицание сообщества как сущности.

https://youtu.be/WuRt_7E1Ybk

Данный Путеводитель во многом представляет собой продолжение и развитие темы работы с сообществами.

Рекомендованная литература и источники

В этом разделе перечислены источники, рекомендованные лекторами.

Алексей Яцына. Видеолекция о том, как живут и работают Конструкторы сообществ практики, 2017 г. <https://youtu.be/NcLftP-Hliw>



Ричард Адамс. «Обитатели холмов».

Генрих Альтшуллер. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач.

Лугам Кинг. «Лидер и племя».

Михаил Кордонский, Михаил Кожаринов. «Очерки неформальной социотехники».

Льюис Кэрролл. «Охота на снарка».

Анатолий Левенчук. «Образование для образованных».

Фабиан Пфортмюллер, Нико Лючсингер, Саша Момбарц. «Практическое руководство по созданию сообществ (The Community Canvas)».

Андрей Теслинов. Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем. – СПб: «Питер», 2009.

Об авторах

Алексей Яцына

Создаю и развиваю сообщества для себя и других более 20 лет. Создатель Студенческого самоуправления в альма-матер. Соруководитель клуба исторической реконструкции и ролевого моделирования «Варяг». Администратор «Клуба Менеджмент». Идеолог Слёта организаторов коммуникации (модераторов). Участник Конструкторов сообществ практики.

Дмитрий Забиров

Более 20 лет активный участник, организатор мероприятий и исследователь жизни сообщества. Руководитель оргкомитета конвента создателей игры «Мастер-Зилант».

Денис Коричин

Будучи психологом по образованию, исследую людей, выявляя закономерности, помогающие жить и действовать, а каждого отдельного человека считаю уникальным сплавом желаний и возможностей. Строю проектные команды и анализирую их продуктивность. Работаю с сообществами около 30 лет (со школы и университета). Вхожу в несколько профессиональных сообществ — формальных и неформальных (педагоги, организаторы коммуникации, организаторы публичных пространств,

проектные руководители, игропрактики). В 2019 году организовал методический блок открытого Сообщества Педагогов Будущего «Крапива» и инициировал создание профессионального Сообщества «Школы продуктивного действия». Со-основатель Конструкторов сообществ практики.

Павел Сурков

Продюсер, писатель, преподаватель. Создатель ряда федеральных и международных фестивалей. Мастер курса «Продюсирование и культурная политика» РАН-ХиГС, преподаватель Института кино и телевидения. Работает с сообществами как с ключевыми социальными институтами в собственных предпринимательских интересах.

Ян Хотетовский

Модератор, ведущий мероприятий и событий, сценарист. Работал и работает с сообществами со студенческих лет в качестве активного участника и наблюдателя. Входил в состав совета клуба «Золотые леса», один из основателей и организаторов команды по американскому футболу «Спартанцы».

Дарья Булатова

Бизнес-тренер, игропрактик, модератор. Участник сообщества «Клуб игропрактиков и модераторов» с 2017 года.

Наталья Луковникова

Поэт, прогностик. Поддерживаю жизнедеятельность сообщества вокруг проекта «Социософт» с 2006 года, организуя мероприятия, осуществляя коммуникацию и медиадетальность, а также руководство проектами ядерной группы сообщества. Участник проекта организации постфорсайтной деятельности в Санкт-Петербурге на основе сообществ.

Дмитрий Гергерт

Осознанно работаю с сообществами 3 года. В институте участвовал в сообществе радиоведущих как организатор мероприятий. Занимаюсь исследованием сообществ практики. Участник регионального сообщества модераторов, клуба мышления «Пермь».

Евгений Шлыков

Председатель Совета молодежи Дирекции тяги – филиала ОАО «РЖД», руководитель корпоративных обучающих семинаров, школ и форумов.

Ирина Брюзгина

Активный участник педагогического сообщества по разработке инновационных педагогических форматов, ведущая образовательных программ. Участник сообщества игропрактиков, модераторов, член сообщества «Конструкторы сообществ практик».

Путеводитель по работе с сообществами
Практики о практиках развития сообществ

Составитель Алексей Яцына
Корректор Венера Ахунова
Дизайн обложки Вера Филатова

НЕ ПЕЧАТАТЬ

ISBN 978-5-0051-9866-2



9 785005 198662 >