Неля Соловьева, Екатерина Козырева,
Юлия Кондратова, Анна Бурмистрова

КАК ВЫРАСТИТЬ СИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА

или

Пожалуйста, наступайте на наши грабли



#наставникиэтоцветы

Анна Бурмистрова
Екатерина Козырева
Неля Соловьева
Юлия Кондратова

Как вырастить систему наставничества, или Пожалуйста, наступайте на наши грабли

https://litres.ru/74746097
SelfPub; 2026

Аннотация

Как выстроить систему наставничества, если участники теряют интерес, роли размыты, а сообщество оживает только перед новым проектом?

Четыре автора делятся опытом перезапуска наставничества в Community University. В девяти главах — создание Совета наставников, обучение кураторов, кодекс, оценка компетенций, профессиональный рост и возвращение участников к совместной работе.

Как поддерживать мотивацию волонтёров? Проводить аттестацию и сохранять доверие? Выращивать лидеров внутри сообщества? Авторы разбирают реальные ситуации, спорные решения и ошибки, показывают, как меняли подходы после первых результатов.

Книга для комьюнити-менеджеров, руководителей образовательных проектов, координаторов волонтёров и специалистов по обучению и развитию персонала. Здесь вы найдёте практические подходы к развитию сообществ и подготовке наставников, которые сможете адаптировать к своим задачам.

Сообщество — живой сад. Воспользуйтесь опытом тех, кто уже наступил на грабли.

Содержание

Глава 1. Создание Совета наставников 17
Глава 2. Вестник проекта: как рассказывать о том, что вы делаете 33
Конец ознакомительного фрагмента. 44

Юлия Кондратова, Екатерина Козырева, Анна Бурмистрова, Неля Соловьева
Как вырастить систему наставничества, или Пожалуйста, наступайте на наши грабли

Что это за книга?

Если бы нас спросили: *«Что такое сообщество?»* (а нас и правда часто спрашивают), каждая дала бы свой ответ. Но в чем мы сошлись точно — сообщество это не стройка по чертежам, а живой сад, где каждый вносит вклад в общий урожай.

Эта книга-кейс — для тех, кто устал «строить» сообщества и верит, что их нужно взращивать через сильных лидеров. Как и в любом саду, это требует заботы, осознанного

подхода и хорошего садовника.

Мы — четверо таких садовников. Мы выращивали сообщества в разном «климате»: в международных IT-стартапах, крупном бизнесе, образовательных проектах. А в течение года обновляли, пересобирали и реактивировали систему наставничества университета-сообщества Community University.

Вместе мы собрали целый дневник наблюдений и коллекцию «садовых инструментов», чтобы вы могли не повторять наших ошибок, а пожинать результаты. Наша цель: помочь вам вырастить команду единомышленников, которые станут амбассадорами смыслов и наставниками для новых ростков.

9 авторских глав-историй, открытых диалогов и проверенных механик о том, что работает на самом деле:

• Что делать, когда мотивация участников испаряется как вода?

• Как создать «тепличные условия», где новые идеи прорастают, а не гибнут?

• Как провести селекцию талантов и вырастить лидеров из числа участников?

• Как вырастить высокую культуру наставничества в самоорганизованных проектах?

И всё это приправлено в оформлении отсылками к садоводству.

Иначе зачем это всё =)

АВТОРСКАЯ БРИГАДА

ЗА КАЖДОЙ МЕТАФОРОЙ — ГОДЫ ПРАКТИКИ



НЕЛЯ СОЛОВЬЕВА

@Nelyaso / Инженер мотивации и автополива

“Создаю системы, в которых люди растут. В книге отвечаю на главный вопрос: как построить наставничество, которое не “обязаловка”, а драйвер роста.” ♡

ПОЛЯ И УРОЖАИ:



- CEO международного IT-стартапа Фрилайн (YouFC) — управляю экосистемой в масштабе 9 стран, где 10 000+ целей участников достигнуты благодаря системе геймификации
- Эксперт-наставник Community University — возглавляю Совет наставников, учу большие бренды строить сообщества с миссией («Этажи», «Самолет», «Т-Банк», «Кибердом», «Кайдзен клуб», «Агроноут»)
- Ведущая и соавтор подкаста «Сообщалка»
- 15+ лет управляю командами

ПРИРОДНЫЙ ДАР:

Нахожу алгоритмы там, где кажется, что правят только эмоции. Превращаю человеческие связи в структуры и бизнес-результаты.



ЛИЧНЫЙ САД:

Воспитываю контрабасиста и художника, ношу синий пояс по бразильскому джиу-джитсу, учусь академическому пению и пою в церковном хоре. Жена чемпиона мира. Держатель семейных

АВТОРСКАЯ БРИГАДА

ЗА КАЖДОЙ МЕТАФОРОЙ — ГОДЫ ПРАКТИКИ



ЕКАТЕРИНА КОЗЫРЕВА

@Paslyonka / Архитектор бизнес-ландшафтов

“Нахожу точки роста, проращиваю решения, которые приносят бизнес-результат, отмеченный премиями. В книге рассказываю, как развивать систему наставничества и не бояться экспериментов. ♡

ПОЛЯ И УРОЖАИ:



- Руководитель проекта в IT — автоматизирую бизнес-процессы для торгово-промышленных компаний
- Руководитель проекта в металлотрейдинге (оборот 100+ млрд руб.)
- 20+ лет в маркетинге и управлении командами — от стартапов и новых продуктов до компаний Forbes и технологичных холдингов
- Наставник премиальной программы Community University, член Совета наставников, вице-президент Штаба CU по архитектуре сообщества
- Лауреат премии Yandex B2B Tech Awards 2026 в номинации «Проект с наибольшим бизнес-эффектом»

ПРИРОДНЫЙ ДАР:

Вижу структуру там, где другие видят хаос. Создаю работающие системы и объединяю команды вокруг смелых изменений.



ЛИЧНЫЙ САД:

Держу дома черного Дракона, на полке книгу по физиологии высшей нервной деятельности, а под рукой — метафорические карты.

АВТОРСКАЯ БРИГАДА

ЗА КАЖДОЙ МЕТАФОРОЙ — ГОДЫ ПРАКТИКИ



ЮЛИЯ КОНДРАТОВА

@Julia_Kondratova / Почвовед целевых аудиторий

Зрю в корень и предсказываю урожай, соединяя науку и интуицию. В книге делюсь методикой выращивания высокой культуры наставничества.

ПОЛЯ И УРОЖАИ:



- Действующий маркетолог и эксперт по деловой репутации — 40+ успешных проектов и кейсы с ROI >400%
- Руководила Академией маркетинга — курировала 300+ бизнесов, создала библиотеку эталонных кейсов
- Кандидат педагогических наук — возглавляла кафедру в Тюменском нефтегазовом университете
- Эксперт премиальной программы Community University, член Совета наставников, вице-президент Штаба CU по региональной политике.

ПРИРОДНЫЙ ДАР:

Чувствую целевые аудитории на кончиках пальцев. Быстро нахожу плоскость и способ приложения усилий.



ЛИЧНЫЙ САД:

Воспитываю циника, пирата и двух котов. Держу на шкафу скрипку. Гоняюсь за закатом на скорости 140. Госпожа-смыслопоряд.

АВТОРСКАЯ БРИГАДА

ЗА КАЖДОЙ МЕТАФОРОЙ — ГОДЫ ПРАКТИКИ

АННА БУРМИСТРОВА

@fanerkina / Садовод-алхимик



«Проращиваю идеи в концепции. В книге скрещиваю креатив со смыслом, чтобы замысел попадал в яблочко.»

ПОЛЯ И УРОЖАИ:



- Креативный маркетолог — запустила 20+ проектов в онлайн-образовании (от 1000 до 100 000 выпускников) и серию ивентов-легенд (премия «Событие года 2022»)
- Руководитель спецпроектов — мастерски жонглирую процессами, командами и мемами
- Наставник Community University. Вице-президент штаба CU по пиару и коммуникациям — превращала работу команды в сюжеты, привлекала внимание и вовлекала сообщество
- Автор и реализатор креативных концепций — упаковала опыт Совета наставников в историю на языке садоводства

ПРИРОДНЫЙ ДАР:

Проявляю гениальность обыденного — через тексты, образы и юмор. Показываю другим. Время от времени.

ЛИЧНЫЙ САД:

Мать гитариста, хозяйка мемных котов.
Живу в столетнем доме, охочусь за винтажом.
Предки писали маслом, я — пером.
Кофеман, эстет и сериалье.



Эта книга — наш честный и прямой разговор о том, что сработало, а что — нет. О граблях, на которые мы наступили, и о том, какой урожай собрали в итоге. Мы делимся не только победами, но и шишками, чтобы вы могли учиться на нашем опыте, минуя ненужные ямы.

Пожалуйста, наступайте на наши грабли

Неля, Екатерина, Юлия, Анна

«Совет наставников не рождается по объявлению. Нельзя кинуть сообщение в чат и ждать, что соберутся "правильные" люди»

СОЗДАНИЕ СОВЕТА НАСТАВНИКОВ

Неля Соловьева видит потенциал там, где была только идея



Ранняя осень. Пора собирать тех, кто готов перезимовать

ЧТО СЕЕМ:
Зерно интереса и доверия

ИНВЕНТАРЬ:
Алгоритм проверки волонтёра на морозостойкость

— глава 1 —

ПОГОДА:
Видимость ясная, иллюзии не застилают глаза

ФАЗА ЛУНЫ:
Растущая. Время для новых начинаний

Глава 1. Создание Совета наставников

Неля Соловьева

Всё началось с разговора с основателем Community University. Она предложила мне возродить систему наставничества и выстроить внутри университета понятный карьерный путь для волонтёров.

Чтобы был понятен масштаб задачи, коротко расскажу, каким тогда был Community University. Это университет-сообщество, где студенты направления «Технологии сообществ» учатся создавать и развивать сообщества, защищают выпускную работу и получают сертификат государственного образца. После выпуска можно продолжить путь внутри университета: стать куратором учебной группы, набраться практического опыта, а затем перейти в наставники и помогать коллегам осваивать новую роль.

Проблема состояла в том, что жизнь сообщества кипела во время учебного потока, а между потоками затихала. Перед каждым новым набором для кураторов и наставников проводили двухдневное обучение — в основном обсуждали расписание и распределяли зоны ответственности. Поток заканчивался, и до следующего набора снова наступала тиши-

на.

При этом потенциал у сообщества был большой. За три года в университете прошли обучение больше тысячи человек. Более ста выпускников получили рекомендации на роли кураторов и наставников, однако в реальной учебной работе оставалось около трети. После выпуска мы теряли опытных специалистов. Стратегия развития университета требовала выводить в публичное поле новых профессионалов, чтобы проект не зависел от одного лица — его основателя.

Мы решили выстроить систему наставничества: определить карьерный путь, сформулировать понятные правила и дать людям причины оставаться в сообществе после выпуска. Для этого требовался лидер, который возьмёт на себя координацию и будет отвечать за результат.

Я подробно описываю порядок событий, потому что в таких проектах важна причинно-следственная связь. Решение развивать наставничество должно быть связано со стратегией сообщества. Сначала организация отвечает на вопрос «зачем», затем ищет человека, который возглавит работу и вместе с командой найдёт ответы на вопрос «как».

После звонка я взяла время на размышления. Были осенние выходные, и мы с семьёй отправились гулять по Ленинградской области. В тот день мы приехали в тихий мужской монастырь.

Я понимала, что работа будет непростой. В неё придётся вложить много сил — моих и целой команды волонтёров.

Этим людям нужно было предложить что-то ценное взамен. Я привыкла честно проговаривать условия: какую пользу мы создаём для системы и что участники получают для своего профессионального, карьерного или финансового развития.

Сначала я перечислила рациональные причины согласиться. Это был интересный управленческий вызов, сильный кейс и возможность работать с опытной командой. Я знала, что в Совет придут люди, которые уже состоялись как руководители в крупных компаниях и значимых проектах. Это редкая возможность — руководить группой с таким высоким уровнем компетенций. Совместное действие с сильными коллегами само по себе развивает.

Но во время той прогулки появился ещё один ответ. В жизни бывают периоды, когда хочется стать вкладом и выразить благодарность через дело. Прямая выгода в такой работе может появиться позже или остаться незаметной. Решение тогда опирается на ценности.

Я спросила себя: для чего мне делать это именно сейчас, с моими текущими задачами и обстоятельствами? Ответ оказался ясным. Среди моих ценностей есть работа, которая выходит за границы личных интересов и пользы для семьи. Этот труд можно назвать служением: вкладом в развитие отрасли, людей и сообщества. После прогулки последние сомнения ушли, и я согласилась.

Отсюда появилось название внутреннего чата — «Келья наставников». Я выбрала его осознанно. Название помогало

настроить команду на общий труд, терпение к поворотам обстоятельств и радость от процесса.

Опыт этого решения пригодился мне позже. Когда организация приглашает человека возглавить волонтёрский проект, одного перечня задач мало. Предложение должно учитывать личные цели кандидата и его ценности. Чем точнее лидер понимает собственное «зачем», тем честнее он сможет разговаривать с будущей командой.

Работа с ожиданиями и ролями

Совет наставников редко удаётся собрать одним объявлением. До старта работают репутация лидера и его прежние поступки. Меня в Community University знали как человека, который доводит начатое до результата. Это стало первым фильтром: откликнулись люди, которым было интересно работать со мной и которые представляли, чего от меня ждать.

Я написала в общий чат:

«Всем привет, дорогие наставники! Кто хочет стать вкладом в развитие наставничества в CU, напишите мне. Если у вас есть жалобы и советы, а делать ничего не будете, тоже обязательно напишите».

Откликнулись семь человек. Дальше начались личные разговоры, синхронизация ожиданий и проверка общих смыслов.

С каждым претендентом я поговорила отдельно. Меня

интересовали конкретные вопросы: чем человек занимается сейчас, почему готов отдавать проекту часть времени, что хочет получить от этой работы и какой вклад может внести. В волонтёрском проекте уговоры редко помогают. Если мотивация держится на любопытстве или страхе пропустить интересную возможность, человек довольно быстро выпадает из процесса.

Ещё я представляла каждому план задач и предлагала выбрать направление, которое ему интересно. После разговора человек получал время подумать.

Такие беседы требуют времени на старте, зато экономят месяцы работы. Если участник не понимает смысла задачи, вопрос «зачем мы это делаем?» возникнет посреди проекта. Команде придётся останавливать процессы, снова обсуждать цели и переносить сроки. Разговор на старте снижает этот риск.

Мы сразу обсуждали ограничения. Если человек рассчитывал на быстрые бонусы, я честно говорила, что их не будет. Оставались те, кому была интересна площадка для профессионального роста, экспериментов и совместной работы. Общей основой стали интерес и доверие.

Ниже — алгоритм, который можно адаптировать под своё сообщество. Он помогает проверить намерения кандидата и сохранить собеседование приятным для обеих сторон.

Шаг 1. Контакт и первичное наблюдение

Цель первого разговора — понять мотивацию человека и его отношение к будущей работе.

Можно спросить:

- Почему человек решил стать волонтёром?
- Что привлекло его в проекте или организации?
- Есть ли у него опыт участия в похожих инициативах?
- Что он хотел бы получить от этой работы?

В ответах важны конкретика и связь с задачами проекта. Общая фраза «хочу помочь» мало что говорит. Гораздо полезнее услышать, кому именно человек хочет помогать, почему ему близка эта тема и какую работу он готов взять на себя.

Шаг 2. Сверка ожиданий и ценностей

На следующем этапе нужно рассказать, как устроена работа команды: какой уровень ответственности предполагается, как принимаются решения, сколько времени занимают задачи и как участники общаются между собой.

После этого можно разобрать одну сложную ситуацию. Например: «Что ты будешь делать, если участник команды сорвал срок и перестал отвечать?» Такой вопрос показывает, как кандидат относится к ответственности, умеет ли слышать других и готов ли обсуждать проблемы прямо.

Шаг 3. Проверка в действии

Небольшое пробное задание помогает увидеть то, чего не

покажет собеседование. Важно заранее обозначить объём, срок и ожидаемый результат, а после выполнения спросить, как человеку работалось и что оказалось сложным.

Здесь мы смотрим на пунктуальность, инициативу, качество коммуникации и реакцию на обратную связь. Одно пробное задание не даёт полной картины, но позволяет заметить явные расхождения между словами и действиями.

Шаг 4. Обратная связь и самооценка

После пробного участия полезно провести короткий разговор:

- Что понравилось в работе?
- Что вызвало трудности?
- Хочется ли продолжать и почему?
- Какой вклад человек готов внести в команду?

Зрелая мотивация видна по тому, как человек анализирует свой опыт. Он способен назвать удачные решения, ограничения и области, в которых ему нужна поддержка.

Шаг 5. Договорённости

В финале обе стороны фиксируют формат участия: задачи, нагрузку, способы связи и взаимные ожидания. В зависимости от проекта договорённости можно закрепить устно или в волонтёрском соглашении. На первые недели участнику полезно назначить куратора или человека, к которому можно обратиться с вопросом.

По итогам этих этапов мы смотрели на пять признаков: осознанную мотивацию, совпадение ценностей, ответственность, умение работать в команде и способность оценивать собственный вклад.

Когда команда собралась, важно было не перегрузить её. В волонтёрской работе избыток задач быстро приводит к усталости: человек много отдаёт и перестаёт видеть ценность участия. Поэтому первые задачи были простыми и посильными. Мы договорились о целях, ещё раз проговорили смыслы и начали работать.

Через год из семи человек в Совете осталось пять. Для долгого цикла это устойчивый результат. Работоспособность Совета зависела от того, насколько участники умели распределять нагрузку, подхватывать задачи друг друга и доводить до конца большие проекты небольшой командой.

От первого шага к структуре

Первое время мы двигались на ощупь. Готового регламента, закреплённых зон ответственности и выстроенных процессов ещё не было. Система рождалась из практики: мы действовали, смотрели на результат и постепенно фиксировали рабочие правила.

Начали с общей встречи. На ней обсудили, зачем выпускникам становиться наставниками, какие функции и роли нужны системе, где проходят границы прав и ответствен-

ности. Энергия старта помогла быстро обменяться опытом и договориться о главном. Мы хотели сделать наставничество понятнее и гибче, а затем встроить его в архитектуру Community University.

Итогом встречи стал перечень возможностей для наставников и описание результата, который Совет ждёт от каждой роли. По сути, мы сформулировали обмен: какую работу человек берёт на себя и что университет предлагает ему взамен.

Чтобы встреча не закончилась обсуждением общих идей, мы сразу поставили ближайшие задачи: подготовить обучение для следующего потока и собрать гипотезы по улучшению системы на основе обратной связи от преподавателей предыдущих выпусков.

Волонтёрская группа легко застревает в разговорах о стратегии. Поэтому рядом с каждой большой темой нужна конкретная задача с видимым результатом. Такая связка помогает команде видеть движение и проверять решения практикой.

Один из членов Совета собрал результаты встречи в живой пост для общего чата наставников и кураторов. Для другого отчёта автор выбрал голос кота-наблюдателя, которого «провели без контрамарки» на стратегическую встречу. Так сложная организационная работа получила понятный и тёплый язык. Внутреннее освещение работы Совета оказалось отдельной управленческой задачей: участникам сообщества

нужно было регулярно показывать, что делает Совет и как его решения влияют на систему.

На второй рабочей встрече команда перешла от завершённой задачи к следующим: динамическим профилям квалификации, аттестации наставников и P2P-обучению преподавателей между потоками. Параллельно предстояло поделить функции Совета, кафедр и учебных программ. Такой темп характерен для постоянного органа развития: один проект завершается, система продолжает развиваться.

Постепенно Совет определил собственную зону ответственности, которая не пересекалась с текущей работой команды университета. На этой площадке мы обсуждали:

- как формировать профессиональный трек и что включать в каждую ступень;
- как и когда проводить переаттестацию;
- какие форматы взаимодействия и поддержки нужны наставникам;
- как реагировать на изменения в сообществе и запросы участников;
- как рассказывать о работе Совета и вовлекать сообщество.

Первые решения и первые ошибки

Ценность Совета проявилась уже в первые месяцы, когда потребовалось принимать неоднозначные решения. Нужно

ли проводить аттестацию всех наставников или начать с одной группы? Как вернуть выпускников, которые перестали участвовать в жизни сообщества? Как объяснить правила профессионального роста? Как сравнивать наставников с разным опытом и компетенциями? Как разбирать этические вопросы внутри команды преподавателей-волонтёров?

Ответы появлялись постепенно. Для оценки компетенций мы начали разрабатывать карту, а для сложных этических ситуаций понадобился кодекс. Совет снова и снова уточнял роль наставника в образовательном результате студента.

Ошибок тоже хватало. Например, нам несколько раз пришлось просить кураторов и наставников заполнять анкеты с похожими данными. Сначала мы решили сохранить прежнюю систему регистрации, чтобы не запускать новую. Затем выяснилось, что старая система уже не решает наших задач. Мы всё-таки начали разрабатывать новую и снова пришли к людям с похожими вопросами.

Участники отнеслись к этой бюрократии с пониманием. Их реакция показала, насколько важен запас доверия к рабочей группе. Когда люди знают членов Совета и понимают, зачем собираются данные, даже неудобный процесс проходит спокойнее.

Поэтому при выборе лидера полезно учитывать, насколько ему доверяют внутри сообщества. Новый для сообщества человек тоже может возглавить такую работу, однако передача полномочий потребует больше времени: ему придётся

знакомиться с участниками, объяснять свои решения и подтверждать надёжность действиями.

Совет как точка опоры для системы

Со временем само существование Совета изменило динамику наставнической системы. Появилась команда, которая удерживала фокус на развитии, собирала обратную связь и отвечала за изменения.

Наставники стали чаще предлагать инициативы, потому что понимали, кому их адресовать. Новичкам было проще ориентироваться в системе: они видели роли и людей, к которым можно обратиться. Администрации университета стало легче работать с предложениями снизу: разрозненные сообщения из чатов сменились согласованными предложениями команды.

Устойчивому процессу внутри сообщества нужна понятная точка ответственности. Для нашей системы такой точкой стал Совет наставников: здесь практический опыт участников превращался в решения, а решения возвращались в работу сообщества.

Устойчивость и преемственность

Спустя год работы нам было очевидно — Совет нельзя

рассматривать как проектную группу с датой завершения. Его состав может меняться, роли — перераспределяться, задачи — обновляться. При этом сама структура сохраняется и передаёт опыт от одной группы лидеров к следующей.

Мы начали думать, как сделать процессы жизнеспособными и как передавать знания при смене участников. Простого ответа не нашли. Несколько принципов проявились в работе и выдержали проверку практикой.

• **Команда держится на общем смысле.** Каждый участник должен понимать, какие личные цели он решает через работу в Совете, какую пользу приносит сообществу и почему хочет влиять на его развитие.

• **Прямой разговор даёт больше анкеты.** На старте полезно присмотреться к тем, кто уже действует по собственной инициативе, задаёт вопросы и помогает другим. Громкое желание присоединиться ещё не говорит о готовности работать.

• **Нагрузка должна быть видимой.** Участники Совета знают о задачах друг друга и могут подхватить работу, если у коллеги изменились обстоятельства. Для этого нужны общий контроль сроков и запасной исполнитель на критичных задачах.

• **Доверие поддерживается прозрачностью.** Лидер объясняет решения, показывает ход работы и признаёт ошибки. В волонтёрской системе это одна из его основных функций.

• **Ошибки требуют разбора.** Полезно зафиксировать, где система дала сбой, что команда меняет и как проверит новую версию решения. Тогда неприятный опыт превращается в рабочее знание.

Вывод

Создание Совета наставников началось с конкретной стратегической проблемы: университет терял связь с выпускниками и зависел от активности во время учебных потоков. Совет дал системе постоянную команду, которая отвечает за развитие наставничества, профессиональный путь участников и связь между администрацией и сообществом.

Через год в Совете осталось пять из семи человек. Этого состава хватило, чтобы вести большие проекты, распределять нагрузку и постепенно закреплять процессы. Устойчивость появилась благодаря ясным причинам участвовать, прямым разговорам на старте и доверию, которое команда подтверждала работой.

«Мало делать важные вещи. Нужно уметь о них рассказывать. Сообщение передаёт факт. История добавляет смысл»

ВЕСТНИК ПРОЕКТА

Анна Бурмистрова выращивает истории из фактов



Бабье лето. Тёплые дни, когда хочется говорить о важном

ЧТО СЕЕМ:
Смелость говорить о том, что делаешь. Вслух.

ИНВЕНТАРЬ:
Контекст. Голос. Ритм. Вовлечение. Забота.

2
— глава —

ПОГОДА:
Солнечно. Время выходить из тени

ФАЗА ЛУНЫ:
Полнолуние. Всё видно как на ладони

Глава 2. Вестник проекта: как рассказывать о том, что вы делаете

Анна Бурмистрова

Часто кажется, что если тихо и усердно работать, результат говорит сам за себя. Это иллюзия. В мире, перегруженном информацией, результат молчит. Если о нём не говорить, его не заметят.

Больше всего в своей работе я люблю запуски мероприятий, проектов, кампаний. Момент, когда идея превращается в нечто осязаемое, о чём начинают говорить. Моя задача — сделать так, чтобы история проекта была яркой, динамичной и цепляющей. А главное — видимой.

В 2022 году в нашем университете-сообществе впервые появилась должность вице-президента по пиару. Потому что мы поняли: мало делать важные вещи. Нужно уметь о них рассказывать. Наша аудитория — будь то руководство, коллеги или подписчики — не видит всей кухни. Они не знают, с какими трудностями мы столкнулись, как искали решения, сколько сил вложили. И если мы не расскажем, какой путь прошли, этот результат останется просто фактом, но не историей. **Без истории нет сопричастности.**

В одном из первых штабов президента Community University все кипело — встречи, споры, идеи — но наружу не выходило ни слова. Люди спрашивали: «А у нас что, ничего не делается?» И это *больно* — ведь энергия дела есть, а никто о ней не знает.

Именно поэтому я пишу эту главу для тех, кто уже делает, но делает тихо. Для лидеров, которые ведут за собой людей, но мало рассказывают об этом. И для комьюнити-менеджеров, которые работают с самоорганизованными командами — теми, кто чаще всего тратит свои силы и время безвозмездно.

История одного хэштега

Когда меня пригласили помочь с упаковкой этого кейса Совета наставников, я понимала: нужно не просто классно оформить задачи и результаты. Мне хотелось, чтобы у этой истории появилась своя концепция — живая, которая продолжит работать в головах людей после того, как они закончат читать.

Я искала то, что будет не навязанным извне, а выросшим изнутри, уже существующим в этом пространстве, просто ещё не увиденным. И нашла это в чате наставников — там жила традиция делиться красотой и радостями: весенние букеты и первые осенние краски, овощи на грядках и яблоки в корзинках, цветочные фотоприветы и тёплые встречи своих.

Со временем появилась рубрика с хэштегом: *#наставники-этоцветы*.

Я **увидела** хештег и поняла: вот оно. То, что я называю **первым пикселем** — деталь, в которой уже свёрнулся весь будущий образ. Маленькое зёрнышко с огромным потенциалом и идеей: там, где наставники, — все расцветает.

Наставник чувствует атмосферу, знает, когда не стоит торопить рост, а когда пора подбодрить и удобрить. Он может держать и грядку проекта, и поле масштаба. Именно эта логика стала основой метафоры.

Я презентовала эту идею Совету: «А что, если соединить Садоводство и Наставничество для наглядности кейса?» Неля выслушала и сказала: «Здесь нужен размах. Давайте напишем книгу».

Так традиция внутри сообщества стала рамкой для большой истории. То, что начиналось как упаковка годового опыта, превратилось в разговор о том, как знание передаётся от человека к человеку — через переопыление, доверие, заботу, преемственность и взаимный рост.

Сообщение VS история

Есть разница между тем, чтобы сообщить о событии, и тем, чтобы рассказать историю.

Сообщение

«В Community University появился Совет наставников».

Факт есть. Но что он меняет? Зачем это знать? Какое отношение я к этому имею?

История

«В Community University хотели вернуть жизнь сообществу наставников, которая затихала между учебными потоками. Собралась команда, которой предстояло заново собрать систему: договориться о ролях, понять, что нужно наставникам, и выстроить путь развития внутри университета».

Здесь уже есть контекст, причина, движение и место для читателя.

Сообщение сообщает, что произошло. История помогает понять, почему это важно и какое отношение к этому имеет читатель.

Шаг 1. Ваша история начинается с контекста

Всё как в кино. Если зритель не понимает, что происходит в первых сценах, он теряет интерес. Контекст — это сценарий, где прописаны правила мира. А ваши действия — ходы, которые этот сценарий оживляют.

Людям важно знать правила игры, чтобы в неё включиться. Когда вы делитесь не только результатом, но и процессом (трудностями, поиском решений), вы открываете воз-

можность стать сопричастными. Зрители начинают предвосхищать ходы или удивляться необычным решениям. Именно так рождается лояльность — самая ценная связь с аудиторией.

Но в мире, где каждый борется за внимание, у вас нет времени на хаотичные объяснения. Главная задача — быть понятным. Не примитивным, а ясным. Чётко обозначить: кто мы, зачем мы это делаем, какую проблему решаем, куда приглашаем.

Контекст — это рамка, внутри которой человеку становится понятно, что происходит, зачем это нужно и какое место он может в этом занять. Особенно, если он может влиять на ход игры.

Легализуйте свой голос через передачу авторитета.

Прежде чем вы начнёте свою историю, убедитесь, что у вас есть право её рассказывать. Если в вашем проекте есть признанный лидер — его авторитет станет главным активатором внимания аудитории.

Любое нововведение, даже самое полезное, сообщество встречает настороженно. Чтобы ваши действия не вызвали отторжения, нужна публичная передача авторитета от лидера к вам — команде, которая несёт изменения.

Как это работает:

• Лидер открыто одобряет ваши действия в самом начале

• Показывает сообществу, что ваша работа легальна и полезна

• Участвует в первых анонсах и поддерживает вас

В результате сообщество воспринимает вас не как "чужаков", а как законных представителей перемен. Это снимает сопротивление и помогает нововведениям прижиться и прорасти.

Пример: создание Совета наставников требовало публичной поддержки сооснователя Community University Евгении Курчатовой, что легализовало новую структуру Совета Наставников в глазах сообщества. И это был первый шаг последовательного пути.

Право говорить — только начало. Дальше самой команде нужно договориться, что именно она говорит, каким языком и какой образ оставляет после себя.

Шаг 2. Создайте «библию» проекта: договоритесь о главном

Прежде чем выйти на публику, нужно договориться внутри команды. Создайте то, что я называю «библией» проекта — документ, на который вы будете ориентироваться.

Ответьте на пять ключевых вопросов:

• Кто мы? (Наша команда, наши роли)

• Зачем мы существуем? (Какую боль мы закрываем? Какую ценность несём?)

• Что хотим изменить? (Для проекта, для мира, для себя)

• Какими хотим запомниться? (Какие у нас ценности? Как мы хотим, чтобы о нас говорили другие люди)

• Как будем об этом говорить? (Дружелюбные или строгие? Используем ли юмор?)

Эта «библия» — ваш ориентир, она будет меняться, но поможет стартовать и держать единый голос во всех сообщениях.

Найдите свою метафору

Метафора делает сложную систему узнаваемой. Один образ позволяет быстро договориться о том, кто мы, как говорим и чего от нас ждать. Метафоры можно использовать как внешние, так и внутренние.

Внешняя — то, как вы представляетесь миру. Когда я представляла команду штаба президента Community University, штаб стал «Стражами Галактики». Каждый был прорисован персонажем — кто-то яркий лидер, кто-то остроумный енот (*это была я!)*, кто-то опора и древо системы. Первого поста оказалось достаточно, чтобы одновременно представить команду, распределить характеры и роли и задать тон дальнейшей коммуникации.

Внутренняя — то, как команда говорит сама с собой. На зарождении Совета наставников была выбрана метафора Ке-

льи: труд, смирение, служение. Принятие миссии и передача знаний дальше. Это задало стиль внутренней коммуникации — простой, лаконичной и сдержанной. Не для публики, а для сонастройки между собой.

Определите тональность

Голос — это не список прилагательных. Не “мы дружелюбные, современные и открытые”, а конкретнее: мы шутим или нет? Можем ли говорить коротко? Используем ли внутренние словечки? Насколько допустима самоирония? Что для нас точно уже слишком?

Для кого мы пишем? Одна команда — несколько аудиторий, и каждой нужен свой ответ на вопрос «зачем мне это знать?»

Коллеге: что делает команда, зачем это нужно системе и что изменится в его работе.

Участнику проекта: что происходит, почему это важно для него и как он может включиться.

Руководителю: какая проблема решается, какой результат получен и что команда предлагает делать дальше.

Внешней аудитории: почему этот опыт интересен и чем он отличается от обычной деятельности проекта.

Какие чувства вызываем? Мы хотим вдохновлять, поддерживать, веселить или бросать вызов? В штабе

Community University сознательно выбирали яркость и иногда провокационность, чтобы не оставлять равнодушными.

Свой голос не всегда нужно придумывать. Чаще его нужно услышать. Он уже живёт в вашем пространстве — в шутках команды, в том, как люди сами себя называют. Первый пиксель чаще всего уже есть. Концепция этой книги родилась из хэштега в чате, который никто не планировал как большой фрейм. Ваша задача — увидеть свой.

Создайте языковые якоря: уникальные словечки, хэштеги, рубрики. Спросите себя: есть ли у нас слова, которые понятны только нам? Шутки, которые не надо объяснять? Названия, которые прижились сами? Это и есть ваши якоря — их не придумывают, их замечают и закрепляют, а потом подсвечивают аудитории.

Шаг 3. Говорите регулярно: ваша история как сериал.

Люди любят предсказуемость. Она рождает ожидание и привычку к взаимодействию с вами.

Держите контекст. Вы ведёте сериал, а не снимаете разрозненные клипы. Используйте хештеги, делайте отсылки к предыдущим темам, чтобы новички могли вникнуть, а постоянные участники чувствовали развитие истории.

Поймайте ритм публикаций. Составляйте контент-план заранее. Это снимает стресс «о чём писать?» и научает аудиторию ждать ваших новостей, следить за сюжетом. Не пропадайте надолго из поля видимости, а если пауза затянулась, напомните, что было в предыдущих сериях.

Создайте банк идей. Опишите всё, о чём вы могли бы говорить, какие форматы использовать. Это копилка, из которой удобно черпать при составлении контент-плана. Со временем вы поймёте, как превращать любой инфоповод в историю.

Используйте разные форматы (текст, карточки, голосования), но в рамках единого стиля и образа. Избегайте чересчур вульгарных картинок или неуместных шуток - один неудачный мем может испортить образ, который вы выстраивали месяцами.

Используйте визуал. Картинки считываются быстрее текста и эффективнее работают на смыслы.

• Первый кадр решает всё: обложка поста должна останавливать взгляд ещё до того, как человек начал читать.

• Усиливайте текстовые сообщения визуалом: баннер, афиша, уместный мем или короткая анимация работают на образ сильнее слов.

• Используйте эмодзи как специи: не пересаливайте, ставьте там, где важно сделать акцент или заменить слово визуальным значком.

• Длинный пост лучше превратить в карусель из карточек или инфографику, так идея считывается ярче и быстрее.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.