

ЧАСТЬ 3

ПОШАГОВЫЕ МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ СООБЩЕСТВ

Сообщества — это динамичные структуры, поэтому не стоит пытаться найти ответы на все вопросы сразу. Вы можете работать над их решением постепенно, по мере развития ваших проектов. Возникает логичный вопрос: в какой последовательности необходимо работать над развитием разных элементов сообщества? Разумеется, идеального алгоритма, пригодного на все случаи жизни, не существует. Десятки лет практической работы специалистов подарили нам множество вариантов таких последовательностей, среди которых вы можете выбрать ту, что подходит именно вам. О некоторых из них мы и поговорим в этом разделе.

МОДЕЛЬ РИЧАРДСОНА, ХЬЮНА И СОТТО

Один из первых вариантов последовательности действий, которые должен выполнить комьюнити-менеджер в процессе создания сообщества, был предложен в книге **GET TOGETHER: HOW TO BUILD**

A COMMUNITY WITH YOUR PEOPLE⁵². Ее написали три практика по работе с сообществами из США: Бейли Ричардсон, Кевин Хьюн и Кай Элмер Сотто. На основании анализа нескольких десятков проектов они выделили три этапа развития сообщества и определили шаги, которые должен сделать менеджер сообщества на каждом этапе для его развития. Фактически они описывают примерно те же блоки, что и Community Canvas, но меняют их порядок и описывают это как процесс.

Первый этап связан с созданием основы сообщества. Он включает в себя работу над определением целей сообщества, составление портрета участников, создание структуры и рамок взаимодействия участников. Для реализации этого этапа вам потребуется осуществить несколько последовательных шагов.

1. Сформулируйте и запишите цели сообщества. Определите, какие из них являются приоритетными. Также вам нужно определить:
 - a. Кого вы хотите видеть в вашем сообществе, то есть портрет участников.
 - b. Почему эти люди хотят собираться вместе, каковы их мотивы и потребности.
2. Создайте список сторонников (ядро). Когда вы начинаете проект, вы должны понимать, кто ваши самые преданные соратники, с которыми вы сможете начать создавать сообщество. В идеале вы должны понимать, какие роли они могут играть, какую пользу каждый из них может принести проекту.
3. Соберите людей на первую совместную активность (онлайн или офлайн). Если все пройдет хорошо, повторите мероприятие. Можно создать массу разнообразных активностей для участников, но пока вы не начнете собирать их вместе, вы не сможете понять, какие виды активности подходят лучше всего. Начните с чего-то простого и в случае позитивного результата повторите этот опыт, а затем переходите к планированию новых способов взаимодействия.
4. Создайте пространство для общения. Коммуникация участников — это один из самых важных процессов в любом сообществе. На этом шаге вы задаете рамки и способы общения. Это касается и онлайн-взаимодействия, и встреч в реальной жизни.
5. Создайте атмосферу, в которой новички чувствовали бы себя желанными участниками. Подумайте, что нужно сделать, чтобы новые участники комфортно ощущали себя в сообществе.

⁵² Bailey Richardson (2019). *Get Together: How to Build a Community With Your People*.

Здесь сгодится все: правила, ритуалы, специальные активности и практики.

6. Структурируйте общение, назначьте модераторов, создайте кодекс поведения.

Второй этап посвящен развитию внутренних процессов в сообществе. Здесь мы работаем над привлечением участников, разработкой айдентики, ритуалов и традиций, языка сообщества, а также оформлением активностей и отслеживанием показателей их успешности. На этом этапе можно выделить следующие важные шаги:

1. Разработайте систему привлечения новых участников:
 - a. Создайте и сделайте доступной «историю о сообществе»⁵³.
 - b. Поощряйте участников делиться личными историями.
 - c. Выделяйте выдающихся участников, рассказывайте о них, чтобы сделать сообщество привлекательным для тех, кто еще думает, присоединиться ли к нему.
2. Создайте систему идентичности:
 - a. Разработайте визуальную айдентiku и знаки отличия для участников.
 - b. Придумайте или опишите существующие ритуалы, которые объединяют участников.
 - c. Придумайте уникальный язык сообщества, которым будут пользоваться участники.
3. Следите за активностью участников:
 - a. Анализируйте уровень удержания участников, чтобы сообщество оставалось активным по мере роста.
 - b. Обращайте внимание на самых активных участников (это ваши будущие лидеры).
 - c. Будьте готовы к публичному общению с ключевыми участниками в том случае, если вы допустите какую-либо ошибку или в сообществе произойдет непредвиденная ситуация или конфликт.

Третий этап связан с развитием лидеров сообщества и перераспределением власти. В данном случае задачи комьюнити-менеджера заключаются в определении критериев отбора лидеров, создании

⁵³ Подробнее о том, как можно ее сделать, вы можете прочитать в разделе «Сторителлинг в комьюнити-проектах».

системы мотивации и программы развития, выстраивании системы ролей и настройки обратной связи от лидеров. Также мы можем сосредоточиться на создании специальных активностей, направленных на объединение участников. Алгоритм данного этапа выглядит так:

1. Создайте систему развития лидеров для вашего сообщества:
 - a. Определите компетенции, важные для лидеров, претендующих на разные роли, и систему оценки соответствия этим компетенциям.
 - b. Изучите и поймите мотивацию ваших лидеров.
 - c. Создайте систему ролей с разными уровнями ответственности, чтобы участники понимали свои перспективы развития.
 - d. Продумайте систему сбора обратной связи и построения диалога с лидерами.
2. Заряжайте ваших лидеров:
 - a. Создайте карту роста участников в сообществе и покажите ее лидерам. У ваших участников должно быть ясное представление о том, какой путь они могут пройти в проекте, какие получить знания и навыки, а также какой уровень ответственности от них потребуется на разных этапах.
 - b. Создайте систему мотивации для полезных активностей и минимизируйте вредные. Очень важно, чтобы созданная вами система стимулов работала, иначе вам не удастся заставить участников вести себя правильно и тем самым помогать проекту развиваться.
3. Отмечайте важные события. По мере развития проекта у вас будет появляться все больше поводов для совместных праздников с членами комьюнити. Достижение определенных целей, увеличение количества активных участников, годовщина создания сообщества и т. д. Все это поможет вам еще больше сплотить людей в группе. При подготовке мероприятий важно:
 - a. Сформулировать цель: как именно это мероприятие будет способствовать росту вашего сообщества и упрочению связей между его участниками.
 - b. Продумать визуальный стиль мероприятия, использование в нем ритуалов и языка сообщества.
 - c. Вести список достижений сообщества и рассказывать о них участникам во время мероприятий⁵⁴.

⁵⁴ Узнать больше об этой модели, а также найти множество дополнительных материалов вы можете на сайте: <https://gettogether.world/>.

Задачи комьюнити-менеджера в цикле жизни сообществ Ричарда Миллингтона

Ричард Миллингтон предлагает еще один вариант последовательности действий для организатора сообществ. Исследователь считает, что любое сообщество в своем развитии проходит через следующие четыре этапа: Зарождение, Становление, Зрелость, Деление или распад. В зависимости от того, на каком этапе цикла находится ваше сообщество, вы должны фокусироваться на разных задачах.

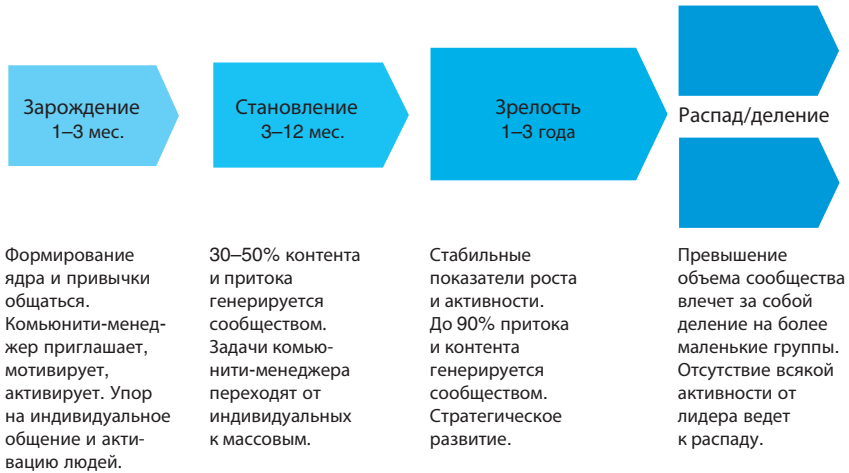


Рис. 54. Модель цикла жизни сообщества по Р. Миллингтону

	Зарождение	Становление	Зрелость	Митоз
Рост	50–100% роста обеспечивает комьюнити-менеджер	50–90% реферальный рост	90%+ реферальный рост	Переменный
Активность	0–50% активности иницируется сообществом	50–90% активности иницируется сообществом	90–99% активности иницируется сообществом	Активность падает до 50–90% по инициативе сообщества
Чувство комьюнити	н/а	0–24	24–72	72–96

Рис. 55. Изменения параметров роста, активности и чувства комьюнити на разных этапах жизни сообщества

ЗАДАЧИ НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ СООБЩЕСТВА

Стадия первая, **ЗАРОЖДЕНИЕ**, длится от месяца до года и заканчивается в тот момент, когда сообщество достигает критической массы. В случае, если более 50% роста и активности генерируются самими участниками сообщества, то комьюнити будет расти без вашего прямого участия.

Таким образом, главная ЦЕЛЬ лидера сообщества / комьюнити-менеджера в этот период состоит в наборе сообществом критической массы. И достигается она через выращивание малой группы активистов, которая становится фундаментом вашего сообщества. Без этой группы невозможно вырастить сильное и долго живущее сообщество. Сосредоточьтесь на микроуровневых активностях, которые направлены на достижение высокого уровня вовлеченности этой малой группы. На этой стадии вы инвестируете свое время в построение взаимоотношений между участниками и прививаете им привычку регулярно посещать сообщество.

До того как сообщество наберет критическую массу, вы должны сохранять фокус на четырех вещах:

1. Персональное приглашение новых участников в ваше сообщество.
2. Создание тем для обсуждения.
3. Привлечение участников к обсуждениям.
4. Построение взаимоотношений между участниками.

Данная стадия может длиться от одного месяца до девяти. Если этот период затягивается, значит, в построении сообщества что-то пошло не так.

Если участники сообщества сами не начинают приглашать в сообщество других людей и не инициируют дискуссии без персонального приглашения, это знак, что концепция сообщества неверна и участникам неинтересна его тема. Кроме того, проблема может быть и в неверно избранной тактике развития комьюнити. Например, выбран не тот способ взаимодействия с участниками, темы дискуссий нерелевантны, вы слишком настойчиво требуете от участников общения или же слишком его формализуете. Может быть и так, что вы фокусируетесь не на той цели и не на тех задачах.

ЗАДАЧИ НА СТАДИИ СТАНОВЛЕНИЯ СООБЩЕСТВА

Стадия вторая, **СТАНОВЛЕНИЕ** (establishment), начинается, когда сообщество достигает критической массы: самостоятельно генерирует более 50% контента и прироста новых участников. На наш взгляд, 50% прироста численности за счет участников — слишком большая цифра. Иногда отсчет стадии становления можно начинать от 30% прироста.

Как только вы достигнете этой точки, роль комьюнити-менеджера изменится: от микрзадач, основанных на взаимодействии с конкретными участниками, вы должны перейти в основном к макроуровневым активностям, которые вовлекают большее количество участников одновременно. Подобного рода действия направлены на поддержку естественного роста сообщества, его деятельности и развитие «чувства комьюнити».

1. Рост сообщества из «направленного» (direct) должен стать реферальным. Продумайте тактику, как побуждать участников приглашать в сообщество друзей, создавайте ценность от участия в сообществе и условия, при которых этой ценностью хочется и можно поделиться. Делайте промоактивности, делитесь информацией и поощряйте дискуссии, не забывайте о том, что нужно уделять время конвертации новичков в постоянных участников комьюнити. То, что сообщество самостоятельно генерирует 30–50% прироста участников, не означает, что этот прирост нужно отдать на волю случая — наоборот, нужно проактивно его стимулировать.

2. Масштабирование активностей. Многие организации позволяют сообществу расти до тех пор, пока оно не станет неуправляемым — не дайте этому случиться. Заранее подготовьтесь к работе с большим сообществом: подбирайте и обучайте волонтеров, которые помогут развивать платформу и само комьюнити, оптимизируйте области ответственности. Уделите время модерации, помогайте разрешать конфликты между участниками, удаляйте спам и неподходящий контент, выделяйте наиболее полезные материалы (и не забывайте привлекать к этому волонтеров).

3. Чувство комьюнити — это чувство единения между участниками, которое можно условно измерить количеством связей между ними и неким ощущением комфорта от нахождения в сообществе. Стадия становления сообщества — своего рода посевная этого чувства. Иницилируйте

события и активности для обмена опытом и знакомства участников, разработайте вместе с участниками правила сообщества, записывайте памятные для них события и ведите некую летопись сообщества. Помогайте людям ощутить причастность к сообществу, максимально привлекайте их к активностям и давайте право голоса в важных решениях, прививайте привычку возвращаться и узнавать новости.

ПРИЗНАКИ РАЗВИТИЯ: на этой стадии вы должны увидеть растущие показатели активности и притока участников, они тесно связаны друг с другом.

- Приток участников обеспечивается за счет рефералов и сарафанного радио.
- Сообщество должно самостоятельно генерировать контент и активности, помимо этого должно расти и количество участников дискуссий и комментариев.
- Признаком роста «чувства комьюнити» станет появление внутренних шуток и мемов, увеличившаяся продолжительность дискуссий, выходящих за рамки непосредственной темы обсуждения, растущее количество личных контактов между участниками, открытость участников и прочие подобные признаки дружеских отношений (в оригинале *signals of familiarity*).

Во время стадии становления сообщества комьюнити-менеджер должен больше сосредоточиться на макроуровневых задачах и соответственно перераспределить свое рабочее время.

На этом этапе комьюнити-менеджер должен не только заниматься дальнейшим увеличением роста сообщества и усилением «чувства комьюнити», но и создавать фундамент для его устойчивого развития, это очень важно. Задача может оказаться довольно сложной, если численность вашего сообщества превышает 100 000 участников и при этом у вас нет поддержки в виде дополнительных сотрудников. Поэтому уже на ранних стадиях жизни сообщества следует думать о том, как вы будете его масштабировать.

На этом пути вас могут подстерегать следующие проблемы:

- Замедление роста числа участников или снижение их активности сигнализирует о проблемах в сообществе. Например, если приток участников продолжается, но активность

падает — участники стали менее инициативны, чем раньше, либо в сообществе слишком мало таких участников, на которых приходится бóльшая часть активности. Необходимо регулярно отслеживать релевантные ситуации метрики, чтобы как можно раньше выявить эти проблемы. Если проблема окажется в активности, то у вас будет шанс изменить негативный тренд прежде, чем вы потеряете часть сообщества.

- Порой комьюнити-менеджеры слишком рано меняют роль: чересчур быстро переходят от микро- к макроуровню, вместо того чтобы добавлять новые задачи в зависимости от показателей сообщества и стадии его развития.

ЗАДАЧИ НА СТАДИИ ЗРЕЛОСТИ СООБЩЕСТВА

Стадия **ЗРЕЛОСТИ** начинается в тот момент, когда свыше 90% участников сообщества генерируют его активность и рост и чувствуют некоторую общность (*sense of community*). Этап зрелости заканчивается тогда, когда участниками прочно овладевает хорошо развитое чувство комьюнити, при этом уровень их активности не снижается.

Большинство известных онлайн-сообществ живут в стадии зрелости. Это сложившиеся и очень активные сообщества с хорошим чувством общности, которые также заслуживают внимания благодаря своей экосистеме.

Последний аспект — внимание общественности (внешнее признание) — обычная вещь для зрелых сообществ. Например, Mumsnet — самое авторитетное сообщество для родителей в Великобритании, TechCrunch — известное сообщество для стартаперов, а 4Chan имеет при себе процветающее онлайн-сообщество хакеров.

На этой стадии комьюнити-менеджер может лишь изредка инициировать дискуссии, побуждать людей участвовать в них, вовлекать их при помощи микрозадач и развивать взаимоотношения через участников и волонтеров. Подобные действия имеют смысл лишь в контексте «заполнения пробелов» (т. е. если в комьюнити возникло затишье, стоит инициировать парочку дискуссий).

В данном случае все свое время стоит посвящать макроуровневым активностям, которые способны возыметь наилучший и пролонгированный эффект. Это означает масштабирование процессов, ивентов

и активностей, контента, оптимизацию платформы, развитие сильного чувства комьюнити, увеличение узнаваемости сообщества за пределами ваших каналов коммуникаций.

Тем временем ваши волонтеры или подчиненные должны сосредоточиться на микродействиях, ставших для вас привычными на прошлых стадиях жизни сообщества (решение конфликтов, удаление спама, поддержка участников, ответы на вопросы).

Комьюнити-менеджер помогает сообществу стать публичным и узнаваемым на основных платформах и разрабатывает систему, благодаря которой все участники будут чувствовать свою причастность к сообществу. Это обеспечит ему частые упоминания в необходимой сфере и сделает его более влиятельным. Например, за счет совместной работы с инфлюенсерами над изменениями в конкретном секторе — тот же Mumsnet все изменения внедряет совместно со своими участниками.

Рост на этой стадии происходит в основном за счет реферальной системы и сарафанного радио (распространение участниками материалов сообщества, дискуссии, нетворкинг на мероприятиях или просто благодаря узнаваемости сообщества в этой сфере), а также за счет промоактивностей.

Однако во время этой фазы прирост участников может остановиться. Это естественное следствие достижения сообществом своего максимального потенциала. Количество людей, которым интересна тема сообщества, не может быть бесконечным. Как только этот показатель будет достигнут, рост станет невозможным.

Кроме того, зафиксируется и процент активности членов сообщества. Он станет результатом деятельности участников с высоким чувством комьюнити, которые тратят на обсуждение темы сообщества столько времени, на сколько они в принципе способны. Задачей этой стадии является поддержание высокого уровня активности и усиление чувства комьюнити (чувства общности) среди участников.

Остановка роста и активности — не повод для беспокойства. Это естественная эволюция успешных сообществ. Беспокоиться стоит только в случае снижения показателей, особенно если это снижение стабильно.

ЗАДАЧИ НА СТАДИИ ДЕЛЕНИЯ ИЛИ РАСПАДА

Стадия **ДЕЛЕНИЯ / РАСПАДА**, или Митоза. Миллингтон считает, что эта фаза начинается, когда сообщество становится полностью самостоятельным, и заканчивается, когда оно начинает распадаться на небольшие сфокусированные, узкие комьюнити. Естественно, после этого цикл начинается заново, но уже для этих маленьких сообществ.

Не все сообщества доходят до этой фазы. Сообщество может сохранять высокую активность за счет грамотной работы с ним и актуальной тематики, но при этом никогда не стать настолько большим, чтобы ему потребовалось делиться на субсообщества. Причина проста: малое количество целевой аудитории.

Если ваше сообщество все-таки вышло на плато и затем начало распадаться, вам как комьюнити-менеджеру вновь придется немного изменить свою роль и задачи. Теперь они должны быть направлены на оптимизацию и управление этими самыми новорожденными мини-сообществами. Митоз может происходить как в рамках одной площадки (люди начинают создавать подфорумы внутри вашего форума), так и снаружи, когда люди уходят в неподконтрольные вам каналы коммуникации.

Признаки этого периода:

- рост основного сообщества остановится, а маленькие сообщества будут расти;
- при успешном развитии каждая из мини-групп достигает критической массы в течение 3 месяцев;
- к этому моменту «чувство комьюнити» в большом сообществе может ослабеть, но внутри этих групп будет лишь укрепляться.

В идеале вам нужно предугадать желание людей отделиться, после чего вы должны распознать будущие подгруппы и перехватить инициативу, чтобы своими руками создать площадки для общения этих подгрупп. Конечно, управлять этим процессом возможно не всегда, так как причиной отделения может быть и внутренний конфликт.

Задачи этого периода заключаются в определении потенциала мини-групп, их интересов и особенностей, и лишь потом, отталкиваясь от полученной информации, следует переходить к подбору подходящей активности (контент, мероприятия, вовлекающие инструменты).

Кроме того, вам придется совмещать задачи по сохранению в стабильном состоянии основного сообщества и менеджмент этих новых мини-комьюнити. Однако постепенно лидеры субсообществ и сами эти сообщества станут самостоятельными.

КРАСНЫЕ ФЛАЖКИ

1. Когда сообщество становится слишком большим, участники все меньше и меньше знают друг друга. Соответственно, связи становятся менее прочными и «чувство комьюнити» ослабевает. Если вовремя заметить эту тенденцию, то есть шанс предотвратить митоз или хотя бы взять его под контроль.

2. Большое сообщество становится слишком активным, и участники перестают успевать следить за всеми новостями, наступает информационная перегрузка, людям становится сложнее найти в сообществе интересующий их контент. Рекомендация та же — замечайте вовремя.

3. Планирование работы с комьюнити «сверху вниз» в период, когда уже начался митоз, может привести к неподконтрольному развитию малых групп и конфликтам. Мини-сообщества требуют индивидуального внимания и подхода к своему развитию, ситуация аналогична стадии зарождения.

Если люди уходят на другие площадки, вам все равно надо как можно крепче держать руку на пульсе: либо вступать в такие отколовшиеся группы самому, либо искать в них дружественные контакты. Критически важно вовремя заметить негатив по отношению к бренду, это частая ситуация в таких субсообществах, фан-группах и прочих подобных образованиях.

МОДЕЛЬ СТАДИЙ ЗРЕЛОСТИ СООБЩЕСТВА

Существует еще один инструмент, который позволяет нам анализировать состояние сообществ и планировать их развитие: модель стадий зрелости сообщества, которая появилась на свет в 2009 году. Эта модель стала результатом исследований американской ассоциации комьюнити-менеджеров The Community Roundtable⁵⁵.

⁵⁵ <https://communityroundtable.com/>.

МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВ

В рамках данной теории сообщества представляются в виде набора из 8 ключевых составляющих, которые могут меняться по мере того, как сообщество проходит через четыре стадии развития. Каждая стадия развития характеризуется некоторыми специфическими маркерами, которые позволяют определить степень развития проекта.

	Стадия 1 Иерархия	Стадия 2 Формирующееся сообщество	Стадия 3 Сообщество	Стадия 4 Сетевое взаимодействие
Стратегия	Знакомьтесь и слушайте	Участвуйте	Создавайте	Интегрируйте
Лидерство	Командование и контроль	Консенсус	Взаимодействие	Распределение
Культура	Реактивная	Контрибутивная	Развивающаяся	Активистская
Управление сообществом	Отсутствует	Неформальное	Определены роли и процессы	Укорененные роли и процессы
Контент и активности	Формальные и структурированные	Появляется пользовательский контент	Контент создает сообщество	Интеграция формального и пользовательского контента
Политики и руководства	Нет	Ограничительные правила	Гибкие правила	Подробные правила
Инструменты	Используются общедоступные инструменты	Появляются собственные инструменты	Микс инструментов	Интеграция «социальных» инструментов в сообщество
Метрики	Нет системы	Базовые активности	Активности и контент	Поведение и результаты

Рис. 56. Модель стадий развития сообщества

Применение этого инструмента, как и в случае с Community Canvas, позволяет вам оценивать и планировать коммуникацию, создавать дорожную карту развития сообщества и его стратегию, а также измерять успешность вашего комьюнити. В отличие от Canvas, это динамическая модель, и поэтому вы можете сразу видеть ваш проект в перспективе.

Упомянутые восемь компетенций или направлений развития сообщества включают в себя:

- *Стратегию*, то есть определение цели сообщества и его связи с бизнес-целями вышестоящих организаций (если речь идет о корпоративном сообществе).
- *Лидерство*, или механизмы и способы, при помощи которых участники и лидеры сообщества могут влиять на уровень вовлечения в сообществе.
- *Культуру* — нормы и уровень участия в жизни сообщества.

- *Управление сообществом* — набор ресурсов, связанных с поддержанием работы проекта.
- *Контент и активности* — активы, которые привлекают участников и стимулируют их взаимодействие.
- *Политики и руководства* — набор правил, норм, указаний и описаний процессов, структурирующих взаимодействие участников.
- *Инструменты* — все, что относится к инфраструктуре сообщества и обеспечивает активности, вовлечение и нужное поведение участников.
- *Метрики и способы измерения* — маркеры, при помощи которых мы можем измерять успешность проекта и прогресс в достижении поставленных перед сообществом целей.

Прогресс любого сообщества в рамках данной модели можно разделить на четыре последовательные стадии:

1. *Стадия иерархии.* Социальные технологии и структуры, свойственные сообществам, используются редко, от случая к случаю.
2. *Стадия формирующегося сообщества* «склонна» к экспериментам по использованию социальных и комьюнити-инструментов и/или процессов. Также на этом этапе происходит активное развитие и инвестиции в структуры, позволяющие управлять сообществом.
3. *Стадия сообщества.* На этой стадии мы видим четко организованные, финансируемые и укомплектованные персоналом проекты, которые добиваются измеримых бизнес-результатов.
4. *Стадия сетевого взаимодействия.* На этой стадии мы видим организационную стратегию, которая построена вокруг сетевого взаимодействия всех участников и институтов. Четвертая стадия в развитии комьюнити-проектов довольно специфична. Она необходима тогда, когда сообщество является центральным элементом бизнес-модели, то есть без сообщества проект в принципе не может существовать. Проекты могут сразу оказаться на этой стадии или же эволюционировать до нее, но это требует масштабных изменений в принципах управления и культуре организации.

Не все организации и связанные с ними сообщества обязаны проходить через все перечисленные стадии, чтобы быть эффективными. Более того, огромное количество сообществ может долгое время существовать в переходном состоянии между двумя или даже тремя

МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВ

стадиями. Но тем и хороши динамические модели, что мы можем по отдельным направлениям и элементам анализировать прогресс развития наших проектов, создавая в результате более точные описания.

Для анализа можно взять как несколько пунктов, так и все, поочередно задавая вопросы к ним.

- Оформлено ли это направление в нашем сообществе? (Например, есть ли у нас стратегия и в каком виде? Есть ли у нас понимание внутренней культуры? А какая у нас политика и структура руководства?)
- На какой стадии развития находится это направление (см. стадии на рисунке выше)?
- Следует ли нам написать документацию, чтобы оформить это направление? Зачем нам это нужно?
- Что должно измениться после того, как мы проработаем это направление? Какого результата мы хотим достичь? Как изменится жизнь и прогресс развития сообщества?

Результаты такого анализа желательно оформить в виде документа и обсудить его с теми, кто принимает активное участие в жизни и развитии комьюнити. Также вместе с ними вы сможете сформулировать новые цели и наметить следующие шаги для изменений.

Важно понимать, что в отличие от подхода Ричарда Миллингтона, который считает, что любое сообщество в среднем проходит через четыре стадии зрелости за три года, стадия развития проекта в этой модели не особо зависит от его возраста. Индикаторами здесь скорее являются наличие комьюнити-менеджера, стратегии развития с измеримыми показателями успеха и возможность измерить ценность сообщества и степень его влияния на вышестоящую организацию или мир вокруг.

На основании разработанной модели специалисты из The Community Roundtable создали опросник, который позволяет определить степень развития вашего сообщества для каждой из восьми ключевых компетенций и сравнить вашу карту развития с другими похожими сообществами⁵⁶.

⁵⁶ Вы можете заполнить опрос для вашего проекта на сайте: <https://communityroundtable.com/what-we-do/research/the-community-score-2/the-community-score/>.