

Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации

в международных научно-
исследовательских проектах

EECA



ISTOK
SOYUZ



2011



Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации

в международных научно-
исследовательских проектах

Практическое руководство



Information Technologies
to Open Knowledge for Eastern
Europe and Central Asia



Member of the
Eastern and Central Asia
cluster



Funded by the European
Commission under ICT theme

2011

Необходимым условием успешного международного научно-технического сотрудничества между ЕС и странами Восточной Европы и Центральной Азии (ЕЕСА) являются потенциально привлекательные для партнеров из ЕС знания и ноу-хау. Но применять эти знания можно только при возможности их совместного использования. Такая возможность тесно связана со способностью к нетворкингу на разных уровнях взаимодействия между участниками проектов (исследователями, стейкхолдерами, руководителями, партнерами проекта в странах ЕЕСА и т.д.). Отсутствие навыков нетворкинга может помешать раскрытию научно-технического потенциала.

В широком смысле слова нетворкинг представляет собой выстраивание отношений между людьми со схожими интересами и целями. Он предполагает активное знакомство с людьми – создание постоянно увеличивающегося списка связей. Нетворкинг подразумевает обмен информацией, идеями, ресурсами, возможностями.

Руководство «Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах» предназначено для того, чтобы его целевая аудитория – участники и стейкхолдеры международных научно-исследовательских проектов из стран ЕЕСА – смогла, следуя предлагаемым практическим рекомендациям, значительно улучшить свои навыки нетворкинга.

Авторы:

Олег Лукша – Российская сеть трансфера технологий, Россия

Светлана Клесова – inno AG, Германия-Франция

Перевод английской версии на русский язык и редактирование:

Владимир Бойко – Российская сеть трансфера технологий, Россия

Анастасия Трошина – ГНЦ РФ - Физико-энергетический институт имени А.И. Лейпунского, Россия

Благодарности

Мы хотели бы поблагодарить экспертов, которые проводили промежуточную оценку финансируемых 7РП проектов ISTOK-SOYUZ, SCUBE-ICT и EXTEND, за то, что они подняли вопрос о нетворкинге и предложили проанализировать и обсудить эту тему. В результате было подготовлено настоящее руководство по нетворкингу. Кроме того, мы хотели бы выразить признательность командам трех кластерных проектов – ISTOK-SOYUZ, SCUBE-ICT и EXTEND – за их замечания и предложения по улучшению руководства, а также всех представителей других заинтересованных организаций, прочитавших черновые версии и предоставивших свои комментарии.

Заявление об ограничении ответственности

Ни Европейская Комиссия, ни лица, действующие по ее поручению, не несут ответственности за возможное использование последующей информации. Мнения, высказываемые в этом руководстве, принадлежат его авторам и не обязательно отражают точку зрения Европейской Комиссии.

Перепечатка разрешается при условии ссылки на источник.

Оглавление

Предисловие к русскоязычной версии руководства	4
Введение	6
1. Что такое нетворкинг	9
2. Сетевые и коммуникационные пробелы	15
3. Сетевое взаимодействие со стейкхолдерами (управление стейкхолдерами)	23
4. Навыки нетворкинга / коммуникаций в международных научно-исследовательских проектах	29
5. Как улучшить ваши навыки нетворкинга: рекомендации и лучшая практика	33
5.1. Понимание культурных различий	34
5.2. Продвижение компетенций исследователей, команд и организаций	42
5.3 Проактивное участие в мероприятиях	48
5.4. Хорошее выступление перед аудиторией	52
5.5. Эффективная переписка и обратная связь	58
5.6. Использование Web-инструментов / сервисов совместной работы	66
5.7. Планирование мероприятия	74
5.8. Проведение/фасилитация эффективных встреч	80
5.9. Эффективное интервьюирование с использованием методик опроса	84
5.10. Организация эффективного мозгового штурма	90
5.11. Деятельность по итогам встреч и решений (оформление отчета/резюме о встрече)	96
5.12. Подготовка отчётов	102
5.13. Контакты со средствами массовой информации	108
Заключение	117
Список литературы	119
Приложения	120
Приложение 1. Глоссарий ключевых терминов, используемых в практике нетворкинга .	120
Приложение 2. Краткое руководство по активному участию в ICT-2010	125
Приложение 3. Формат отчета об участии в ICT 2010	128
Приложение 4. Пример истории успеха	133

Предисловие к русскоязычной версии руководства

Исходный текст руководства был подготовлен вначале на английском языке. Это естественно, поскольку руководство в первую очередь ориентировано на читателя, который только собирается или уже имеет опыт участия в международных проектах научно-технической направленности, но при этом испытывает затруднения в общении со своими зарубежными партнерами. Английский первоисточник этого руководства является базовым, потому что наиболее точно передает суть эффективного нетворкинга, а также позволяет даже знающему английский язык читателю освоить новый понятийный аппарат.

Бесспорно, что английский язык уже давно стал языком международного общения. Именно на нем проводят большинство деловых конференций и презентаций, политических саммитов и научных конференций. Глобализация только способствует этой тенденции к повсеместному закреплению английского языка. И особенно бурно этот процесс начался в эпоху Интернета, который является своеобразным миссионером, агитирующим за английский язык. Надо признать, что различные коммуникационные нововведения фактически оставляют за бортом современной жизни тех, кто не понимает английский язык.

Дополнительной проблемой, связанной с адаптацией международной практики нетворкинга, является необходимость заимствований¹ из английского языка. Собственно, сам ключевой термин этого руководства – нетворкинг – является пока неустоявшимся в русском языке. Часто используемое вместо этого термина русскоязычное словосочетание «сетевое взаимодействие», конечно, не раскрывает всего смыслового богатства английского *networking*. Мы надеемся, что представленное руководство позволяет дать обстоятельное толкование этого термина. Это – не единственный пример подобных заимствований, которые не допускают прямого перевода. Поэтому мы посчитали необходимым привести в качестве приложения краткий **гlossарий ключевых терминов**, используемых в практике нетворкинга (Приложение 1).

¹ Наблюдая все печальные последствия «тотальной американизации» русского языка, трудно сохранить объективность в развернувшейся полемике о целесообразности иноязычных заимствований в современном русском языке. И все же раздаются слова в защиту нерусских слов, закрепляющихся в языке. Академик Евгений Чельшев справедливо утверждает: «Нет никаких оснований возражать против многих современных заимствований. Разве лучше громоздкое «электронно-вычислительная машина» или даже краткое ЭВМ, чем компьютер? В нашу жизнь в последние годы входят новые явления, а с ними новые слова, в русском языке зачастую отсутствующие».

Иностранная терминологическая лексика является незаменимым средством лаконичной и точной передачи информации в текстах, предназначенных для специалистов, но может оказаться и непреодолимым барьером для понимания научно-популярного текста неподготовленным читателем.

Следует учитывать и наметившуюся в наш век научно-технического прогресса тенденцию к созданию международной терминологии, единых наименований понятий, явлений современной науки, производства, что также способствует закреплению заимствованных слов, получивших интернациональный характер.

Языковая проблема является лишь одной, но очень важной проблемой в построении эффективных коммуникаций в рамках международных проектов. Эта проблема, наряду с другими, кратко обсуждается в руководстве.

Вместе с тем мы решили, что русскоязычная версия руководства также имеет право на существование и может оказаться полезной не только основной целевой аудитории, ориентированной на непосредственное участие в международных проектах, но и более широкому кругу читателей.

Здесь мы хотели бы выделить следующие категории читателей и соответствующие причины, по которым им это может быть интересно:

- 1) Читатели, которые знают английский язык, уже имеют некоторую практику работы в международных проектах, но испытывают трудности с толкованием новой для них терминологии. Для них мы предлагаем начать изучение руководства с английской версии, обращаясь при необходимости к русскоязычному варианту.
- 2) Участники национальных проектов, которые по разным причинам пока не мотивированы на участие в международных проектах. Международная практика подготовки и реализации проектов сформировала ряд эффективных механизмов, имеющих прямое отношение к культуре коммуникаций, которые пока не получили должного распространения в отечественной проектной культуре. Например, стартовое мероприятие (kick-off), подготовка отчетов о проводимых в рамках проектов многочисленных встреч (meeting minutes), мероприятий по укреплению проектной команды (team building) и т. п. Знакомство с этими подходами и рекомендациями в русскоязычной версии руководства может способствовать распространению проектной культуры в России.
- 3) Переводчики, без которых часто трудно обойтись при реализации международных проектов, в частности проектов Рамочных программ ЕС (РП). Как показывает наш опыт, даже опытные переводчики, не погруженные в соответствующий контекст этих программ, испытывают определенные трудности при переводе. Помимо терминологии РП и нетворкинга это касается и часто используемых в проектах РП сокращений. Иногда отсутствие знания соответствующей аббревиатуры, которой очень широко пользуются европейские партнеры, приводит к полному искажению смысла, особенно при устном переводе.

Введение

Три кластерных проекта в рамках мероприятий по поддержке 7РП (EXTEND, ISTOK-SOUYZ, SCUBE-ICT), ориентированные на страны Восточной Европы и Центральной Азии (East Europe and Central Asia, ЕЕСА), представляют собой инициативу, поддержанную Европейской Комиссией, и имеют схожие цели:

- определить потенциал сотрудничества в области ИКТ между странами Европейского Союза и ЕЕСА;
- повысить информированность о возможностях для такого сотрудничества;
- содействовать сотрудничеству между странами ЕС и ЕЕСА.

Несмотря на сходство, проекты различаются приоритетами в части целей и мероприятий по поддержке:

- проект EXTEND направлен на проведение обобщённого анализа исследовательских приоритетов для сотрудничества между ЕС и целевым регионом;
- проект SCUBE-ICT стремится наладить диалог о политике сотрудничества между ЕС и целевым регионом для выработки рекомендаций о том, как содействовать сотрудничеству в области научных исследований;
- проект ISTOK-SOUYZ нацелен на создание партнёрств между исследователями (главным образом, в рамках конкурсов 7РП-ИКТ) в ЕС и целевом регионе.

Все три проекта (<http://www.eeca-ict.eu/>) координируют свои мероприятия с целью оказания максимального воздействия, исключения дублирования усилий, а также подготовки рекомендаций по будущему научному сотрудничеству в области ИКТ в рамках кластера ЕЕСА.

Необходимым условием успешного международного научно-исследовательского сотрудничества между странами ЕС и ЕЕСА являются потенциально привлекательные для партнеров из ЕС знания и ноу-хау. Но применять эти знания можно только при возможности их распространения.

Такая возможность связана с потенциалом нетворкинга на разных уровнях участия в проектах (исследователи, стейкхолдеры, руководители, партнеры проекта в странах ЕЕСА и т. д.). Отсутствие навыков нетворкинга может помешать раскрытию научно-исследовательского потенциала.

Концепция нетворкинга – совершенно нова для стран ЕЕСА. Отсутствие культуры нетворкинга можно было бы объяснить с разных точек зрения, но главным фактором является унаследованная культура бывшей закрытой централизованной «советской системы». К сожалению, многие постперестроечные исследователи, специалисты в области ИКТ и руководители не обладают необходимыми *навыками взаимодействия*, даже если они при этом являются опытными исследователями и специалистами. Для формирования новых навыков взаимодейст-

вия в пределах их стран и – что наиболее важно – с их партнёрами из ЕС требуется поддержка. Культура нетворкинга является важным фактором успеха в международных научно-исследовательских проектах.

Некоторые барьеры в международном сотрудничестве трудно преодолеть из-за глубоко укоренившихся культурных особенностей ряда стран (даже на уровне ЕС), и эти различия следует просто иметь в виду. Но некоторые другие аспекты – *навыки нетворкинга* – можно в значительной мере улучшить путём их осмысления, самоанализа и дальнейшего обучения. Безусловно, мы живём в мире сетевых технологий, и объём информационных потоков невероятно велик: личное взаимодействие становится одним из главных каналов для передачи информации и установления партнёрств.

Задача партнёров кластерных проектов в странах ЕС и ЕЕСА – создавать необходимые инструменты/средства, способствующие сетевому взаимодействию между участниками проектов (например, платформу компетенций на базе Web-интерфейса, мероприятия по нетворкингу, деловые туры, семинары по разработке политики) и обеспечивающие жизнеспособность продуктов и услуг после завершения отдельных проектов. Партнёры кластерных проектов из стран ЕЕСА представляют собой реперные точки в регионе, и чрезвычайно важно, чтобы временная сеть, сложившаяся в рамках кластерных проектов, сохранялась и после официального завершения этих проектов и могла использоваться в будущих проектах ЕС-ЕЕСА. В этом отношении навыки сетевого взаимодействия имеют первостепенное значение.

Как читать это руководство?

Руководство «**Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах**» предназначено для того, чтобы его целевая аудитория, которой недостает навыков сетевого взаимодействия, смогла, следуя предлагаемым практическим рекомендациям, значительно улучшить свои навыки нетворкинга.

Главной целевой аудиторией настоящего руководства являются **участники и стейкхолдеры международных научно-исследовательских проектов**, представляющие страны ЕЕСА:

- внутренние – организации, входящие в состав консорциумов проектов, и
- внешние – те, кто **оказывает поддержку** проектам, поскольку заинтересованы в мероприятиях и результатах проектов, **обеспечивает обратную связь и высказывает** своё мнение об относящихся к проектам мероприятиях и вопросах; и те, кому результаты этих проектов **принесут пользу в будущем**.

В **Главе 1** «Что такое нетворкинг» характеризуется общий смысл сетевой культуры. Это первый шаг для тех, кто заинтересован в совершенствовании своих навыков нетворкинга. Глава также содержит советы о том, как использовать преимущества нетворкинга для исследователей, работающих на уровне ЕС.

В **Главе 2** «Сетевые и коммуникационные пробелы» дается обзор наиболее существенных проблем в коммуникации и нетворкинге, таких как отсутствие взаимного доверия между партнёрами, стереотипы, неверные ожидания, страх наказания за открытое взаимодействие, языковой барьер.

В **Главе 3** описан процесс управления стейкхолдерами (сетевое взаимодействие со стейкхолдерами).

В **Главе 4** описываются навыки и примеры нетворкинга в рамках международных научно-исследовательских проектов и мер по поддержке, например, трёх кластерных проектов www.eeca-ict.eu. Рассматриваются главные участники процесса, приводятся примеры мероприятий по сетевому взаимодействию, характеризуются необходимые навыки и функции нетворкинга, а также навыки, которые требуются от партнёров кластерных проектов. В этой главе также дается обзор наиболее важных современных навыков нетворкинга. Выделены две категории: (а) основные навыки нетворкинга – необходимые для каждого, кто хочет в полной мере использовать преимущества сотрудничества с зарубежными партнёрами и, в частности, с партнёрами по проектам 7РП, (b) более продвинутые навыки нетворкинга, необходимые тем, кто отвечает за оказание помощи другим в налаживании взаимодействия и сотрудничества.

Глава 5 представляет собой наиболее подробный и потому самый длинный раздел настоящего руководства. Здесь собраны примеры эффективной практики и приводятся советы, как улучшить навыки сетевого взаимодействия, о которых шла речь в предыдущей главе. К таким навыкам относятся понимание культурных различий, эффективное продвижение компетенций организаций и специалистов, активное участие в мероприятиях, подготовка хороших выступлений, эффективное общение с использованием веб-инструментов и сервисов совместной работы, планирование мероприятия, организация «мозгового штурма», проведение эффективных интервью и т. д.

Глава 1

Что такое **нетворкинг**



В широком смысле термин *нетворкинг* (networking) представляет собой выстраивание отношений между людьми со схожими интересами и целями. Он предполагает активное знакомство с людьми – создание постоянно увеличивающегося списка связей. Нетворкинг подразумевает обмен информацией, идеями, ресурсами, возможностями.

В зависимости от целей/интересов и сфер деятельности виды нетворкинга могут быть самыми разнообразными:

- Личный нетворкинг для продвижения по службе
- Деловой нетворкинг считается маркетинговым методом, который используется для создания деловых возможностей по сетям, объединяющим единомышленников-предпринимателей
- Нетворкинг в области исследований/знаний и т. д.

Становится очевидным, что в структуре самой сети существуют обширные знания и, создавая надлежащие условия для обмена информацией и деятельности на ее основе, мы можем находить совершенно новые решения.

Причина создания *сетевой культуры* очевидна, если иметь в виду текущее и перспективное направление исследований и инноваций. Технологии и задачи, требующие решений, стали настолько сложными, что многие компании – пожалуй, даже большинство – больше не могут полагаться лишь на собственных инновационных гениев, какими бы блестящими специалистами ни были эти люди.

Что такое культура?

Большинство из многочисленных определений «культуры» имеют общую основу, определяя следующие составные части культуры:

- **Материальные объекты:** слова или предметы с определенной смысловой нагрузкой, такие как одежда, мебель и т. д.
- **Идеи, ценности, взгляды и убеждения:** суть культуры
- **Ожидаемые модели поведения:** семейная, общественная культура, право и т. д.
- **Коллективный феномен:** общность, разделяемая, по меньшей мере, двумя или более людьми, живущими в одних и тех же социальных условиях.

Инновации всё в большей степени ориентируются на группы людей, объединяющихся для того, чтобы задействовать свои разнообразные способности и опыт для решения многосторонних задач на стыке дисциплин. Чтобы добиться этого в своей организации, и не только в ней, поскольку происходит переход к *открытым инновациям*, необходима сетевая культура, которую выстраивают, поддерживают и моделируют руководители организаций.

Даже те организации, которые не готовы полностью принять идею открытых инноваций, приходят к выводу, что их сотрудники должны шире смотреть на не-

творкинг, поскольку всё больше компаний выводит внутренние научно-исследовательские подразделения за пределы головных офисов, распространяя их по всему миру.

Другая ключевая мотивация для запуска сетевых инициатив основана на том простом факте, что знания, которыми владеет любая организация, находятся в головах сотрудников. Выявлять, упорядочивать и распространять эти знания всегда было сложно, а сейчас в исследовательской работе как никогда необходимо умение задействовать коллективные знания и опыт организации с помощью виртуальных и личных сетей и сообществ. Кроме того, для обеспечения способности привлекать знания и потенциальные новые инновационные идеи со стороны требуется сильная сетевая культура, поддерживаемая и моделируемая сверху.

С появлением новых средств общения мы публично заявляем о себе – пишем в блогах, присоединяемся к *социальным сетям*, связываемся и обмениваемся информацией друг с другом в глобальном масштабе. В результате начинает меняться система ценностей: на смену конфиденциальности, осторожности и информационной избирательности приходят новые ожидания публичности, открытости и прозрачности.

На уровне организации знания часто разделены по ведомственному признаку. Такие барьеры больше не имеют смысла. Чтобы с выгодой использовать скрытые озарения и инновационные идеи, необходимо понимать, кто есть кто, и как получить информацию, проходящую по соответствующим каналам. Обеспечение прозрачности и создание открытых каналов позволяет формировать социальную среду обучения, в которой менеджеры становятся лидерами и организаторами, а все остальные – участниками.

Установление связей с коллегами по всему миру с помощью таких технологий, как веб-конференции, социальные сети, интерактивные форумы, блоги и вики, меняет характер нашей работы. Возникают не только технические, но и чисто человеческие трудности. Сотрудничество может быть достаточно трудным, когда мы работаем лицом к лицу с другими людьми, но когда мы находимся за тысячи миль друг от друга, в разных часовых поясах и культурных группах, необходимы развитые навыки нетворкинга – сетевого взаимодействия.

В своём бестселлере «Где на свете моя команда?» («Where In the World is My Team?») [1] Терри Брейк предложил шесть зон эффективности для достижения успеха глобальной команды – шесть С (по первым буквам английских слов): сотрудничество (Cooperation), конвергенция (Convergence), координация (Coordination), потенциал (Capability), коммуникация (Communication) и культурный интеллект (Cultural intelligence).

1. Сотрудничество: способность устанавливать и поддерживать доверительные отношения независимо от географического положения, часовых поясов и культурных особенностей.

Рисунок 1.
Шесть С глобального сотрудничества²



² Источник:
Terry Brake
"Where In the
World Is My
Team?"

2. Конвергенция: способность сохранять чёткую цель, ориентиры и общую систему приоритетов.

3. Координация: способность выстраивать работу посредством чётко определённых функций и обязанностей совместно используемых инструментов, процессов и методов.

4. Потенциал: способность задействовать знания, навыки и опыт *всех* членов и расширять возможности команды в целом.

5. Коммуникация: способность достигать устных и письменных договорённостей на расстоянии с помощью технологий.

6. Культурный интеллект: способность создавать и поддерживать глобальное виртуальное рабочее место с учётом различий в ценностях и стиле.

Культура исследовательского нетворкинга в рамках 7РП считается одним из наиболее важных аспектов вхождения в состав мировой карты научных исследований и присоединения к транснациональным и, таким образом, мультикультурным командам/консорциумам по проектам. Сейчас, как никогда, это является необходимым шагом на пути к успешному участию в европейских исследовательских проектах.

Организации с более высоким уровнем сетевой культуры обычно чаще получают приглашения к участию в перспективных предложениях, а также легче находят компетентных партнёров для своих собственных проектов по сравнению с организациями, где уровень сетевой культуры ниже. Чтобы использовать преимущества нетворкинга для исследователей на уровне ЕС, можно последовать советам, изложенным в [2]:

1. Использование контактов действующих проектов

Это один из лучших методов, доступных тем, кто уже участвует в исследованиях, финансируемых ЕС. Работая в таких проектах, вы будете иметь шанс продемонстрировать свой потенциал для участия в будущих инициативах. Например, такие мероприятия, как дискуссионные семинары (workshops), организуемые для того, чтобы участники проектов в определенной технологической отрасли могли обсуждать вопросы и проблемы, представляющие взаимный интерес, являются идеальным местом для создания новых альянсов и генерации идей для новых проектов.

2. Использование собственных исследовательских и деловых контактов

Вы можете использовать собственные исследовательские и деловые контакты для изучения возможности создания нового исследовательского проекта и/или присоединения к консорциуму.

3. Участие в релевантных исследовательских мероприятиях

Конференции, дискуссионные семинары и т. д. – это ключевые места для нетворкинга. Чрезвычайно полезны личные двусторонние встречи. *Информационные дни* (например, по конкурсам 7РП) могут представлять значительно меньшие возможности для нетворкинга, но также полезны. Такие мероприятия дают хорошие возможности для встреч с представителями ЕС, ключевыми фигурами из организаций, которые участвуют в программах, финансируемых ЕС, и для продвижения своих компетенций («продать себя»).

4. Участие в релевантных Европейских Технологических Платформах (ETPs)

Европейские Технологические Платформы – ЕТП (European Technology Platforms, ETPs) – это инициативы, в рамках которых заинтересованные организации – стейкхолдеры (ведущая роль принадлежит промышленности) собираются вместе, чтобы определить среднесрочные и долгосрочные цели научного и технологического развития и установить ориентиры для их достижения. Каждая ЕТП охватывает определенную научно-технологическую отрасль. ЕТП (http://cordis.europa.eu/technology-platforms/home_en.html) собирают главных игроков, действующих в данной отрасли. Зайдите на сайт по приведенной выше ссылке, выберите ЕТП, отвечающие вашим интересам, и обратитесь к их собственным сайтам. Это позволит вам выявить организации, имеющие большой опыт работы в ваших научных отраслях, и установить с ними контакт, получить информацию о релевантных мероприятиях и присоединиться к платформе.

5. Участие в релевантных европейских промышленных и торговых ассоциациях

В некоторых отраслях такие ассоциации играют ключевую роль в формулировании идей для сотрудничества в программах Еврокомиссии.

6. Использование службы поиска партнеров на портале CORDIS

На портале *CORDIS* предоставляется свободный доступ к базе данных (http://cordis.europa.eu/fp7/partners_en.html) по организациям, желающим принять участие в проектах 7РП. Однако, несмотря на очень большой объем этой базы данных, она построена по горизонтальному принципу (содержит профили потенциально заинтересованных организаций по всем программам и тематикам 7РП) и позволяет вести поиск только по ключевым словам, программам и странам. Поэтому поиск партнеров может потребовать определенных навыков и опыта, если вы ищете организации определенного типа, с определенным опытом и квалификацией (компетенциями).

7. Использование услуг и возможностей «поддерживающих» проектов 7РП (SSA) в области ИКТ

Есть целый ряд проектов, финансируемых ЕК, которые могут предоставить вам поддержку в поиске и присоединении к исследовательским консорциумам в области ИКТ. Такая поддержка может включать в себя информирование, тренинги и сетевые мероприятия (поддержку можно получить через веб-сайты

проектов или в рамках организуемых ими мероприятий, таких как информационные дни, семинары, мероприятия, направленные на развитие сетевого взаимодействия и т. д.), базы данных, куда вы можете загрузить свой профиль, инструменты поиска партнеров онлайн и множество других услуг. Кроме того, от партнеров этих проектов можно получить содействие по присоединению к уже формируемым консорциумам.

В настоящее время для организаций из Восточной Европы и Центральной Азии (East Europe and Central Asia, EECA) действуют три «поддерживающих проекта» (Support Action), образующих так называемый EECA-кластер (www.eeca-ict.eu). IDEAL-IST2011 (www.ideal-ist.net) помогает потенциальным заявителям в 7РП-ИКТ находить партнеров. Этот проект поддерживается 7РП-ИКТ, и в нем участвуют в качестве партнеров *Национальные контактные точки* (НКТ) 7РП-ИКТ (в этой сети участвуют 49 представителей государств-членов ЕС, стран-кандидатов и ассоциированных стран, а также стран Западных Балкан, стран бывшего СССР и средиземноморских стран; кроме того, Ideal-ist сотрудничает с партнерами из третьих стран, таких как Китай, Бразилия, Индия, Канада, ЮАР, страны Юго-Восточной Азии, Австралия и Новая Зеландия).

Обратитесь в соответствующую НКТ с просьбой помочь в поиске подходящего партнера. Если кто-то опубликует запрос на поиск партнера, вы его получите автоматически. Вы можете просмотреть этот запрос онлайн и проверить, соответствует ли ваша организация запрашиваемому профилю.

Если есть такое соответствие, установите контакт с организацией, которая сделала запрос (рекомендуется сделать это как по электронной почте, так и по телефону), отправьте профиль вашей организации, опишите ее компетенции в соответствии с запрашиваемыми и предложите свое участие.

8. Идентификация участников недавно закончившихся и действующих исследовательских проектов

Это очень эффективный способ поиска опытных партнеров. На портале CORDIS доступен поиск в базе данных, содержащей резюме всех текущих и завершенных проектов в каждой технологической отрасли. Эти резюме включают список участников проекта. Таким образом, можно, например, найти все завершенные проекты в конкретной отрасли, в которых участвовала конкретная организация. Или можно найти завершенные и текущие проекты по ключевым словам и идентифицировать их участников, и т. д.

(<http://cordis.europa.eu/search/index.cfm?fuseaction=proj.advSearch>)

Применительно к трём кластерным проектам³ культура нетворкинга – сетевого взаимодействия между различными группами участников проектов (включая исследователей, стейкхолдеров, партнёров проекта в странах EECA и т. д.) определяется как способность:

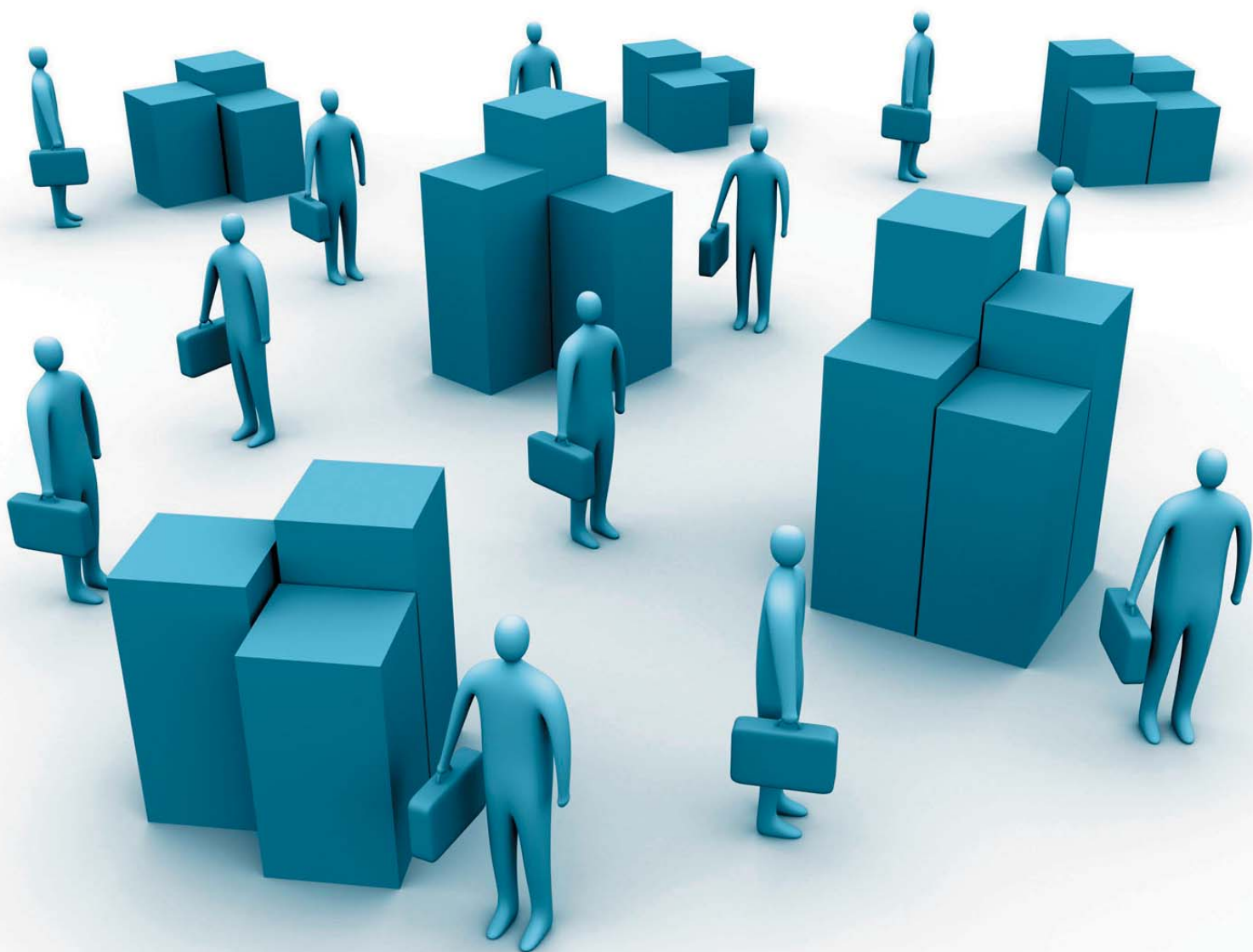
- обмениваться своими личными и корпоративными знаниями,
- осваивать, применять и совместно использовать новые знания, полученные в результате взаимодействия с другими участниками.

Эта способность проявляется в виде системы конкретных навыков нетворкинга.

³ Это определение можно применить и к другим международным научно-исследовательским проектам.

Глава 2

Сетевые и коммуникационные пробелы



Отсутствие навыков сетевого общения может рассматриваться как серьёзный барьер на пути эффективного нетворкинга. Не каждый от природы является нетворкером. Но такие способности может развить практически любой человек – при надлежащем обучении таким навыкам сетевого взаимодействия, как проактивное участие в мероприятиях, мозговой штурм, написание эффективных электронных сообщений и т. д.

Если посмотреть на совместный исследовательский проект 7РП, в котором участвуют мультикультурные и географически разбросанные команды с участием исследователей из стран ЕЕСА, то в этом случае необходимо также учитывать и наличие иных барьеров, связанных с унаследованной культурой бывшей закрытой централизованной «советской системы». Например, представители зарубежных компаний отмечают коммуникационные сбои, возникающие при сотрудничестве с российскими исследователями, и воспринимают эти проблемы как результат межличностных недоразумений и влияние советского менталитета учёных. Поясняя эту типичную проблему предрассудков, один российский учёный прокомментировал [3] ситуацию так: *«Российские учёные имеют большой негативный опыт взаимодействия с иностранными (коммерческими) партнёрами. Главная проблема в том, что иностранцы не воспринимают нас всерьёз. Они приезжают, чтобы использовать наши интеллектуальные ресурсы. Поэтому нет ничего странного в том, что люди в России делают всё, чтобы ещё больше усложнить этот процесс, не считая остальных «обычных» трудностей, обусловленных российским законодательством и иерархической системой внутри институтов РАН».*

Анализ интервью, проведённых с российскими и зарубежными аудиториями, показал, что самыми распространёнными причинами коммуникационных проблем между российскими учёными и их иностранными партнёрами являются:

- отсутствие доверия между партнёрами;
- стереотипы;
- неверные ожидания;
- страх наказания за честное (открытое) взаимодействие;
- языковой барьер.

Эти причины также актуальны для тех организаций ЕЕСА (за пределами России), где старшие научные сотрудники сформировались в СССР и имеют общее советское наследие. Некоторые из этих причин (например, стереотипы) можно применить и к исследователям ЕС.

Ниже кратко анализируется каждая из этих причин / коммуникационных проблем.

Отсутствие доверия между партнёрами

Доверие можно определить как ожидание от партнёра надёжности в отношении своих обязательств, предсказуемости поведения. Укреплению доверия и прозрачности способствует последовательное и непрерывное проявление открытости, искренности и обязательности. Укрепление доверия – необходимый шаг при создании и становлении мультикультурных и географически рассредоточенных команд.

Коммуникационный успех в большой степени зависит от качества общения между партнерами и от степени их «близости». Коммуникация зависит от того, какой объем знаний партнеры готовы предоставить друг другу. Опасения риска утраты ценной информации или ноу-хау вследствие случайной утечки особенно сильны в научных учреждениях ЕЕСА (из-за проблем с правами на интеллектуальную собственность), и поэтому они вынуждены обеспечивать более высокий уровень защиты. Прозрачность отражает степень открытости и доступности партнёров и отрицательно коррелирует с тем, насколько осторожно каждый из них относится к другому. Чем больше прозрачности обеспечивают партнеры, тем больше возможностей учиться друг у друга и укреплять взаимное доверие. После того как между сторонами сложилось доверие, его необходимо поддерживать. Чтобы сохранять живой контакт и поддерживать доверие на постоянном уровне, надо регулярно общаться, иначе доверие со временем само по себе иссякает, и при следующем взаимодействии приходится заново его восстанавливать.

Стереотипы

Как в странах ЕЕСА, так и в ЕС еще сохраняется немало стереотипов. Стереотипы – это чрезмерные обобщения, помогающие людям осмысливать происходящее вокруг, но они зачастую мешают объективности, поскольку опираются на избирательные мнения и фрагменты информации, соответствующие уже существующим представлениям. Стереотипы со стороны партнёров могут быть основаны на их представлениях об этнических, профессиональных и культурных различиях, а также на прежнем негативном опыте. Стереотипы конкретизируют реальность, часто неправильно, и служат обоснованием культурных предрассудков.

В ситуации, когда люди, принадлежащие к различным культурным группам, приступают к совместной работе, их культурные ценности иногда вступают в конфликт. Существуют типичные культурные различия, которые оказывают влияние на процесс международного сотрудничества и не должны игнорироваться. Партнёры из разных стран часто не понимают друг друга, особенно в начальной стадии проекта (и, что еще важнее, во время формирования консорциума к предстоящему конкурсу) и реагируют так, что это может затруднить перспективные в иных отношениях партнерства.

Наше восприятие других культур часто основано не на фактах, а на культурных референциях, стереотипах, старых мифах и мнениях других людей, подсознательно собираемых в течение жизни. Чем больше мы работаем с другими людьми, тем лучше понимаем, что заблуждаемся в отношении других культур, и пытаемся скорректировать свои представления.

Нечто подобное происходит и при определении характеристик в соответствии с «дисциплинами»: от специалиста по компьютерам мы ждем не такого отношения, как от психолога, бухгалтера, бизнес-аналитика, статистика. Проблема в том, как с этим справиться?

- В отношении страны происхождения: например, немцы, греки, португальцы?

- В отношении профессии: консультанты, преподаватели, разработчики программного обеспечения?
- В отношении положения в иерархии и старшинства: студенты, недавно выдвинутые и амбициозные помощники менеджеров, опытные участники проектов ЕС и т. д.

Например, в области информационно-коммуникационных технологий в исследованиях участвуют люди, представляющие разные страны, культуры, системы образования, условия труда, а также, возможно, разные области и стыки разных дисциплин. Это нормально: во всех профессиях, связанных с другими людьми и предполагающих интенсивные контакты, чрезмерная потребность в общении, командной работе, встречах, координации и т. д. может стать важным фактором длительного действия.

Всегда следует помнить, что главным активом, который можно привнести в такое увлекательное путешествие, как европейские исследовательские проекты, является **открытость** – во всех аспектах: в общении с другими людьми, в признании собственных ошибок. Другие качества, такие как достоинство, честность, справедливость, очень сложны и даже опасны в части определений – в итоге вы можете оказаться неправы. Однако открытость и умение выстраивать отношения с людьми имеют решающее значение, и именно они лежат в основе трансъевропейского сотрудничества.

Эволюция БРП и современный статус 7РП – это история людей, которые, несмотря на то, что они принадлежат к разным культурам, получили образование в разных контекстах и в разных социальных средах, благодаря коммуникации добились успеха в совместном достижении осязаемых результатов.

Единственно правильного способа добиться этого не существует – но очень важно хорошо узнать друг друга и, таким образом, лучше понять культурные и языковые различия и разные ожидания.

■ Неверные ожидания

Ожидания – движущая сила проектов. Одним из основных факторов, вызывающих коммуникационные сбои или провал проектов, является разница между результатами, которых, по мнению участников, можно ожидать от кого-либо, и теми результатами, которые они фактически получают или считают, что получили. Без постановки целей, устраивающих обе стороны, и без четкого определения задач остается большая «серая зона» в отношении того, что считает целесообразным каждая сторона.

Разные участники кооперации имеют разные выраженные или подразумеваемые ожидания в отношении проекта. При несовпадении ожиданий часто возникает ситуация, когда партнеры не понимают логику действий другой стороны. По существу, это сводится попросту к неэффективной коммуникации. Таким образом, для того чтобы добиться успеха, партнеры по проекту должны определить, оценить и согласовать различные ожидания всех заинтересованных сторон. Это можно сделать разными способами.

Важную роль в управлении ожиданиями играет стартовое мероприятие проекта (*kick-off meeting*). Стартовое мероприятие выполняет четыре основные функции:

- a) публично объявить о начале проекта;
- b) обозначить цели проекта, а также индивидуальные роли и обязанности членов команды;
- c) прояснить ожидания всех сторон;
- d) обеспечить настрой на реализацию проекта со стороны всех тех, кто влияет на его результаты.

Что касается продолжительности стартового мероприятия, то оно может длиться от нескольких часов до 1–3 дней в зависимости от масштабов и особенностей каждого проекта. На мероприятии должно присутствовать как минимум «ядро команды», но нередко в нем также участвует большинство ее членов. Однако в идеале число участников не должно превышать 15 человек. Вообще говоря, на мероприятии собираются команда проекта, высшее руководство и стейкхолдеры, которым необходимо официально объявить о начале проекта. Руководители проектов знают, что стартовое мероприятие можно воспринимать как идеальную ситуацию для того, чтобы снять первоначальное напряжение. В то же время все присутствующие имеют возможность прийти к единому пониманию целей и приоритетов проекта.

Несмотря на то, что формат стартового мероприятия может быть разным в зависимости от объёма и сложности конкретного проекта, оно обычно включает в себя несколько заседаний, каждое из которых посвящено определенному ключевому вопросу. Например, ниже приводятся некоторые распространенные темы таких заседаний:

- *Общая схема проекта*: Цель обсуждения – определить постановку задачи в рамках проекта (объём работ, формулировка и цели) и стейкхолдеров. Обсуждаются также общий график и направления работы. Руководитель проекта обычно кратко излагает задание на проект, включая исходные данные, описание, промежуточные этапы, план-график и т. д., чтобы обеспечить соответствие проекта реальности.
- *Состав команды*. Цель обсуждения – уточнить, кто является руководителем (координатором) и ключевыми участниками проекта, а также кто и что делает в составе команды. Как правило, руководитель проекта представляет организационную структуру вместе с распределением ролей и обязанностей каждого члена команды проекта. Необходимо чётко объяснить, что требуется от всех участвующих сторон.
- *Анализ рисков*. Обсуждение предполагает оценку всех рисков, с которыми могут столкнуться члены команды при достижении целей проекта. При этом определяются те факторы, которые могут поставить под угрозу успех проекта, и вырабатываются механизмы их преодоления, а при необходимости и план корректирующих или превентивных мер.
- *Формирование команды (team building)*. Стартовое мероприятие проекта рекомендуется завершать занятиями по формированию команды, направлен-

ными на обучение правилам эффективной работы в команде. С этой задачей лучше всего справляется опытный организатор. Участники проекта учатся, как сочетать физическую и психологическую мобильность, а основное внимание уделяется умению работать в команде.

В связи с тем, что начало проекта является важным событием, уведомление о проведении стартового мероприятия должно быть официальным и письменным. Обычно в ходе встречи один или несколько назначенных участников делают записи, после чего составляют краткий документ или отчет о встрече, в котором кратко излагаются все темы и вопросы, обсуждавшиеся в ходе мероприятия, а также принятые решения. Этот документ распространяется среди всех участников мероприятия.

Стартовые мероприятия играют особенно важную роль в качестве исходной точки в налаживании связей со стейкхолдерами. Они дают «эффект причастности», способствующий вовлечению стейкхолдеров с самого начала проекта.

Другим примером того, как можно избежать неверных ожиданий, служит привлечение стейкхолдеров на всех этапах проекта. Это очень важно по двум причинам:

- во-первых, опыт показывает, что их вовлечение в проект значительно увеличивает шансы на успех, обеспечивая обратную связь, позволяющую вносить необходимые коррективы;
- во-вторых, вовлечение их в проект укрепляет уверенность в результатах проекта и значительно облегчает признание проекта его целевой аудиторией.

Прямые контакты с выявленными стейкхолдерами также существенно помогают решать следующие задачи:

- **обеспечение синергии** между проектом и национальными инициативами, предпринимаемыми на уровне страны,
- **проведение мероприятий по совместным пилотным проектам** (запланированных в рамках проекта, таких как нетворкинг и брокерские мероприятия), которые будут способствовать достижению целей проекта.

Проект ISTOK-SOYUZ – опыт работы со стейкхолдерами

Регулярные встречи с национальными стейкхолдерами наряду с передачей им актуальной информации по мероприятиям в рамках проекта (в виде информационных бюллетеней проекта) проходили в течение практически целого года после проведения стартового мероприятия в марте 2009 года. Совместная встреча, собравшая национальных стейкхолдеров и позволившая обсудить главные вопросы по проекту и по отдельным странам, была организована в России 28 января 2010 года. На встрече были подведены итоги взаимодействия со стейкхолдерами в рамках реализации проекта в стране в течение первых месяцев, а также определены возможности для дальнейшего сотрудничества с ними на оставшийся период.

Страх наказания за честную (открытую) коммуникацию

Ситуация, когда люди боятся допускать ошибки, сообщать плохие новости и открыто высказывать своё мнение, является одним из главных коммуникационных барьеров, поскольку эффективная коммуникация подразумевает, что и хорошие, и плохие новости должны сообщаться в правильной форме и в подходящий момент.

Согласно последним исследованиям, ошибки и неудачи занимают второе и третье места в списке самых распространенных опасений людей в западном обществе. В то же время бизнесмены сообщают, что ошибки являются нормой повседневной жизни в бизнесе и что они считают ошибки одной из движущих сил прогресса. Однако большинство учёных признало, что они предпочли бы исправлять свои ошибки, прежде чем сообщать о них деловому партнеру.

Впрочем, полезно знать, что в мире бизнеса плохие новости так же важны, как и хорошие. Для делового сообщества плохие новости обладают большой ценностью, поскольку такая информация необходима для управления рисками. Именно поэтому важно, чтобы менеджер проекта занимался и управлением рисками. Негативный эффект плохих новостей можно смягчать, объясняя причины и выбирая деликатную форму изложения. Для успешной коммуникации необходимо осознавать, что весь этот процесс весьма деликатен и подвержен сбоям. Подобный эффект наблюдается и в научном сообществе.

Языковой барьер

Языковые различия являются очевидной преградой на пути эффективного общения и построения доверительных отношений. Партнёры из ЕС, так же как и из стран ЕЕСА, знают, что языковой барьер остаётся одной из главных причин возникающих недоразумений. Лексика, синтаксис, идиомы, сленг и диалекты – всё это создаёт трудности, но человек, недостаточно хорошо владеющий другим языком, по крайней мере, осознает, когда он испытывает трудности. Более выраженная проблема возникает, когда человек считает, что понимает собеседника. Он цепляется за конкретное значение слова или фразы в новом языке, не учитывая дополнительные смысловые оттенки или контекст. Справиться с бесконечным количеством вариантов кажется невозможным, и они просто игнорируются.

В результате наличие сильного беспокойства или стресса свойственно взаимодействию между представителями разных культур в связи с возникающей при этом неопределённостью. Уроженец одной страны может неловко себя чувствовать, разговаривая с человеком из другой страны, потому что он не в состоянии поддерживать плавное течение разговора и невербальное взаимодействие, обеспечивающее полноценную коммуникацию. Его собеседник может тоже испытывать подобный дискомфорт, усугубляемый напряжённостью, связанной

с необходимостью адаптироваться к чужому ритму жизни, климату и культуре. Кроме того, языковые барьеры увеличивают стоимость обмена информацией в ситуациях, когда необходим профессиональный перевод.

Проект ISTOK-RU разработал согласованную англо-русскую таксономию НИОКР в области ИКТ

Для содействия коммуникации между ЕС и Россией в контексте Седьмой рамочной программы проект ISTOK-RU <http://www.istok-ru.eu/> разработал согласованную двуязычную таксономию ИКТ.

К сожалению, в Европе отсутствует общепринятая таксономия по ИКТ. Существуют таксономии, используемые правительствами отдельных стран, есть несколько классификаций ИКТ, основанных на всемирных классификационных кодах, таких как Универсальная десятичная классификация и классификация АСМ, а также классификации и перечни терминов, используемые в инициативах ЕС в области информационного общества. Задача нахождения основы для таксономии не очевидна для Европейского Союза. Отчасти это обусловлено тем, что в Европе применяются разнообразные подходы к структуризации ИКТ.

Проблема российской стороны оказалась ещё более сложной. В отличие от Европы, в России отсутствует классификация / таксономия ИКТ на правительственном уровне, которая могла бы использоваться в качестве отправной точки при разработке таксономии. Но все же есть несколько подходов к классификации ИКТ, поддерживаемых различными организациями, в особенности министерствами (Министерством образования и науки, Министерством связи) и Российским фондом фундаментальных исследований.

Цель проекта ISTOK-RU заключалась в разработке ограниченной таксономии, подходящей для коммуникации в рамках 7РП, а не универсальной таксономии ИКТ. Это исходное условие привело к следующему выводу: таксономия должна быть приближена к терминологии и тематике, фигурирующей в применяемой ЕС спецификации ИКТ в области 7РП. Руководствуясь этой логикой, команда ISTOK-RU выбрала наиболее подробную спецификацию ИКТ из существующих – Рабочую программу ИКТ 7РП. Позднее данная таксономия http://www.istok-soyuz.eu/images/taxonomy_of_istok-soyuz_eng-rus.pdf использовалась в проекте ISTOK-SOYUZ и кластерных проектах ЕЕКА по ИКТ <http://www.eeca-ict.eu/> в качестве основы для платформы компетенций, позволяющей исследователям в области ИКТ определять свои компетенции в соответствии с тематикой 7РП в области ИКТ.

Глава 3

Сетевое взаимодействие со стейкхолдерами (управление стейкхолдерами)



Как правило, к стейкхолдерам относят лиц, группы или организации, которые влияют на проект или находятся под его влиянием. Они могут быть **«внутренними»** по отношению к проекту – члены команды проекта, сотрудники организаций-партнёров. Они также могут быть **«внешними»** по отношению к проекту – например, органы управления, организации, выдающие гранты, консультанты, целевые аудитории, профессиональные объединения и СМИ.

Взаимодействие со стейкхолдерами обычно называют **управлением стейкхолдерами**. Важная роль **управления стейкхолдерами** – **поддерживать** проект в достижении его целей, налаживая позитивные связи со стейкхолдерами через соответствующее управление их ожиданиями и согласованные цели.

Управление стейкхолдерами представляет собой процесс, включающий в себя следующие этапы:

- **Идентификация** стейкхолдеров – рассмотрение заинтересованных сторон, внутренних или внешних по отношению к проекту.
- **Анализ** стейкхолдеров – определение потребностей стейкхолдеров, их проблем, пожеланий, полномочий в отношении проекта.
- **Вовлечение** стейкхолдеров – разные типы стейкхолдеров по-разному участвуют в различных этапах проекта, от сбора и предоставления информации до консультаций, бесед, совместной работы и партнёрства.

Современная практика ведения проектов отдаёт предпочтение прозрачным, честным и открытым процессам управления стейкхолдерами.

Проект ISTOK-SOYUZ – определение внешних/национальных стейкхолдеров
В контексте проекта ISTOK-SOYUZ **внешние/национальные стейкхолдеры определяются** как **внешние организации** (как правило, представленные отдельными членами этих организаций), которые:

- **обеспечивают поддержку** проекту (заняты в проекте), так как они заинтересованы в его мероприятиях и результатах;
- **обеспечивают обратную связь**, выражают своё мнение о деятельности в рамках проекта и задают вопросы;
- те, кому результаты этого проекта **принесут пользу в будущем** (напр., на кого этот проект может повлиять).

Предварительный перечень **внешних/национальных стейкхолдеров** может быть составлен в ходе стартового мероприятия проекта (kick-off meeting). Он может меняться в зависимости от региона и тематической направленности проекта. Например, для проекта по поддержке 7РП в области ИКТ этот перечень включает в себя следующие категории:

- **Органы государственной власти:** органы и структуры государственной власти, которые принимают стратегические решения, определяют приорите-

ты, осуществляют государственную политику и регулирование в ИКТ-сфере, оказывают влияние на приоритеты сотрудничества с ЕС...

- **Государственные научно-исследовательские учреждения:** Академии наук, университеты, научно-исследовательские институты, выполняющие научные исследования и разработки в области ИКТ,
- **Фонды:** фонды (преимущественно государственные), оказывающие поддержку научно-исследовательским проектам (в том числе международным) и дальнейшей коммерциализации разработок в области ИКТ,
- **Бизнес-сектор:** наиболее успешные национальные компании, занятые в сфере ИКТ и заинтересованные в интернационализации своего бизнеса
- **Ассоциации:** наиболее влиятельные неправительственные саморегулируемые ассоциации, объединяющие организации, занятые в сфере ИКТ
- **Национальные контактные точки 7РП**
- **СМИ,** специализирующиеся на научно-технической тематике

Внутренние стейкхолдеры проекта – это члены консорциума проекта.

ISTOK-SOYUZ – внутренние стейкхолдеры проекта с различным опытом в области международного нетворкинга

В консорциум проекта ISTOK-SOYUZ входят 2 организации из ЕС (в том числе координатор проекта) и 6 из стран ЕЕЕСА – местные национальные координаторы. Как внешние, так и внутренние стейкхолдеры проекта обладают разным уровнем опыта участия в международных проектах и культуры сетевого взаимодействия. Например, две организации, представляющие Россию, – RТТN и ISPRAS – имеют хорошие навыки международного нетворкинга и являются опытными партнерами в проектах 7РП. А для других партнёров ISTOK-SOYUZ, представляющих организации из стран ЕЕЕСА, это первый опыт участия в проекте 7РП. Поэтому, хотя партнёры из стран ЕЕЕСА играют одинаковую роль на своём национальном уровне в части целей проекта, более опытные российские партнёры обучают своих коллег различным аспектам выполнения проекта, в том числе передают им свой опыт сетевого взаимодействия.

В рамках кластерных проектов нетворкинг реализуется на разных уровнях взаимодействия и в различных форматах. В таблице ниже представлены **ключевые виды такого взаимодействия, примеры мероприятий и навыков нетворкинга, необходимых для эффективного выполнения проекта**, как с внутренней, так и с внешней стороны. Основными участниками данного процесса являются: исследователи ЕС-ЕЕЕСА, местные стейкхолдеры, местные партнёры проекта, ответственные за выполнение конкретных задач, координаторы проекта.

Эффективный нетворкинг

Ключевые участники	Примеры деятельности	Примеры необходимых навыков нетворкинга	Примеры навыков/ ролей партнеров проекта
Исследователи ЕС-ЕЕСА	– брокерские мероприятия, международные семинары, конференции	Подготовка хорошей презентации, проактивное участие, понимание культурных различий, деятельность по итогам встреч и поддержание установленных контактов	Планирование мероприятия, проведение / фасилитация эффективных встреч, поддержка последующих совещаний и дискуссий, написание и распространение отчетов о проведенных мероприятиях, руководство по различным аспектам эффективного участия в международных научно-исследовательских проектах, распространение запросов на поиск партнеров по различным сетевым каналам, с помощью Web-средств коммуникации
	– представление / поиск компетенций на портале ЕЕСА (платформа компетенций), CORDIS, IDEAL-IST	Эффективное представление компетенций, использование веб-инструментов для представления компетенций	Консультативная поддержка по представлению компетенций, в том числе онлайн и в виде руководств по конкретным вопросам
	– связь по электронной почте	эффективный обмен электронными сообщениями	
Местные партнёры проекта – исследователи (на уровне ЕЕСА)	Консультирование / распространение информации по вопросам 7РП, брокерские мероприятия, внутренние конкурсы заявок для поддержки участия в 7РП, участие в ИКТ-2010	Планирование местных мероприятий, проведение / фасилитация эффективных встреч, проактивное участие в мероприятиях	
Местные партнёры проекта – руководители (на уровне стран ЕЕСА)	Организационные встречи на местном уровне, информирование о ходе выполнения проекта с помощью рассылок, интервью по национальной политике ИКТ, открытые дискуссии во время ответствующих мероприятий	Эффективные методы проведения интервью и опросов, мозговой штурм, деятельность по итогам встречи и решений (в т.ч. составление отчетов о встречах)	

Глава 3. Сетевое взаимодействие со стейкхолдерами

Ключевые участники	Примеры деятельности	Примеры необходимых навыков нетворкинга	Примеры навыков/ ролей партнеров проекта
Координатор проекта от ЕС – местные партнёры проекта	Планирование и мониторинг выполнения проекта, коммуникация с помощью веб-инструментов	Планирование и мониторинг выполнения проекта на местном уровне, эффективное общение по электронной почте, обратная связь, эффективное использование веб-инструментов для коммуникации	
Местные партнёры проекта / координаторы задач – местные партнёры в других странах	Планирование, координация и проведение мероприятий по проекту (внутренние конкурсы заявок, кампания по распространению информации и т. д.)	Планирование мероприятий, проведение последующих встреч и дискуссий, подготовка отчётов, эффективный обмен электронными сообщениями, обратная связь, контакты со СМИ и т. д.	Методологическая поддержка менее опытных местных партнёров со стороны более опытных (руководства по поддержке местных исследователей, по организации кампаний по распространению информации на местном уровне, консультирование по оперативным вопросам и т. д.)
Координаторы трёх кластеров	Обеспечение синергии и предотвращение накладок, совместное проведение мероприятий и совместная подготовка документов	Эффективные коммуникации и планирование, соблюдение других планов и мероприятий по проекту, переговоры, достижение консенсуса	Достижение консенсуса, совместное планирование, эффективные коммуникации, соблюдение сроков

Эти и другие навыки нетворкинга более подробно описаны в следующих главах.

Глава 4

Навыки нетворкинга / коммуникаций в международных научно- исследовательских проектах



На основании анализа существующих пробелов в части эффективной коммуникации / нетворкинга между различными целевыми группами был составлен перечень наиболее важных навыков с целью разработки более детальных рекомендаций по теме «Как добиться большей эффективности в нетворкинге» в международных научно-исследовательских проектах, таких как проекты 7РП. Выделяют две подгруппы таких навыков:

- Основные навыки нетворкинга, необходимые всем участникам процесса сетевого взаимодействия и коммуникации
- Более продвинутые навыки нетворкинга и организаторские способности, необходимые тем участникам, которые занимаются поддержкой процесса сетевого взаимодействия и коммуникации

Основные навыки нетворкинга/коммуникации включают в себя следующее:

- Понимание культурных различий
- Продвижение компетенций исследователей, команд и организаций
- Проактивное участие в мероприятиях
- Умение выступать с презентациями
- Написание эффективных электронных сообщений, обеспечение обратной связи
- Эффективное использование веб-инструментов / сервисов совместной работы

Более продвинутые навыки нетворкинга и организаторские способности включают в себя следующее:

- Планирование мероприятия
- Проведение / фасилитация эффективных встреч
- Эффективное проведение интервью с использованием методик опроса
- Организация эффективных встреч для проведения мозгового штурма
- Деятельность по итогам встреч и решений (в том числе подготовка отчетов о встречах)
- Написание отчётов
- Контакты со средствами массовой информации (пресс-релизы, пресс-конференции, интервью, истории успеха и т. д.)

Для конкретных стейкхолдеров из стран ЕЕСА значимость/приоритетность перечисленных навыков различается. Это необходимо учитывать при оценке их способностей к нетворкингу и дальнейшей подготовке к преодолению барьеров. В таблице ниже – **«стейкхолдеры/необходимые навыки»** – эту разницу иллюстрирует уровень релевантности навыков для конкретной аудитории.

В настоящее время перечисленные навыки нетворкинга относятся к числу самых важных навыков, необходимых для того, чтобы добиваться успеха в проектах и научно-исследовательском сотрудничестве – разумеется, в дополнение к профессиональным качествам в конкретной области исследования.

Мы ведём личные беседы с людьми, и мы слушаем, когда люди разговаривают с нами. Мы пишем электронные письма и отчёты, и мы читаем документы, которые нам присылают. Таким образом, коммуникация представляет собой процесс, в котором участвуют, по меньшей мере, два человека – отправитель и получатель. Чтобы она была успешной, получатель должен как минимум понимать послание именно в том смысле, какой вложил в него отправитель.

Стейкхолдеры	Исследователи из стран ЕЕЕСА	Другие внешние стейкхолдеры в ЕЕЕСА (руководители, и т.д.)	Местные партнёры кластерных проектов	Организации, обеспечивающие поддержку
Навыки нетворкинга				
ОСНОВНЫЕ НАВЫКИ НЕТВОРКИНГА / КОММУНИКАЦИИ				
Понимание культурных различий	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
Продвижение компетенций исследователей, команд и организаций	◆◆◆	◆◆	◆◆	◆◆
Проактивное участие в мероприятиях	◆◆◆	◆◆	◆◆◆	◆◆◆
Умение выступать с презентациями	◆◆◆	◆◆	◆◆◆	◆◆◆
Написание эффективных электронных сообщений, обеспечение обратной связи	◆◆◆	◆◆	◆◆◆	◆◆
Эффективное использование веб-инструментов / сервисов совместной работы	◆◆◆	◆	◆◆◆	◆
БОЛЕЕ ПРОДВИНУТЫЕ НАВЫКИ НЕТВОРКИНГА / КОММУНИКАЦИИ				
Планирование мероприятия	◆	◆	◆◆◆	◆◆
Проведение / фасилитация эффективных встреч	◆	◆	◆◆◆	◆◆
Эффективное проведение интервью с использованием методик опроса	◆	◆◆	◆◆◆	◆◆
Организация эффективных встреч для проведения мозгового штурма	◆◆◆	◆◆	◆◆	◆◆
Деятельность по итогам встреч и решений (в т.ч. подготовка отчетов о встречах)	◆◆	◆	◆◆◆	◆◆
Написание отчётов	◆	◆	◆◆◆	◆
Контакты со средствами массовой информации	◆	◆◆	◆◆◆	◆

Звучит очень просто. Но вы наверняка оказывались в ситуации, когда этого не происходило. Непонимание и путаница возникают довольно часто и могут быть причиной серьёзных проблем.

Если вы хотите грамотно строить нетворкинг, вы должны обеспечить эффективность во всех аспектах коммуникации и уверенно использовать различные каналы / средства коммуникации. При эффективном взаимодействии вы можете

добиться большого успеха. С другой стороны, слабая коммуникация может отрицательно сказаться на вашем участии в проекте. Итак, обеспечиваете ли вы эффективную коммуникацию?

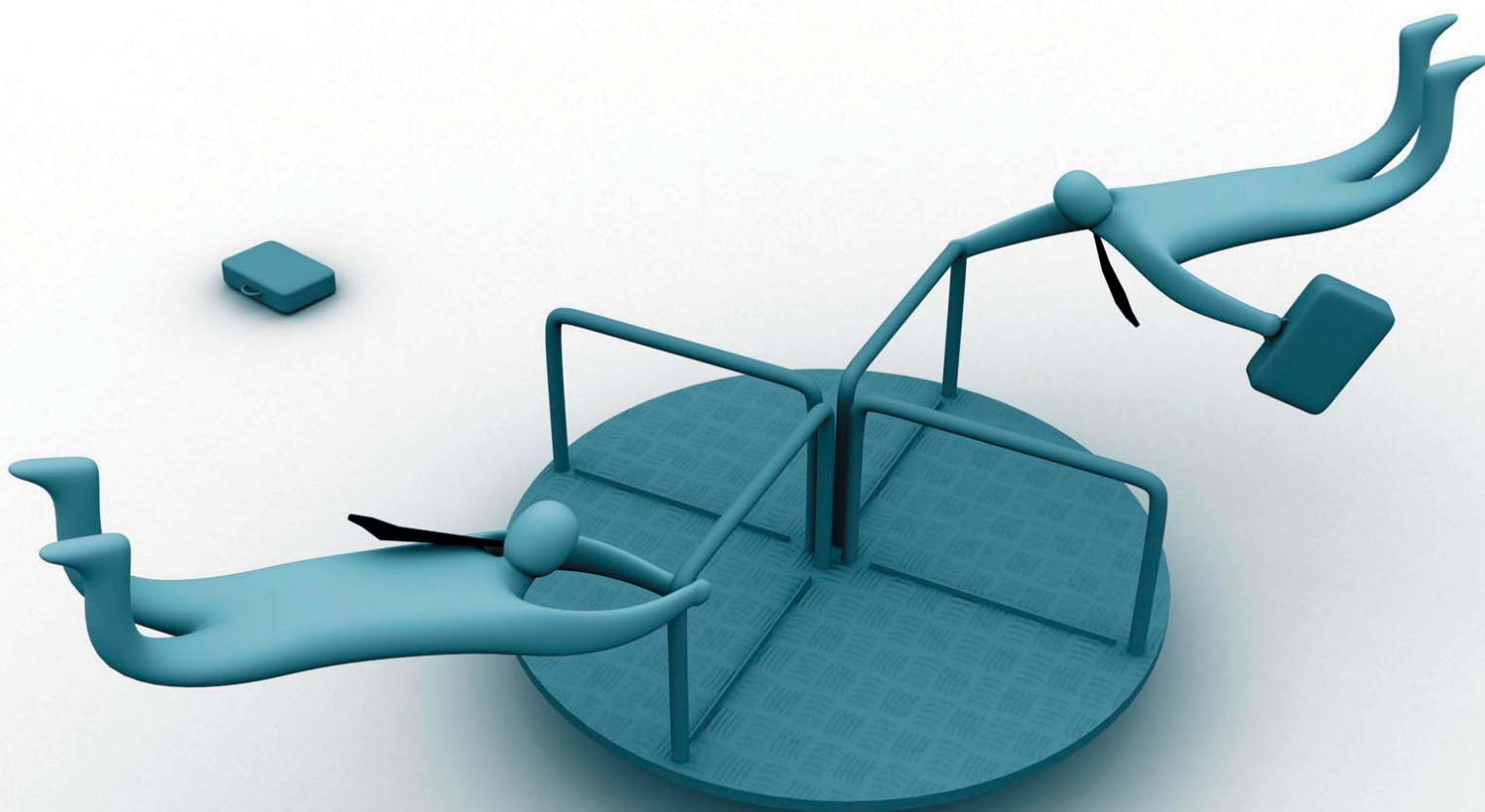
Следующая глава поможет вам это понять. Используйте её для самооценки; регулярно задавайте себе вопросы, например:

- Когда я пишу электронное сообщение или другой документ, использую ли я всю имеющуюся у меня исходную информацию и детали, чтобы мое обращение было правильно понято?
 - Учтываю ли я культурные барьеры, планируя свои коммуникации?
 - Соблюдаю ли сроки для обратной связи?
 - Бываю ли нерешительным, когда требуется попросить об уточнении или разъяснении?
 - Использую ли с максимальной эффективностью мероприятия, в которых участвую?
 - Чётко ли представляю компетенции своей организации или команды, с тем чтобы другие потенциальные партнёры хорошо понимали дополнительную ценность нашего будущего вклада в проект?
 - Достаточно ли ясна моя презентация для понимания и последующего использования?
 - Использую ли я на мероприятиях терминологию/формулировки, понятные участникам?
- ...

Прочитав следующую главу, вы поймёте, владеете ли вы нетворкингом в совершенстве, или способны к этой деятельности, но нуждаетесь в совершенствовании некоторых второстепенных элементов, или же вы новичок, которому необходимо продолжать работать над своими навыками нетворкинга/коммуникации.

Глава 5

Как улучшить ваши навыки нетворкинга: рекомендации и лучшая практика



«Культура чаще является источником конфликтов, нежели синергизма. Культурные различия – это в лучшем случае помеха, а зачастую и катастрофа»

Проф. Герт Хофстеде, Маастрихтский университет.

5.1

Понимание культурных различий

Традиционные проекты, такие, как проекты, реализуемые на национальном уровне, могут находиться под влиянием личностных конфликтов. Культурные различия среди членов проектной команды, которая включает в себя представителей разных стран, могут вызывать дополнительные разногласия на протяжении всего жизненного цикла проекта. Воздействие культурных факторов, таких как языковые барьеры, разница во времени, социально-экономическое, политическое и религиозное многообразие, может привести к нормативной модели, предписывающей диапазон допустимых действий, призванных стимулировать личную заинтересованность.



Поскольку наука и бизнес все чаще сотрудничают и конкурируют на международном уровне, управление проектами также приобретает многонациональный характер. Все большее число научно-исследовательских проектов в настоящее время разрабатывается и осуществляется через границы – с участием государственных и частных партнеров из различных национальных, культурных, технических и профессиональных сфер. Хотя такие многонациональные проекты могут наилучшим образом обеспечивать компетентность, решение задач и выполнение работ, они также сводят воедино многие расходящиеся подходы к работе, взаимодействию с руководителями и подчиненными, соблюдению сроков и поддержанию связи. Все это может вызывать разногласия и стычки между партнерами по проекту и стейкхолдерами. Поэтому крайне важно, чтобы организации, участвующие в международных проектах, учитывали «культурные риски», которые, если их не осознавать, могут привести к неэффективности.

Пять измерений культуры

Что такое культура?

Большинство из многочисленных определений «культуры» основаны на том, что культура состоит из следующих компонентов:

- **Материальные объекты:** слова или предметы с определенной смысловой нагрузкой, такие как одежда, мебель и т. д.
- **Идеи, ценности, взгляды и убеждения:** суть культуры
- **Ожидаемые модели поведения:** семейная, общественная культура, право и т. д.
- **Коллективный феномен:** то, что разделяют не менее двух человек, живущих в одних и тех же социальных условиях.

Одно из ведущих и общепринятых исследований межкультурного менеджмента провел Герт Хофстеде [4]. Его подход предполагает определенный набор измерений культуры, по которым можно упорядочить доминирующие системы ценностей. Хофстеде собирал данные, изучая *ценности людей в условиях различных культур*, из более 50 стран мира. Результаты были сгруппированы в соответствии с пятью измерениями культуры, которые в обобщенном виде приводятся ниже. Эти системы ценностей оказывают предсказуемое влияние на мысли, чувства и поступки людей, на поведение организаций и учреждений.

Данный набор измерений отражает основные проблемы, с которыми сталкивается любое общество, решая их по-своему. При этом можно выделить несколько категорий:

- **Отношения между людьми.** Были выявлены два основных культурных различия. Хофстеде проводит грань между *индивидуализмом и коллективизмом*.
- **Мотивационная ориентация.** Общество выбирает, как ему справляться с неопределенностью, свойственной жизни. В этой категории Хофстеде выделяет три измерения: «мужской тип» и «женский тип», степень *избегания неопределенности* и *дистанцированность от власти*.
- **Отношение ко времени.** Хофстеде различает *долгосрочную и краткосрочную ориентацию*.

Далее приводится краткое описание этих измерений и рассматривается ряд культурных проблем, которые могут возникнуть в процессе управления международным проектом.

Вот эти пять измерений:

Дистанцированность от власти (Power Distance Index = PDI) – до какой степени менее влиятельные члены организаций и учреждений принимают и ожидают, что власть распределяется неравномерно. Высокий балл PD означает, что общество признает неравномерное распределение власти и люди понимают «свое место» в системе. Низкий PD подразумевает разделение и рассредоточение власти. Это также означает, что члены общества считают себя равными.

5.1 Понимание культурных различий

Власть и неравенство, конечно, являются основополагающими характеристиками любого общества, и любой человек с определенным международным опытом понимает, что «все общества неравны, но некоторые из них в большей степени неравны, чем другие». Для примера сравним PDI разных стран¹: Россия – 93, Греция – 60, Великобритания – 35.

Индивидуализм (IDV), в сравнении с его противоположностью, коллективизмом, есть степень интеграции отдельных людей в группы. Со стороны индивидуализма мы видим общества, в которых связи между людьми являются свободными: предполагается, что каждый должен заботиться о себе и своих ближайших родственниках. Со стороны коллективизма – общества, в которых люди от рождения интегрированы в сильные, сплоченные внутренние группы, часто расширенные семьи (с дядями, тетями, бабушками и дедушками), продолжающие их защищать в обмен на беспрекословную лояльность. Слово «коллективизм» в этом смысле не имеет политического значения: оно относится к группе, а не к государству. Опять же, проблема, затрагиваемая этим измерением, является основополагающей и относится ко всем обществам в мире.

Национальные различия в индивидуализме рассчитываются по индексу индивидуализма (Individualism Index = IDV). Самый высокий IDV зафиксирован в Соединенных Штатах, Австралии и Великобритании. Самый низкий IDV – в Гватемале, Эквадоре и Панаме. Культурные модели на работе отражают культурные особенности общества в целом. Руководители проектов разделяют культуру своего общества и своей организации с командами, работающими над проектами.

Например, умение сообщать «плохие новости» и управлять процессом считается ключевым навыком успешного менеджера проекта в индивидуалистических странах. Однако при управлении международными проектами с участием партнеров из коллективистского общества следует помнить о том, что открытое обсуждение результатов или способностей человека с ним самим, скорее всего, приведет к прямому столкновению с нормами общественной гармонии и может быть воспринято подчиненными как неприемлемая потеря лица. В таких обществах действуют более тонкие, косвенные механизмы обратной связи, например, отход от обычной благожелательности или передача информации на словах через посредника, пользующегося доверием обеих сторон.

Мужской тип (Masculinity = MAS), в сравнении с противоположным ему женским, относится к распределению ролей между полами. Для любого общества это еще один фундаментальный вопрос, и решается он совершенно по-разному. Мужской тип подразумевает общество, в котором гендерные роли четко различаются. Мужчинам полагается быть напористыми, жесткими и сосредоточенными на материальном успехе. Женщинам положено быть скромнее, нежнее и больше заботиться о качестве жизни. В обществе женского типа гендерные роли пересекаются. Однако данные Хофстеде показали, что значение, придаваемое респондентами «женской» и «мужской» работе, различается не только по странам, но и по профессиям.

⁴ Список баллов по направлениям для каждой страны и более подробная информация об исследовании Хофстеде на сайте <http://www.geert-hofstede.com/>

В порядке убывания MAS (начиная с более выраженного различия гендерных ролей на работе) список стран возглавляет Япония. Немецкоязычные страны (Австрия, Швейцария и Германия) также занимают высокие места; во всех англоязычных странах (Ирландия, Великобритания, США, Австралия, Новая Зеландия и Канада) показатели выше среднего. К женскому типу (слабые гендерные различия на работе) относятся другие страны романской группы (Франция, Испания и др.). В крайней степени «женственными» странами являются скандинавские страны, включая Швецию, Норвегию. Страны с низкими значениями MAS характеризуются сотрудничеством на работе и хорошими отношениями с боссом, верой в коллегиальные решения, продвижением по службе за заслуги, меньшей нагрузкой и предпочтением, отдаваемым небольшим компаниям. Страны с высоким уровнем MAS характеризуются требовательностью и признанием на работе, верой в личные решения, повышенной нагрузкой и стремлением работать в крупных корпорациях.

Избегание неопределенности (Uncertainty Avoidance Index = UAI) учитывает, насколько терпимо общество относится к неопределенности и двусмысленности; в конечном счете, оно характеризует стремление человека к истине. Показывает, в какой степени культура программирует членов общества на комфорт или дискомфорт в неструктурированных ситуациях. Неструктурированные ситуации являются новыми, неизвестными, неожиданными, отличными от обычных. Культуры, избегающие неопределенности, стараются свести к минимуму возможность таких ситуаций с помощью строгих законов и правил, мер безопасности и защиты, а на философском и религиозном уровне – верой в абсолютную Истину; «может быть только одна истина, и она у нас есть». Люди в странах, избегающих неопределенность, более эмоциональны и руководствуются внутренней нервной энергией. Культуры противоположного типа, принимающие неопределенность, более терпимы к мнениям, отличающимся от привычных, они стараются иметь как можно меньше правил, а на философском и религиозном уровне позволяют многим течениям существовать бок о бок. Среда, в которой живут люди, принадлежащие к такой культуре, не предполагает открытого выражения эмоций.

Исследование Хофстеде, в котором использовались вопросники, разосланные сотрудникам IBM во всем мире, не охватывало некоторые регионы, включая страны Восточной Европы и Центральной Азии. Однако Хофстеде предположил, что для российских менеджеров характерны высокая степень дистанцированности от власти, высокий уровень избегания неопределенности, средняя степень индивидуализма и низкая напористость по мужскому типу (слабое различие гендерных ролей на работе). Это необходимо учитывать при обсуждении проекта с людьми из России, которая набрала 95 баллов по шкале UAI (очень формальное ведение дел с множеством правил, потребность в структуре и расчет на нее, стремление избегать разногласий); следует изучить различные варианты, а затем предоставить ограниченный выбор, четко и кратко излагать свои ожидания и параметры, планировать работу и поддерживать связь регулярно и заблаговременно, предоставлять подробные планы и сосредоточиваться на тактических аспектах работы или проекта.

5.1 Понимание культурных различий

	Характеристики	Рекомендации
Дистанцированность от власти (PDI)		
высокий PDI	<ul style="list-style-type: none"> Централизованные организации с сильной иерархией. Большие разрывы в полномочиях и авторитете. 	<ul style="list-style-type: none"> Признайте власть лидера. Учтите, что может возникнуть необходимость обращаться за ответами или резолюциями на самый верх.
низкий PDI	<ul style="list-style-type: none"> Организации, в которых руководители и сотрудники практически на равных. 	<ul style="list-style-type: none"> Используйте командную работу Вовлекайте как можно больше людей в процесс принятия решений.
Индивидуализм (IDV)		
высокий IDV	<ul style="list-style-type: none"> Высокая оценка времени людей и их потребности в свободе. Неприкосновенность частной жизни. 	<ul style="list-style-type: none"> Не задавайте слишком много вопросов личного характера. Поощряйте споры и высказывание собственных идей.
низкий IDV	<ul style="list-style-type: none"> Люди берут на себя больше ответственности за благосостояние друг друга. Важность гармонии внутри группы. 	<ul style="list-style-type: none"> Уважайте возраст и мудрость. Уважайте традиции и вводите изменения постепенно. Старайтесь избегать обсуждения деятельности и способностей человека с ним лично.
Мужской тип (MAS)		
высокий MAS	<ul style="list-style-type: none"> Мужчины напористы, женщины податливы. Четко проводится различие между мужской и женской работой. 	<ul style="list-style-type: none"> Помните, что люди могут рассчитывать на разграничение мужских и женских ролей. Избегайте обсуждения эмоций, не руководствуйтесь ими в своих решениях и аргументах.
низкий MAS	<ul style="list-style-type: none"> Женщина может сделать все то же самое, что и мужчина. Сильные и успешные женщины пользуются уважением. 	<ul style="list-style-type: none"> Строя и выполняя работу, не допускайте никакой дискриминации по половому признаку. Относитесь к мужчинам и женщинам одинаково.
Избегание неопределенности (UAI)		
высокий UAI	<ul style="list-style-type: none"> Очень формальное ведение дел с большим количеством правил. Потребность в структуре и расчет на нее. Стремление избегать разногласий. 	<ul style="list-style-type: none"> Четко и кратко излагайте ожидания и параметры. Планируйте работу и поддерживайте связь регулярно и заблаговременно, представляйте подробные планы и сосредоточивайтесь на тактических аспектах работы и проекта.
низкий UAI	<ul style="list-style-type: none"> Неформальное отношение к делу. Больше внимания к долгосрочной стратегии, чем к повседневным делам. Готовность к изменениям и риску. 	<ul style="list-style-type: none"> Не навязывайте правила или структуры. Сводите к минимуму эмоциональные реакции, проявляя спокойствие и обдумывая ситуации, прежде чем высказываться.
Долгосрочная ориентация (LTO)		
высокий LTO	<ul style="list-style-type: none"> Семья – основа общества. Родители и мужчины пользуются большим авторитетом, чем молодежь и женщины. Большое значение отдается образованию и профессиональной подготовке. 	<ul style="list-style-type: none"> Проявляйте уважение к традициям. Не ведите себя экстравагантно и легкомысленно. Поощряйте лояльность и преданность. Избегайте действий, вынуждающих другого человека "терять лицо".
низкий LTO	<ul style="list-style-type: none"> Поощрение равенства. Высокий уровень креативности, индивидуализм. Относитесь к другим так, как бы вы хотели, чтобы относились к вам. 	<ul style="list-style-type: none"> Рассчитывайте соблюдать вами же установленные стандарты и правила. Уважайте других. Без колебаний вносите необходимые изменения.

Долгосрочная ориентация (Long Term Orientation = LTO) характеризует, насколько общество ценит устоявшиеся – в противовес краткосрочным – традиции и ценности. Это пятое измерение Хофстеде добавил в 1990-х годах, обнаружив, что азиатские страны, прочно связанные с конфуцианской философией, в своих действиях отличаются от западной культуры. В странах с высоким значением LTO считается очень важным выполнять обязательства перед обществом и не допускать «потери лица».

Согласно анализу Хофстеде, в США и Великобритании у людей низкие показатели LTO. Это означает, что в части творческого самовыражения и новаторских идей в этой культуре можно ожидать практически чего угодно. Модель предполагает, что люди в США и Великобритании не ценят традиции так, как многие другие, и поэтому, вероятно, готовы помогать вам выполнять самые инновационные планы, пока сами в полной мере в них участвуют.

В таблице ниже приводятся типичные характеристики стран/людей по каждому измерению культуры (от высоких значений индексов к низким) и некоторые рекомендации (относящиеся к этим измерениям) о том, как взаимодействовать с ними в рамках международных научно-исследовательских проектов.

Лидерство

«Как дирижер оркестра, руководитель играет главную роль в рамках проекта, роль, которая также имеет человеческое измерение. Руководители проектов должны «дирижировать» проектами, находить подходящих «музыкантов», определять, кто что будет «играть», и, самое главное, воодушевлять «музыкантов», создавать синергическое взаимодействие между ними и обеспечивать реализацию их потенциала. Менеджеры проектов, таким образом, являются универсалами, которые полностью понимают стратегические цели компании и ее партнеров» (Герберт, 2002).

Важные критерии выбора *успешного руководителя международного проекта*:

- Хорошее знание местной культуры
- Гибкость
- Умение принимать решения
- Хотя бы небольшое знание местного языка
- Умение вести переговоры
- Техническая компетентность
- Общительность
- Способность анализировать и оценивать личности.

Управление международными проектами может увенчаться успехом благодаря эффективному руководству, межкультурной коммуникации и взаимному уважению. Без этого оно обречено на провал. Международные проекты, в которых задействованы эффективные межкультурные команды, могут стать источником опыта и новаторского мышления для укрепления конкурентных позиций своих организаций, а также для устранения потенциальных коммуникационных ба-

5.1 Понимание культурных различий

Таблица 1. Фрагмент таблицы индексов Хофстеде по странам

Страна	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	Страна	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Австралия	11	55	79	70		Израиль	13	54	47	81	
Австрия	11	55	79	70		Италия	50	76	70	75	
Бельгия	65	75	54	94		Япония	54	46	95	92	80
Болгария	70	30	40	85		Нидерланды	38	80	14	53	44
Канада	39	80	52	48	23	Норвегия	31	69	8	50	20
Китай	80	20	66	30	118	Польша	68	60	64	93	32
Чешская Респ.	57	58	57	74	13	Португалия	63	27	31	104	
Дания	18	74	16	23		Румыния	90	30	42	90	
Эстония	40	60	30	60		Россия	93	39	36	95	
Финляндия	33	63	26	59		Словакия	104	52	110	51	38
Франция	68	71	43	86		Испания	57	51	42	86	
Германия	35	67	66	65	31	Швеция	31	71	5	29	33
Греция	60	35	57	112		Швейцария	34	68	70	58	
Венгрия	46	80	88	82	50	Турция	66	37	45	85	
Индия	77	48	56	40	61	Англия	35	89	66	35	25
Ирландия	28	70	68	35		США	40	91	62	46	29

рьеров. Многокультурные проекты становятся нормой. Все больше и больше проектов успешно осуществляется с использованием многокультурных команд. Чтобы добиться целей проекта и избежать потенциальных рисков, руководители проектов должны учитывать культурные особенности и поощрять творчество и мотивацию посредством гибкого руководства.

Местный партнер

Местные партнеры по проекту⁵ важны, потому что служат необходимым связующим звеном между двумя и более культурами. Их основные роли важны в процессе нетворкинга на протяжении всего жизненного цикла проекта, особенно для понимания культурных особенностей. Важными критериями при выборе местного партнера являются:

- Наличие технических навыков по тематике проекта
- Уважение и доверие со стороны всех членов консорциума
- Открытость и желание понять иностранную культуру
- Наличие развитой сети местных контактов, позволяющей выявлять стейкхолдеров и их интересы.

⁵ В данном контексте речь идет о мест-ных партнерах в рамках вышеупомянутых проектов в странах Вос-точной Европы и Центральной Азии. Но текст также актуален для любых междуна-родных проектов, в которых местный парт-нер играет роль связую-щего звена между различ-ными местны-ми участника-ми проекта и их зарубежны-ми коллегами.

5.2

Продвижение компетенций исследователей, команд и организаций

Существуют две основные стратегии достижения успеха в 7РП и других научно-исследовательских программах – сосредоточиться на подготовке собственного предложения (и найти нужных партнеров по проекту) или войти в научно-исследовательские консорциумы. В обоих случаях вы должны продемонстрировать свою компетентность, относящуюся к проекту.



Вы должны убедиться, что консорциум состоит из людей и организаций, которые обладают компетенциями, необходимыми для вашего проекта, и включают в себя представителей различных стейкхолдеров (наука, бизнес, пользователи, ассоциации и т. д.). *Надёжность, финансовая стабильность, соответствующая компетентность, опыт, желание участвовать в проекте* – очень важные характеристики идеального партнера. Однако вы должны быть готовы выбрать партнера, который обладает лишь некоторыми из этих характеристик.

В любом случае следует избегать выбора организаций и людей лишь на том основании, что вы их знаете или доверяете им. Вам действительно нужны партнеры с желательными компетенциями, способные выполнить требуемую работу. Даже опытные разработчики заявки на проект могут попасть в эту ловушку и поставить под угрозу свои усилия, выбирая организации по «политическим» причинам, а не из-за их компетенции.

Что касается подготовки хорошей заявки, то этот процесс должен быть понятным каждому партнеру с точки зрения его роли в общем объеме работы и на уровне отдельных задач. Облегчите последующую оценку своей заявки, проиллюстрировав компетенции партнёров и отобразив их на дорожной карте исследований. Это также помогает в процессе разработки заявки, поскольку подчеркивает роль каждого партнера по отношению друг к другу.

Что такое компетенция?

Проще всего определить компетенцию как «способность осуществлять деятельность согласно стандартам, требуемым для работы, с использованием соответствующего набора знаний, навыков и отношения к работе». Все три аспекта должны присутствовать, чтобы обеспечить эффективность на рабочем месте / в проекте. Поэтому, чтобы стать компетентным, необходимо улучшать не только свои знания, но и понимание того, как эти знания могут быть применены, а также совершенствовать практические навыки и лежащий в их основе профессионализм.

Есть также определения общих навыков (например, коммуникации) и поведения (например, внимание к деталям или работа в команде), которые соседствуют с более конкретными техническими аспектами, необходимыми для формирования общей картины компетенций для выполнения поставленной задачи. Полный набор характеристик составляет основу компетенций.

Построение системы необходимых компетенций может быть сложным процессом, требующим анализа и проверки. Лучше всего соизмерять разрабатываемые требования к компетенциям их с аналогичными функциями в других организациях или отраслях, чтобы обеспечить полноту и последовательность. Во многих областях эта работа уже сделана, и существует большое количество «признанных» систем, которые можно использовать в качестве основы для разработки профиля компетенций. Вы, возможно, знакомы с некоторыми из них, такими как UK-SPEC, OSCEng и SFIA, но существует и много других систем, которые вы можете использовать. В приведенной ниже таблице вы можете найти пример стандартных компетенций для физика.

Пример стандартных компетенций для дипломированного⁶ физика

Дипломированный физик

Должны быть достигнуты следующие компетенции. Они должны интерпретироваться в контексте вашей профессиональной деятельности и будут отличаться для физиков, занимающихся исследованиями, преподавательской работой, инженерными задачами и т. д. Следует признать, что акцент на конкретной компетенции будет разным для различных профессий.

1) Общие и специальные знания, связанные с практической работой в области физических наук

Вы должны уметь:

- a. последовательно применять теоретически обоснованный подход к внедрению новых и перспективных теорий

⁶ Источник: http://www.pd-how2.org/6_4.htm, Партнерство в сфере профессионального образования (The Professional Development Partnership (PDP)) состоит из команд профессиональной подготовки из четырех учреждений: IMechE, Institution of Engineering and Technology, IOP и RAeS. Цель партнерства – внедрить единый подход к профессиональной подготовке своих членов, организаций и промышленности в целом.

- b. применять широкий подход к решению задач, критически оценивать данные, делая логические выводы
- c. использовать появляющиеся новые теории, чтобы улучшить существующую практику и знания
- d. проявлять заинтересованность в развитии физических наук в целом и вносить вклад в профессию, не ограничиваясь своими непосредственными должностными обязанностями

2) Теоретические и практические методы при анализе и решении задач

Вы должны уметь:

- a. определять потенциальные проекты и задачи
- b. проводить соответствующие исследования и оценивать возможные решения
- c. планировать и осуществлять решения
- d. оценивать решения и вносить улучшения

3) Технические и управленческие навыки

Вы должны уметь:

- a. планировать и подготавливать проект к эффективному осуществлению
- b. составлять и выполнять план действий по эффективному использованию всех видов ресурсов (например, люди, время, финансы) и демонстрировать дальновидность при выполнении задач
- c. развивать потенциал сотрудников / людей, за которых вы несете ответственность, например, студентов, соответствовать изменяющимся техническим и управленческим требованиям
- d. планировать и осуществлять контроль и обеспечение качества
- e. оказывать соответствующее влияние и проявлять эффективные лидерские качества

4) Навыки межличностного общения

Вы должны уметь:

- a. четко и эффективно взаимодействовать с другими сотрудниками на всех уровнях, как устно, так и письменно
- b. убедительно и объективно представлять и обсуждать концепции, идеи и планы с руководителями и другими специалистами
- c. эффективно работать в команде
- d. применять навыки ведения переговоров

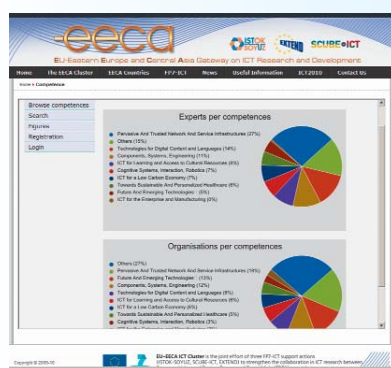
Многие системы, которые относятся к инженерно-техническим работникам, охватывают более универсальные способности, такие как менеджмент, навыки межличностного общения и профессионального поведения. Существуют также многочисленные отраслевые системы, такие как «Критические системы обеспечения безопасности» (Safety Critical Systems framework), «Стандарты управления» (Management Standards), «Система навыков для информационного века» (Skills Framework for the Information Age = SFIA).

Системы компетенций для организаций

Использование систем компетенций для обеспечения всех функций, связанных с подбором персонала, повышением квалификации и управлением человеческими ресурсами в настоящее время становится общепризнанным элементом эффективной практики. При наличии системы компетенций, адаптированной к бизнес-процессам и интегрированной в них, можно координировать и поддерживать эти мероприятия так, что вы постоянно будете знать об имеющихся в вашей организации талантах, сможете планировать, отслеживать и контролировать эффективность выполнения должностных обязанностей, преемственность и планирование карьеры, набор персонала, формирование команд для работы над проектами, обучение и повышение квалификации; и сможете более эффективно выполнять нормативные требования.

Выбор системы целиком зависит от вас. Многие крупные организации создают собственные системы, хотя, как правило, исходят из существующих базовых стандартов, которые впоследствии адаптируются и видоизменяются. Также могут потребоваться значительные затраты ресурсов, но выгоды вскоре оправдают первоначальные издержки, а создание культуры, где компетенции считаются одной из ключевых мер развития, будет побуждать всех сотрудников вносить вклад в поддержание и развитие стандартов.

Мы всегда рекомендуем по возможности использовать существующую систему представления своих компетенций, если она имеется. В рамках различных программ и даже проектов существуют специальные инструменты, разработанные для презентации организации / сотрудника. Обычно это относится к поиску партнеров для проекта или различных конкурсов. Ниже приводится несколько примеров.



Платформа компетенций ИКТ ЕЕКА (<http://www.eeca-ict.eu/index.php/en/competence>) представляет собой онлайн-службу, предлагаемую через портал «EU – ECECA Gateway on ICT Research and Development».

Вы можете использовать ее для продвижения своих ИКТ компетенций и для получения информации о ваших потенциальных партнерах – экспертах и организациях в отрасли ИКТ стран ЕЕКА и ЕС.

Этот инструмент дает исследователям в области ИКТ возможность:

- Определять источники информации в области ИКТ
- Собирать доступные сведения и опыт в области ИКТ
- Продвигать исследовательские компетенции ИКТ
- Определять региональных ключевых участников для организации последующего сотрудничества с помощью поисковой системы

5.2 Продвижение компетенций исследователей, команд и организаций

Посредством платформы компетенций пользователи могут продвигать себя и находить исчерпывающие ответы на следующие вопросы:

- Какие виды деятельности и компетенции имеются в странах ЕЕСА в области научных исследований и разработок по ИКТ?
- Кто является подходящим контактным лицом и/или организацией по конкретной технологии?
- Какая информация, документы и проекты уже имеются по конкретному направлению ИКТ?

Зарегистрировано уже более 2600 экспертов, и их число постоянно увеличивается.

В рамках проекта ISTOK-SOYUZ был организован внутренний конкурс в пяти целевых странах Восточной Европы и Центральной Азии (Армения, Беларусь, Казахстан, Россия и Украина). Цель конкурса заключалась в подборе как минимум 15 команд с наиболее сильным потенциалом для сотрудничества в научных исследованиях и разработках в области ИКТ из пяти стран, а также в оказании им персональной практической поддержки с целью увеличения числа партнёрств ИКТ в рамках 7РП.

Предложения рассматривались комитетом конкурса с использованием следующих ключевых *критериев отбора / компетенций*:

- Мотивация на участие в 5-ом или 6-ом конкурсах 7РП ИКТ и наличие у заявителя компетенций в области направлений 5-го и/или 6-го конкурса 7РП ИКТ
- Готовность к международному сотрудничеству – знание международного рынка ИКТ как части своего собственного бизнеса – технологий ИКТ, сведения о командах ЕС – лидерах в той же самой научно-технической области и рабочие отношения с такими командами
- Заинтересованность во вхождении в существующие европейские консорциумы, обладающими компетенциями ИКТ высокого научно-технического уровня
- Потребность в подходящем партнёре (-ах) и/или координаторе для международного консорциума (для тех команд, которые могут предложить свои собственные идеи для совместного решения задач ЕС в области ИКТ)
- Потребность в практической поддержке, которую мог бы оказать проект ISTOK-SOYUZ.

Внутренний конкурс проекта ISTOK-SOYUZ был объявлен 15 апреля 2009 года сроком до 15 июня 2009 года. В апреле-мае была развернута широкая информационная кампания в целевых странах ЕЕСА. Информация о проекте ISTOK-SOYUZ и внутреннем конкурсе была предоставлена более чем 2000 специалистам в области ИКТ в целевых странах. В результате на конкурс было подано 45 заявок (28 из России, 7 из Украины, 6 из Беларуси и 4 из Казахстана). Комитет по оценке рассмотрел заявки и отобрал 16 команд-победителей. Эксперты проекта ISTOK-SOYUZ оказали практическую поддержку этим командам. Они помогли победителям подать 8 предложений на 5-ый конкурс ИКТ.

5.3

Проактивное
участие в
мероприятиях



Мероприятия – научные конференции, курсы, совещания и симпозиумы – имеют большое значение для каждого учёного. Различные мероприятия – от обсуждения актуальных вопросов и мнений делегатами до нетворкинга и совместных проектов – служат площадкой для обучения и прогресса. Успех участия в научных мероприятиях определяют следующие основные факторы.



- **Хорошая подготовка**, реализованная достаточно заблаговременно, означает, что вы хорошо информированы и полностью готовы справиться с требованиями ситуации. Для крупных мероприятий обычно создаются свои сайты с широким набором технических средств ИКТ, которые позволяют не только узнать о программе мероприятия, но даже создать свой собственный план участия в нем. При столь большом количестве докладов и стендов бывает сложно решить, какие из них посетить. Сайт мероприятия предлагает инструмент поиска и просмотра всех тезисов по ключевым словам или докладчикам. Больше того, он разработает для вас маршрут на основании ваших интересов! Как будто это ваш личный помощник! Как только вы найдёте то, что вас интересует, прочитайте краткую справку об известных людях в вашей сфере. Поищите про них информацию в Интернете и хорошо продумайте вопросы.

Заранее подготовьте промо-материалы о себе и своей организации, включая визитные карточки, проспекты, идеи проектов и т. п., короткие презентации

- **Позитивный подход** означает, что во время мероприятия вы сами проявляете инициативу в поисках возможностей для создания партнёрств, а не ждёте, когда потенциальные партнёры найдут вас. Теперь, когда вы выделили наиболее важных для вас учёных и коллег, контакты с которыми будут полезны, найдите их и начните разговор! Продумайте несколько вопросов и начинайте с них. Если беседа пойдёт хорошо, возможно, будет уместно попросить личный электронный адрес собеседника на случай, если у вас появятся дополнительные вопросы.
- **Активное слушание.** Роль слушателя очень важна во время мероприятия, как при личном общении, так и в ходе презентаций. Однако активное слушание – это навык, который необходимо развивать самостоятельно. Он помогает слышать другого человека, и другой человек знает, что вы слышите, о чем он говорит. Это требует большой сосредоточенности и стремления быть активным слушателем. Вот несколько советов:

5.3 Проактивное участие в мероприятиях

- **Уделяйте внимание.**

Уделите собеседнику всё внимание и покажите, что вы его понимаете. Учитывайте, что умолчание тоже бывает красноречивым. Смотрите прямо на собеседника, мысленно ни на что больше не отвлекайтесь, не обращайтесь внимания на внешние факторы, не переключайтесь на посторонние разговоры, если рядом несколько групп.

- **Предоставляйте обратную связь.**

Чтобы понять, о чём говорит собеседник, вам, возможно, понадобится воспроизвести сказанное и задать вопросы – вот хорошие варианты реагирования: «Вы говорите, что...» и «Вы, наверное, имеете в виду...». Задавайте вопросы, чтобы выяснить какие-то моменты: «Что вы имеете в виду, говоря...», «Вы это имели в виду?» Время от времени резюмируйте слова говорящего.

- **Не торопитесь с выводами.**

Перебивать собеседника – значит тратить время зря. Это расстраивает его и ограничивает понимание смысла сказанного. Позвольте собеседнику закончить и не перебивайте его встречными доводами.

- **Реагируйте правильно.**

Активное слушание – это образец уважения и понимания. Вы получаете информацию и точку зрения. Вы ничего не выиграете, атакуя или резко критикуя своего собеседника. Реагируйте открыто и честно, обращайтесь с другим человеком так, как он хочет, чтобы с ним обращались.

- **Поддержание/сопровождение контактов**

На научных мероприятиях вы много общаетесь. Записывая контакты, вы получаете возможность поддерживать их в дальнейшем и, возможно, наработать новые проекты. Не забывайте связаться с новыми знакомыми после мероприятия по электронной почте с личным обращением: «Было приятно познакомиться с Вами на хххх. Надеюсь, Вы хорошо провели время...» – и упомянуть предмет вашего разговора, по которому вы пришли к согласию.

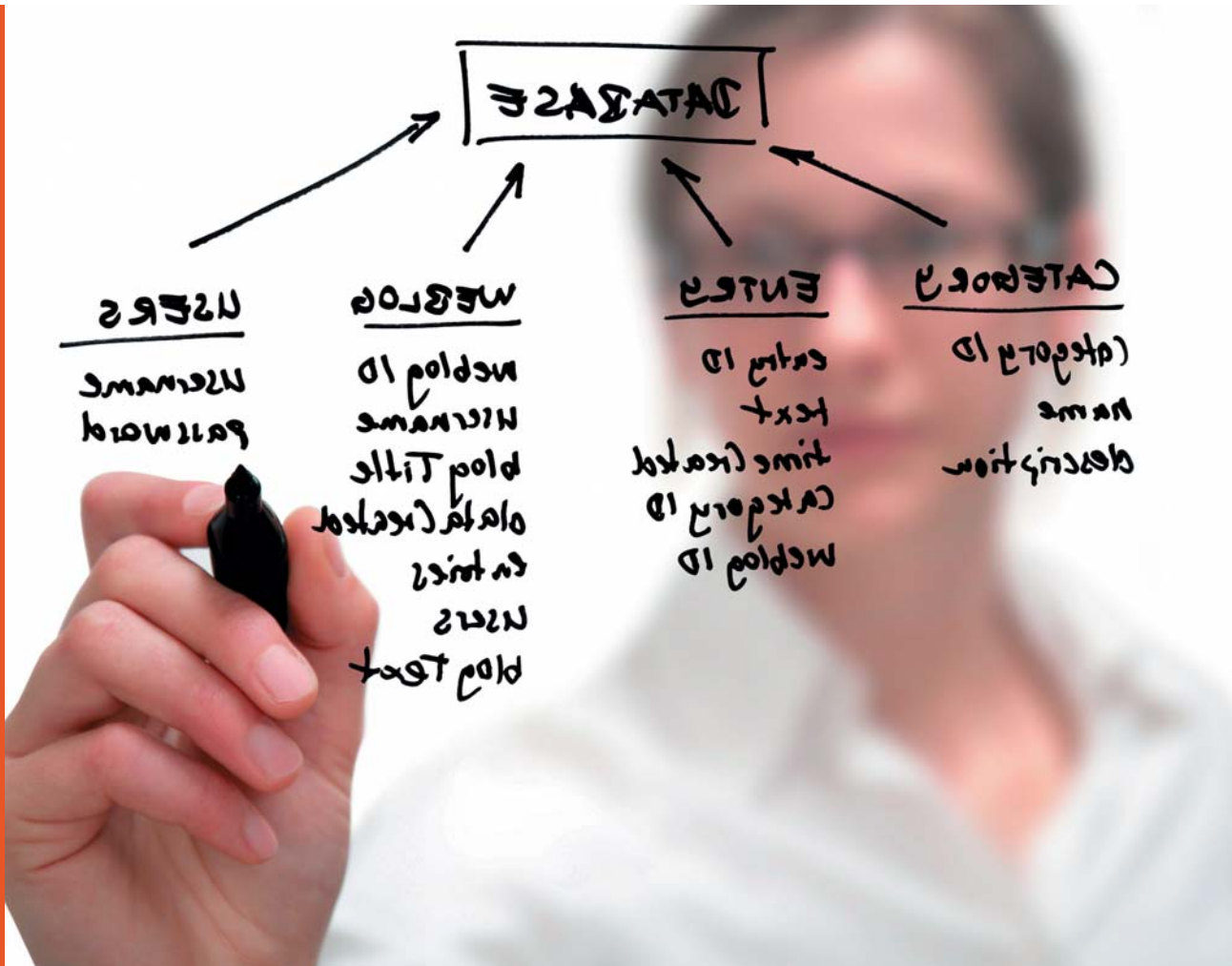
В Приложениях 2, 3 вы найдёте

- 1) Пример краткого руководства для участников мероприятия ИКТ-2010 из стран Восточной Европы и Центральной Азии, подготовленного и разосланного проектом ISTOK-SOYUZ до начала мероприятия.
- 2) Формат отчёта об участии в ИКТ-2010

5.4

Хорошее
выступление
перед аудиторией





Эффективная речевая коммуникация – очень важный навык в научно-академической сфере, которым зачастую пренебрегают. Людей, обладающих природным талантом выдающегося докладчика, очень мало. С другой стороны, практика поможет подтянуть всех остальных до «очень хорошего» уровня презентационных навыков.

Вопросы для подготовки выступления

1. Какого рода выступление от вас ожидают:
 - будет ли это брокерское мероприятие, дискуссия на семинаре или более официальная презентация?
 - различные выступления имеют различные цели; при выступлении на конференции ставится не такая задача, как на брокерском мероприятии. В случае сомнений попросите рекомендаций у организаторов.
2. Состав аудитории:
 - будете ли вы выступать перед обычной аудиторией или перед специалистами?
 - какое количество людей ожидается?
 - будет ли аудитория дружелюбной? будет ли она настроена на взаимодействие?
3. Время, выделенное на выступление:
 - чем длиннее выступление, тем больше возможностей раскрыть тему
 - короткое выступление должно быть очень четким и относиться непосредственно к теме
 - отводится ли время на ответы на вопросы?
4. Ожидания по содержанию информации:
 - есть ли конкретная причина, по которой пригласили выступить именно вас? Заранее выясните ожидания аудитории и стройте выступление с учётом этих ожиданий.
 - будете ли вы знакомить своих слушателей с новыми понятиями или опираться на те знания, которые у них уже есть? В любом случае с самого начала выступления четко изложите базовые понятия, чтобы не потерять внимания слушателей.

Приведённые ниже принципы будут полезны при подготовке любого публичного выступления.

Ставьте себя на место слушателей.

- Вашу аудиторию больше всего интересуют идеи, которые можно использовать в своей работе. Задайтесь вопросом, какого выступления вы бы ожидали на месте слушателей, исходя из названия мероприятия.

Выступление должно носить *обобщающий характер*:

- Вам может быть отведено на выступление только 10–20 минут. Возможно, на выполнение проекта, по которому вы готовите презентацию, ушли недели, месяцы или даже годы. Так как сама работа заняла так много времени, то ваша личная заинтересованность в ней вполне понятна. Нет ничего плохого в том, чтобы гордиться своей работой; наоборот, если вы не испытываете гордости за свою работу, что-то не так. Однако пусть гордость не наводит вас на мысль о том, что аудитория должна вникнуть в каждую деталь вашей работы. Если вы попытаетесь изложить слишком много подробностей за ко-

5.4 Хорошее выступление перед аудиторией

роткий промежуток времени, ваши слушатели быстро устанут. Постарайтесь выделить концепции, методы, подходы и выводы, а детали используйте в качестве иллюстраций к этим идеям. Попробуйте отнестись к своей презентации как к маркетинговому мероприятию: хорошее резюме должно убедить слушателей в ценности ваших идей и мотивировать на более подробное их изучение. Не думайте, что аудитория знакома с базовыми концепциями, лежащими в основе вашего выступления. Во избежание путаницы кратко, но ясно изложите эти концепции в самом начале выступления.

Если ваше выступление хорошо структурировано, репортер, не обладающий техническими знаниями по вашему предмету, сможет передать сказанное вами.

- Хороший способ оценить структуру своего выступления – спросить себя, как технически неподготовленный репортер передал бы смысл ваших слов. Какой бы заголовок он выбрал? Если бы он обобщил ваше выступление одним абзацем, что было бы в нем написано? Если бы он написал несколько абзацев, сказал ли бы он самое важное? Если ваше выступление структурировано хорошо, ему бы это удалось.

Интерес слушателей находится на самом высоком уровне в начале и в конце вашего выступления. Поэтому первостепенное значение имеют хорошее вступление и хорошее заключение.

- Есть одна проверенная временем формула хорошего выступления:
 - Сказать, о чём собираешься рассказать.
 - Рассказать.
 - Сказать, о чем был рассказ.
- Внимание аудитории будет сконцентрировано в начале вашего выступления. Независимо от того, насколько хороша ваша презентация, внимание слушателей в ходе выступления будет ослабевать. Однако, как только вы произнесёте волшебные слова «и в заключение», их внимание снова повысится. Памятуя об этом, излагайте главные пункты в начале и конце своего выступления с плавным переходом посередине.

Используйте слайды для визуального подкрепления своих слов.

- В любой момент аудитория воспринимает ваше выступление по двум каналам: зрение и слух. Не переоценивайте важность произнесённого слова; уделите такое же внимание визуальным средствам. Хороший способ оценить качество ваших слайдов – просмотреть их один за другим и спросить, очевидны ли основные тезисы без устных комментариев. Таким же образом можно оценить качество текста выступления – попробовать рассказать без слайдов. Если и слова, и слайды сильны сами по себе, остаётся только правильно их согласовать.

У вас должна быть весома причина для демонстрации каждого подготовленного слайда.

- Спросите себя про каждый используемый слайд: «Зачем я его показываю?». После этого задайтесь вопросом, достигает ли слайд поставленной цели наилучшим образом. Например, если вы показываете таблицу с результатами

для того, чтобы проиллюстрировать некоторые ключевые значения, вы можете обнаружить, что эти значения необходимо выделить, чтобы они не терялись на фоне менее интересных данных в таблице. В этом случае, возможно, лучше выбрать слайд, который показывает только важные данные и подкрепляет вашу устную характеристику значимости этих результатов.

Распределите свои слайды равномерно по времени.

- Обычно в презентации на каждый слайд даётся в среднем 1–3 минуты. Если менять слайды слишком часто, вы не успеете раскрыть их смысл. Это может сильно разочаровать вашу аудиторию. С другой стороны, если вы говорите об одном и том же слайде больше нескольких минут, внимание вашей аудитории рассеивается. Учитесь правильно распределять время при выступлении. Если вы обнаружите, что тратите на один слайд больше чем несколько минут, лучше сделать ещё несколько более подробных слайдов


Отрепетируйте своё выступление, но не читайте его и не учите наизусть.

- Тренировка необходима; однако, если вы репетируете своё выступление слишком долго, либо читаете или заучиваете наизусть текст, вся спонтанность теряется, и ваше выступление будет скучным. Выступление – это не доклад и не речь, а скорее беседа с аудиторией. Отрепетируйте выступление до того уровня, когда вы сможете обходиться без подготовленного текста.

Часто за подведением итогов следуют **ответы на вопросы**. Этот этап очень полезен, если его правильно организовать.

- Если время или формат позволяет, предлагайте слушателям задавать вопросы, но будьте готовы на них ответить. Если вы не знаете точного ответа на вопрос, не пытайтесь его придумать. Вы должны переадресовать вопрос тому, кто может на него правильно ответить, или записать его себе, чтобы выяснить ответ позже. В этом случае как можно скорее свяжитесь с человеком, задавшим вопрос. Это отличный первый шаг к последующим контактам.

5.4 Хорошее выступление перед аудиторией



Project Title
Name of the Speaker

EURXIS Brokerage Event for FP7 Science in Society 2010 Calls
2 October 2009, Brussels

Your Project ..

- The aim of the project is
- Keywords related to the proposal:

EURXIS Brokerage Event for FP7 Science in Society 2010 Calls
2 October 2009, Brussels

About you and your organisation

- **Your own name:**
- **Your contact details:**
- **Your web URL:**
- **A brief information about your studies**
- **Your organisation's name:**
- **The nature of your organisation:**
E.G. SME, academic institution, public, private
- **The country from which it operates:**
- **The department within the organisation:**
- **The speciality of the department:**

EURXIS Brokerage Event for FP7 Science in Society 2010 Calls
2 October 2009, Brussels

Content of the Project in Brief

- The project should focus on
- The objectives of your proposal are

EURXIS Brokerage Event for FP7 Science in Society 2010 Calls
2 October 2009, Brussels

Your Experience

- The skills of you and your organisation are
- The topics you are interested in are
- Involvement in previous / ongoing projects in the area:

EURXIS Brokerage Event for FP7 Science in Society 2010 Calls
2 October 2009, Brussels

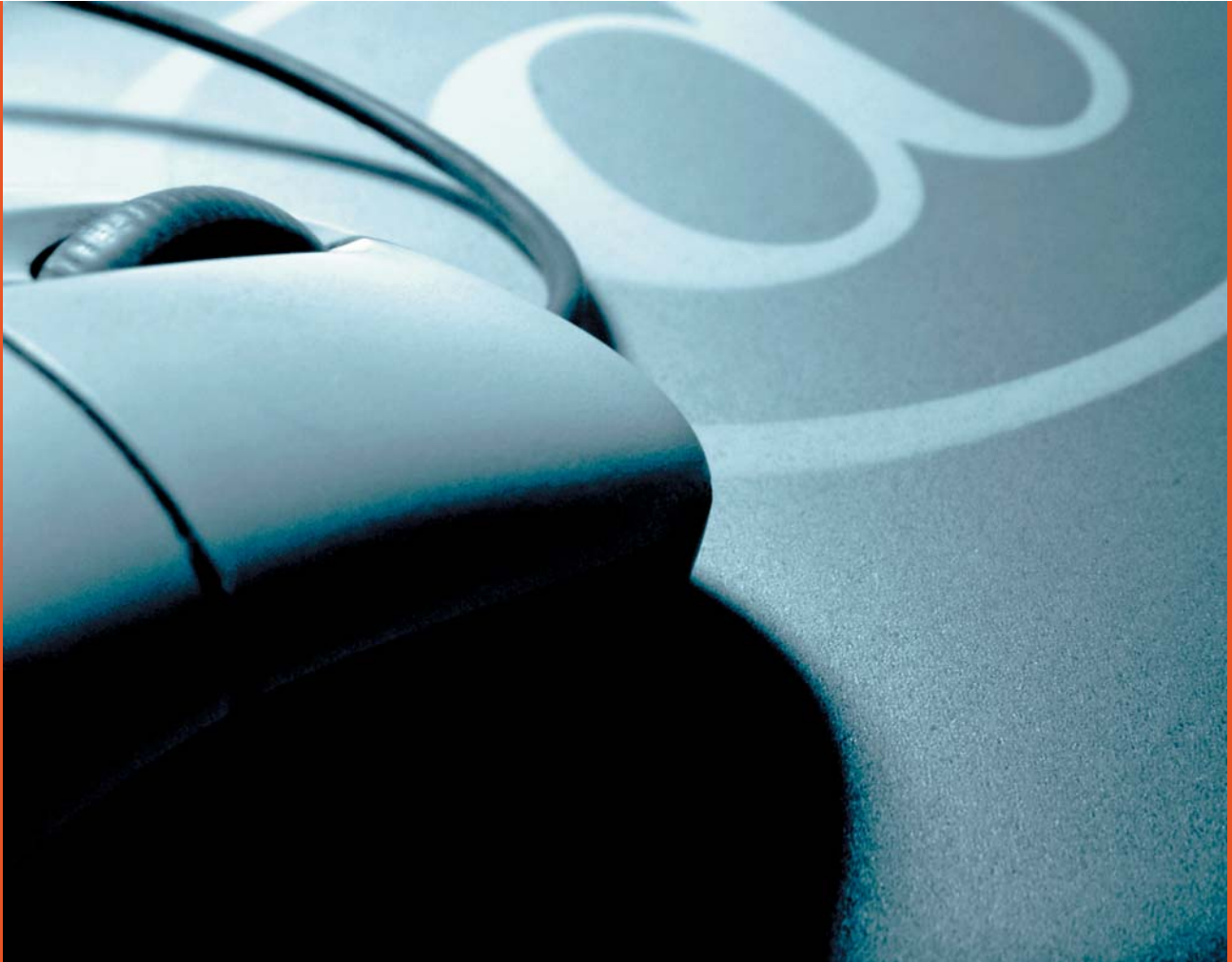
Possible Partners

- An idea of the existing partnership:
- The possible partners for this project can be
 - From Academia-
 - From Reseach Institute-
 - From industry-
 - Possible SMEs-

EURXIS Brokerage Event for FP7 Science in Society 2010 Calls
2 October 2009, Brussels

5.5

Эффективная
переписка
и обратная связь



Так как электронная почта является главной формой общения для многих участников проекта и стейкхолдеров, ей уделяется много внимания: как обращаться с электронной почтой, как чистить почтовый ящик, каков этикет электронной почты и прочее. Но, пожалуй, недостаточно времени тратится на обучение тому, как общаться с помощью электронной почты. И, в частности, умению общаться четко и лаконично – об этих двух важнейших аспектах коммуникации часто забывают.

Сколько раз вы получали бессвязные и путанные электронные письма? Сколько раз нажимали кнопку «Удалить», потому что было непонятно, чего хочет человек, и некогда было разобраться в длинном сообщении? Люди отвечают на ваши письма так, как вы хотите? Или они, похоже, игнорируют их или пропускают важную информацию? А вы уверены, что производите наилучшее впечатление своими электронными письмами?

На самом деле у людей нет времени на длинные письма, им некогда выяснять, чего именно вы хотите. В электронном сообщении надо формулировать свою мысль четко и как можно короче.

Ввиду особенностей электронной почты могут также возникать недоразумения. Люди часто высказываются неоднозначно, и их сообщения интерпретируются иначе, чем они предполагали, что приводит к пустой трате времени и сил.

При составлении электронного письма вы можете следовать нескольким простым правилам, чтобы ваши сообщения производили хорошее впечатление и позволяли вам получить нужный ответ. Излагайте свои мысли четко и лаконично, соблюдая следующие правила.

1. Отвечайте вовремя

Если вы хотите выглядеть профессиональным и вежливым, то вы должны быть доступны для ваших сетевых партнёров. Даже если ваш ответ будет всего лишь: «Извините, я слишком занят и не могу ответить вам сейчас», ваш партнёр хотя бы не будет напрасно ждать от вас ответа.

Если вы хотите получить помощь по электронной почте, то можете помочь себе сами и отвечать быстрее, формулируя конкретные вопросы: «Это хороший источник?» или «Не слишком ли много информации я использую в данном абзаце?» Если вы посылаете документ целиком с общей просьбой «Сообщите мне, что необходимо изменить», получатель, возможно, оставит это на другой раз. Для сообщения, которое требует действий, можно указать крайний срок, например «Прошу ответить до 7 ноября».

2. Указывайте содержательную тему сообщения

Тема электронного сообщения должна действовать так же, как и заголовок газеты: он привлекает ваше внимание и сообщает, о чём статья, так что вы можете решить, стоит ли читать дальше. Используйте несколько тщательно подобранных слов, чтобы получатель с первого взгляда понял, о чём сообщение.

Если ваше сообщение относится к череде регулярных писем, таких как еженедельный отчёт по проекту, укажите в теме письма дату.

Помните, что каждый пытается сократить объем получаемого спама. Правильно формулируя тему письма, вы повышаете шансы на то, что оно будет прочитано, а не принято за спам и удалено не глядя.

5.5 Эффективная переписка и обратная связь

Получатели просматривают тему, чтобы решить – открыть, переслать, сохранить или отправить в корзину полученное сообщение. Помните, что ваше сообщение не единственное в почтовом ящике получателя. Перед тем как нажать кнопку «Отправить», сформулируйте тему письма так, чтобы она точно описывала его содержание.

Тема: [Пусто]

- Конечно, не оставляйте строку «Тема» пустой. Это так же смешно, как издавать газету без заголовков. Письма без темы – это обычно спам! Не указывая тему письма, вы тем самым подразумеваете, что получателю достаточно увидеть имя отправителя, чтобы расценить сообщение как особо важное. Это может выглядеть высокомерно или как минимум беспечно. Используйте возможность побудить получателя задуматься о вашем сообщении, еще не открыв его.

Тема: «Важно! Прочитайте немедленно!»

- То, что важно для вас, может не представлять особой важности для вашего читателя. Вместо того чтобы с ходу заявлять, что неизвестно какое содержание вашего письма очень важно, напишите информативный заголовок, который, по крайней мере, передает смысл того, что вы считаете столь важным: «Срочно: предложение необходимо подать в течение дня».

Тема: «Маленький вопрос».

- Если вопрос маленький, почему бы не задать его прямо в теме письма? Такая формулировка вряд ли полезна.

Тема: «Доработать к пятнице».

- Немного лучше – при условии, что получатель помнит, почему необходима доработка.

Тема: «Файл по вашему запросу».

- Если вы уверены, что получатель узнает ваш электронный адрес и действительно ждёт файл от вас, тогда это нормально. Но учтите, что многие провайдеры получают огромное количество вирусного спама с похожими расплывчато сформулированными темами. Чем конкретнее тема сообщения, тем выше вероятность того, что спам-фильтр пропустит ваше письмо.

Тема: «Подтверждено 10 человек на пятницу...нужен зал побольше?»

- Прочитав столь конкретный и содержательный заголовок, получатель сразу задумается о размерах помещения, а не о том, стоит ли открывать сообщение.

3. Сосредоточьтесь на чётком сообщении, помогая читателю расставить приоритеты.

Одним из преимуществ электронной почты по сравнению с традиционными письмами является то, что отправить несколько электронных сообщений ничуть не дороже, чем послать одно. Поэтому, если вам необходимо общаться с кем-то по ряду различных вопросов, напишите отдельное письмо по каждой теме.

Таким образом, ваш партнёр сможет ответить на каждое из них в отдельности и в соответствующие сроки. Одна тема может требовать краткого ответа, который можно отправить прямо сейчас. Другая может потребовать дополнительного изучения. На отдельно отправляемые сообщения вы должны получать более чёткие ответы, при этом помогая другим людям поддерживать порядок в почтовых ящиках.

Часто получатели читают только часть длинного сообщения, нажимают кнопку «Ответить», как только у них есть что добавить, и забывают дочитать сообщение до конца. Так уж устроен человек.

Если в вашем письме несколько тезисов – возможно, относящихся к одному и тому же проекту, – то во избежание риска получить ответ только на первый пункт, который захватит воображение читателя, можно пронумеровать пункты, чтобы все они были прочитаны (добавив вступительную фразу о том, сколько частей в сообщении). Если пункты достаточно существенны, а темы представляют интерес для разных групп людей, разбейте длинное сообщение на отдельные части, чтобы различные заинтересованные стороны могли удалять, отвечать, хранить или пересылать каждый пункт по отдельности.

Каких действий вы ждете от читателя после прочтения вашего сообщения? Чтобы он ответил на простой вопрос: «да» или «нет»? Потратил время и силы, чтобы помочь вам решить проблему? Выслушал вас и дал совет в случае необходимости? Просто сохранил ваше сообщение на случай, если информация понадобится позже?

Требуется ли ваше сообщение более одного ответа? Может быть, вы отправляете отчёт по завершающемуся проекту и в то же время просите срочно ответить на вопрос о предстоящем проекте. Начните так: «Направляю отчёт по проекту X, и еще у меня есть вопрос по проекту Y».

4. Избегайте вложений

Вместо того чтобы вкладывать огромные файлы в формате PDF или Word, нельзя ли просто вставить наиболее важную информацию в само сообщение? А полную версию выложить во внутренней сети организации, тогда заинтересованные лица смогут сами получить необходимую информацию?

5.5 Эффективная переписка и обратная связь

To: All Employees
From: John Martin
Subject: A helpful book everyone should read

Hello, everyone. I've attached a PDF that I think you'll all find very useful. This is the third time I sent it the file – the version I sent yesterday had a typo on page 207, so I've sent the whole thing again. Since some of you noted that the large file size makes it a bit awkward, I've also attached each chapter as a separate document. Let me know what you think!

Attachments:

Big Honking File.pdf (356MB)
BHF Cover.pdf (25MB)
BHF Chapter 1.pdf (35MB)
BHF Chapter 2.pdf (27MB)
[...]

Многие ли из нас сразу удалили бы приведенное выше сообщение, не просмотрев вообще ни одного из прикрепленных файлов?

To: Irina Professional
From: Morris Ponsybil
Subject: E-mail tips – a subject for the workshop?

Irina, I came across a guide that has lots of tips on professional communications. Has anyone volunteered to present at the project workshop next month? Let me know if you'd like me to run a little seminar (20 minutes?) on using e-mail effectively.

Below, I'll paste the table of contents from the guide. Let me know if you want me send you the whole thing as a PDF.

Table of Contents

Write a meaningful subject line.

Keep the message focused and readable.

Avoid attachments.

[...]

Эффективность электронной почты выше, когда вы просто копируете и вставляете наиболее значимые фрагменты текста в тело сообщения. Постарайтесь сократить количество шагов, которые должен будет выполнить получатель, чтобы отреагировать на ваше сообщение.

5. Давайте вложениям осмысленные названия

Если вашему получателю действительно нужно просмотреть весь файл, чтобы отредактировать или архивировать его, тогда отправка вложения целесообразна.

В таком случае следует использовать соответствующее название файла, которое говорило бы, о чем в нем идет речь.

Плохой пример:

Attachments:
Chapter 1.pdf (35MB)
Chapter 2.pdf (27MB)

Хороший пример:

Attachments:
E-mail tips.pdf (3MB)
Web collaboration tools.pdf (5MB)

6. Выполняйте проверку правописания

Если вы отправляете сообщение, адресованное вышестоящему должностному лицу, или собираетесь сделать массовую рассылку, потратьте время на то, чтобы придать своему сообщению профессиональный вид, прежде чем нажимать на кнопку «Отправить».

Программа проверки орфографии может пропустить некоторые ошибки, но, по крайней мере, несколько опечаток она найдет. В том случае, если вы не уверены в своем английском, покажите черновой вариант более опытному коллеге, чтобы убедиться в том, что вы не исказили смысла, который хотели выразить. Уберите из текста лишние длинноты. В процессе проверки посмотрите, можно ли сократить сообщение, выбросить отдельные слова, предложения или даже целые абзацы. Оставьте только самое важное, что вы хотите сообщить.

Используйте «простой» английский. При слишком официальной манере письма или использовании неподходящего технического жаргона текст становится малопонятным. Кроме того, следите за тем, чтобы ваше сообщение по стилистике не было похоже на юридический документ или спам. Ни то, ни другое не подходит. Пишите, как говорите, используйте разговорный английский. Стремитесь к убедительности и достоверности.

7. Задавайте меньше вопросов

Задавайте вопросы по существу и ограничьте число вопросов, которые вы зададите в электронном письме (один или два максимум). Чем больше вопросов (особенно открытых) в одном сообщении, тем меньше вероятность того, что на все ваши вопросы ответят.

5.5 Эффективная переписка и обратная связь



Кроме того, задавайте конкретные, а не общие вопросы. Спрашивайте с умом и всерьез. Не ожидайте, что получатель решит все проблемы проекта. Например, вопрос: «Как я могу добиться успеха с моей заявкой?» слишком широк. Выделите что-то конкретное и задайте один вопрос, который действительно важен.

Дополнительные вопросы можно отправить в отдельных письмах. Главное – поддерживать связь, не перегружая получателя.

8. Чётко представляйтесь

Добавляйте к сообщению нормальную подпись. Указывайте в ней свое имя, должность, организацию, адрес электронной почты, веб-сайт и телефон. Особенно если просите людей сделать что-то – зачем делать так, чтобы им было труднее проверить вашу надёжность или взять телефон и позвонить вам?

Если у вас уже был личный контакт, то вы можете показаться слишком робким, если полагаете, что ваш получатель не помнит вас. Но можно без лишних формальностей напомнить о себе: «Приятно было поговорить с вами о проекте во время кофе-брейка».

9. Будьте осторожны с функцией «Ответить всем»

Если вы не очень разбираетесь в электронной почте, убедитесь, что понимаете разницу между функциями ответа одному человеку и ответа всем на исходное сообщение. Достаточно сказать, что вам предстоит отправить немало сообщений, которые вы бы не хотели выставлять на всеобщее обозрение. Может возникнуть очень неловкая ситуация, если вы случайно отправите сообщение личного характера всем – но такое действительно случается. Обращайте внимание на этот момент, и это уберезит вас от множества возможных проблем.

5.6

Использование
Web-инструментов /
сервисов совместной
работы



В практической работе происходит переход от традиционной парадигмы географической близости к парадигме виртуального соседства, когда эксперты (профессионалы) должны работать вместе независимо от того, в каких географических точках находятся все участники. Взаимодействие с коллегами по всему миру посредством программ и технологий коллективного пользования, таких как веб-конференции (web conferencing), социальные сети, интернет-форумы, блоги и вики, меняет характер нашей работы.

Программное обеспечение коллективного пользования (collaborative software) облегчает команде совместную работу на расстоянии, предоставляя инструменты, которые помогают поддерживать связь, сотрудничать и решать задачи, обеспечивая команду общими средствами передачи идей и проведения мозгового штурма. Кроме того, программное обеспечение совместной работы должно поддерживать функции управления проектом, такие как распределение задач, тайм-менеджмент, включая сроки и совместно используемые календари. Артефакты, материальные доказательства процесса решения задач, в том числе и конечный результат совместных усилий, требуют документирования, архивирования и продвижения для возможного повторного использования. Это относится и к артефактам самого процесса, таким как планы и графики проектов с указанием сроков и документированных результатов.

Программное обеспечение коллективного пользования должно поддерживать людей, входящих в команду, и взаимодействие между ними в процессе группового принятия решений. Сегодня в состав команды часто входят люди со всего мира, многие из которых используют свой второй или третий язык в общении с группой. Это порождает не только культурные, но и языковые проблемы для любого программного обеспечения, предназначенного для поддержки совместной работы. В программном обеспечении также должна быть предусмотрена поддержка членов команды, их функций и обязанностей. Кроме того, системы обеспечения совместной работы могут быть способными поддерживать такие системы, как бюджеты и материальные ресурсы.

Мозговой штурм считается составной частью сотрудничества. При этом быстрый обмен идеями облегчает процесс группового принятия решений. Программное обеспечение коллективного пользования предоставляет площадки, поддерживающие многопользовательское редактирование, включая виртуальные доски и чат или другие формы коммуникации. Более качественные решения позволяют записывать процесс и отслеживать вносимые изменения. Формирующаяся категория программного обеспечения – платформа сотрудничества (collaboration platform) – представляет собой единую электронную платформу, которая поддерживает синхронное и асинхронное взаимодействие через различные устройства и каналы.

Программное обеспечение коллективного пользования (также называемое **групповым программным обеспечением (groupware)**), **системами поддержки рабочей группы (workgroup support systems)** или просто **системами поддержки групп (group support systems)** – это программный комплекс, разработанный для оказания содействия людям, выполняющим общую задачу, в достижении поставленных целей.

Концепция программного обеспечения совместной работы определяет, как «совместные действия и их координация могут поддерживаться компьютерными системами».

К этой категории принадлежат программные системы, такие как электронная почта, ведение календаря, текстовый чат, вики и закладки. В то время как более общий термин «социальное программное обеспечение (social software)» приме-

5.6 Использование Web-инструментов / сервисов совместной работы

няется к системам, используемым вне рабочего места (например, онлайн-службы знакомств и социальные сети, такие как Friendster, Twitter и Facebook), использование **программного обеспечения совместной работы** в рабочем пространстве создает **совместно используемую рабочую среду** (collaborative working environment = CWE). Совместно используемая рабочая среда обеспечивает поддержку как индивидуальной, так и групповой работы людей, порождая таким образом новый класс профессионалов – е-профессионалов (e-professionals), которые могут работать совместно вне зависимости от своего географического расположения.

Быть е-профессионалом – это не профессия как таковая. Данное понятие существует в сочетании с такими деловыми профессиями, как консультант, инженер, ученый и т. д.

е-профессионал не работает в одиночку, он активно взаимодействует с другими е-профессионалами в виртуальных рабочих пространствах.

Технологии программного обеспечения коллективного пользования позволяют е-профессионалу входить в группы или сообщества, а также в сети знаний, и участвовать в распределённых процессах сотрудничества, которые до сих пор были невозможны. Концепция е-профессионалов тесно связана с работой консорциумов 7РП в рамках реализации проектов, поэтому необходимые е-навыки (e-skills) <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/e-skills/support/> являются неотъемлемой частью навыков нетворкинга, необходимых для эффективного выполнения проектов.

е-профессионал:

- Связан с обычной организацией отношениями найма, но также может работать самостоятельно. Работа чаще всего выполняется на мобильном рабочем месте.
- Принимает участие во множестве различных проектов в составе групп, сообществ, проектов и с внешними партнерами в разных организациях. Часто эти проекты строятся вокруг весьма сложных творческих задач, которые требуют тесной координации. Проблемы, требующие решения, возникают неожиданно и требуют доступа к информации/знаниям, ранее не известным. Таким образом, невозможно заранее предвидеть и запланировать все задачи и процессы. Их продолжительность и сложность бывает разной, соответственно различаются и средства поддержки.
- Требуется наличие рабочего места в разных ситуациях, географических точках и местах, а при необходимости и наличие среды для сотрудничества.
- Требуется поддержки в определении других узкоспециализированных е-профессионалов для сотрудничества, основанного на схожих интересах и дополнительных знаниях. Решение задач возможно только путём сбора надёжной информации из разных источников (данные и люди).
- Требуется динамичной организации взаимодействия с разными людьми и группами в зависимости от ситуации.

Сегодня существует множество ИКТ-продуктов, поддерживающих работу е-профессионала. Можно выделить следующие группы продуктов:

- Хост-машинные среды для совместной работы в сети (Hosted Web Collaboration Environments)
- Программное обеспечение совместной работы в интернете (групповое программное обеспечение)
- Онлайн-классы и виртуальное обучение: хостинг
- Онлайн-классы и виртуальное обучение: программное обеспечение
- Сервисы планирования
- Уникальные и не поддающиеся классификации сервисы

Хост-машинные среды для совместной работы в сети (Hosted Web Collaboration Environments)

Эти веб-сайты предоставляют частные рабочие пространства для интерактивного взаимодействия и виртуальных команд. Они предлагают различные ориентированные на бизнес средства коммуникации и обеспечивают более высокий уровень безопасности, чем сайты, предназначенные для открытых сообществ. Большинство из них ориентированы в первую очередь на асинхронную коммуникацию, однако некоторые также позволяют проводить конференции в режиме реального времени, а также осуществлять мгновенный обмен сообщениями.

Несколько примеров:

Central Desktop

Легкое в использовании рабочее пространство с интуитивно понятным интерфейсом. Позволяет использовать дискуссионные форумы (с возможностью входа из любого места), библиотеки файлов, календари, отслеживание задач и т. д. Есть также некоторые вики-функции. Веб-конференции как опция.

CollaborativeWorkspaces.com

Предлагает интерактивные рабочие пространства с широким выбором инструментов, включая обсуждения, чат, обмен сообщениями, блоги, совместное использование документов, интеграцию с Microsoft Office.

Facilitate.com

Инструменты для организации мозгового штурма, классификации и принятия решений, направленных на повышение производительности, в конференц-залах и через интернет.

Google Apps

Бесплатный сервис предлагает создание и редактирование в интернете документов Word, электронных таблиц и веб-страниц («Сайты Google»). Вы можете использовать его в частном порядке или в общем доступе с любой группой, которую сами определите. Также предлагает электронную почту (Gmail) и совместно используемые календари.

Программное обеспечение совместной работы в интернете

Эти пакеты программ, предназначенные для поддержки совместной работы и интрасетей, могут быть установлены на вашем собственном сервере. Вот несколько примеров:

Agora-project

Личные и групповые календари, совместный доступ к файлам, мгновенный обмен сообщениями, электронная почта, частные форумы. Требуется PHP и MySQL. Сайт на французском языке, но английский язык может использоваться в интерфейсе. Программное обеспечение Agora успешно используется в рамках проекта **ISTOK-SOYUZ**.

FirstClass Intranet Server (FCIS)

Задуман как полный сервер интрасети с возможностями форума и почты. Форумы могут быть доступны через Web-браузер, но для того, чтобы в полной мере воспользоваться FCIS, требуется специальное клиентское программное обеспечение. FirstClass Intranet является основным инструментом внутренней работы крупнейшей в мире Европейской сети поддержки предпринимательства, объединяющей более 4000 организаций, как в Евросоюзе, так и за его пределами. В России ее представляет проект Gate2RuBIN (www.gate2rubin.ru)

Онлайн-классы и виртуальное обучение: хостинг

Эти услуги хостинга широко варьируются. Они имеют мало общего, кроме образовательной ориентации и некоторых функций форума.

Некоторые примеры:

Skillsoft

Поставщик электронного обучения, ориентированного на бизнес и IT-специалистов. «Живые» классы (Live classrooms) или классы по требованию, интерактивное моделирование деловых навыков, подготовка к сертификации во многих областях.

Isoph

Предлагает набор инструментов для электронного обучения и групповой работы, в том числе форумы, организацию конференций в режиме реального времени, совместное использование документов и дистанционные курсы.

Онлайн-классы и виртуальное обучение: программное обеспечение

Эти продукты программного обеспечения для интерактивного обучения отличаются формой асинхронного форума или доской объявлений для группового обсуждения.

Несколько примеров:

TopClass

Система для разработки и внедрения обучения на базе Web, в том числе и дискуссионных форумов.

Web Training Toolbox

Набор инструментов для разработки интерактивного обучения, включая функции форума и чата.

Сервисы планирования

Некоторые примеры:

Doodle

Бесплатный сервис для организации групповой деятельности. Не ограничивается планированием дат – например, вы можете опросить участников об их предпочтениях в видах деятельности, продуктах питания или чем-нибудь еще.

EventRegister

Комплексное программное обеспечение для онлайн регистрации событий, программное обеспечение для управления событиями и для обработки платежей, с целым рядом других технологических решений. Цена варьируется в зависимости от ваших потребностей и характера вашей деятельности.

Уникальные и не поддающиеся классификации сервисы

Несколько примеров:

RHPKB

Программное обеспечение для управления контентом базы знаний, составитель часто задаваемых вопросов и RHP-скрипт для создания / управления справочной службой в режиме онлайн или офлайн, создания каталогов статей, обеспечения электронными учебниками и прочие возможности индивидуального применения.

Teamlines

Менеджер деятельности команды / процессов, позволяющий отслеживать статус проекта в режиме реального времени. Доступен в качестве службы, размещенной на сервере, или в качестве лицензионного программного обеспечения.

Выбор программного обеспечения коллективного пользования для проекта

В зависимости от потребностей и требований конкретного проекта могут быть сформированы различные основы для подбора наиболее подходящего программного обеспечения. Но лучшая основа та, в которой характеристики так четко определены, что охватывают все аспекты сотрудничества и управления проектом в целом.

5.6 Использование Web-инструментов / сервисов совместной работы

Задача, возникающая при определении программного обеспечения для использования, заключается в том, чтобы иметь хорошее понимание требований и инструментов, необходимых для реализации проекта. Многие факторы усложняют процесс управления проектом (координация, сотрудничество, обмен знаниями и способность менеджеров проектов наладить процесс). Подбор подходящего программного обеспечения коллективного пользования важен для полноценного решения этих вопросов. Согласно опросу, проведённому в 2008 году с целью узнать, каковы ожидания менеджеров проектов и как они используют программное обеспечение по управлению проектами, наиболее важными функциями для менеджеров проектов были:

- Возможность планировать и синхронизировать деятельность, используя CPM/PDM/PERT или метод диаграммы Гантта,
- Составление основных графиков работ по проекту, основанных на структуре разделения работ по проекту / задаче, включая второстепенные детали,
- Расчёт критического пути.

Одна из самых больших проблем в реализации программного обеспечения совместной работы по проекту заключается в том, чтобы участники проекта активно использовали эти инструменты. Без твердого настроя руководителей проекта реализация любого группового программного обеспечения рискует провалиться.

5.7

Планирование мероприятия

Мероприятия бывают удачными и неудачными. После неудачных трудно понять, что вы вообще там делали. Эффективные же заряжают вас энергией, вы чувствуете, что действительно чего-то добились.



Что делает мероприятие эффективным?

1. Достижение намеченной цели.
2. Минимальные временные затраты.
3. Ощущение значимости процесса.

Если вы строите *планирование, проведение и последующее сопровождение результатов* своего мероприятия, руководствуясь этими тремя основными критериями, мероприятие будет эффективным.

Изложение четких целей вашего мероприятия полезно во многих отношениях. Если вы в письменном виде можете объяснить свои действия и их причины, ваши шансы на успех значительно возрастают. Ваши мероприятия будут более эффективными, экономичными, продуктивными и удовлетворяющими всех присутствующих.

1. Цели

- Перечислите несколько общих целей встречи или мероприятия. Почему на это стоит потратить время и деньги, выделенные на проект? Чего ваша организация/проект надеется достичь? Подумайте о таких целях, как мотивация, обучение, общение и выполнение задач.

2. Целевая аудитория

- Кого бы вы хотели видеть на встрече или мероприятии? Чем будет полезно мероприятие с их точки зрения? Вы знаете, как выйти на свою целевую аудиторию?

3. Конкурирующие встречи или события

- Проверьте календарь и определите, есть ли другие встречи, события или мероприятия, которые отвлекли бы вашу целевую аудиторию.

4. Анализ места и возможностей для проведения мероприятия

- Где вы собираетесь проводить эту встречу? Если в своей организации, достаточно ли у вас места и оборудования? Если у вас есть возможность выбора места, перечислите в своем плане достоинства и недостатки каждого варианта. Запишите телефон, адрес, электронную почту и другие сведения об этих вариантах.

5. Сроки мероприятия

- Разработайте график всех необходимых действий для успешного проведения встречи или мероприятия. Для каждого действия определите срок, к которому оно должно быть выполнено, и выберите, кто будет ответственным исполнителем. Речь может идти о таких вещах, как разработка бюджетов, размещение, питание, настройка аудио, визуальной и другой техники, печатные материалы, приглашение и подготовка докладчиков и т. д.

6. Публичность и продвижение

- Опишите ваши планы по распространению информации о встрече или мероприятии, или по уведомлению потенциальных участников. Можно просто разослать напоминания участникам проекта, но можно и организовать и провести целую рекламную кампанию.

7. Разработка бюджета

- Используйте электронные таблицы и разработайте бюджет вашего мероприятия. Полезно сесть с чистым листом бумаги и продумать каждый аспект мероприятия, а затем спланировать бюджет. Добавьте резервный бюджет (обычно 10 %) на неожиданные и непредвиденные расходы.
- После тщательной подготовки плана можно принять наиболее целесообразные решения по проведению мероприятия. Ваше мероприятие будет иметь больше шансов на успех и на достижение целей, которые вы определили с самого начала. Сверх того вы облегчите себе планирование встречи. Вы сможете заранее продумать, как добиться того, чтобы встреча проходила гладко, а не занимать в авральном режиме решением проблем или трудностей.

5.7 Планирование мероприятия

Таким образом, планируя мероприятие, необходимо учитывать ряд важных факторов, в том числе:

Дата	когда будет проводиться мероприятие
Место проведения	где будет проводиться мероприятие (гостиница, конференц-зал и т.п.)
Бюджет	проект бюджета, включая ожидаемые расходы (и доход)
Докладчики/ведущие	кто будет выступать/ вести мероприятие
Приглашенные	кого вы собираетесь пригласить на мероприятие
Спонсоры	можете ли вы найти спонсоров для проведения мероприятия, и кто они
Сроки	спланируйте сроки работ по проведению мероприятия, в том числе определите ответственных за каждый пункт
Материалы	какую информацию необходимо раздать участникам
Сверка	сверка всех материалов, необходимых для мероприятия
Реклама	как вы собираетесь рекламировать мероприятие? И в какой форме, напр. электронная почта, газеты, интернет
Средства массовой информации	пригласите СМИ на мероприятие (при необходимости) или разместите рекламу

Планирование крупных мероприятий

(конференций, информационный дней и т. п.)

Оргкомитет мероприятия. План-график мероприятия

- В зависимости от типа мероприятия, чтобы добиться успеха, начните планировать его как минимум за 6–9 месяцев до фактической даты. Если мероприятие, которое вы планируете организовать, достаточно крупное, то целесообразно создать специальный комитет или организационную группу. На первом заседании оргкомитета/группы необходимо определить ряд *целей и составить график* мероприятия. Важно планировать с большим запасом времени, чтобы все вопросы по организации мероприятия были решены без особых проблем. Держите всех участников в курсе, чтобы все знали, что происходит и чем занимается каждый – тогда можно быть уверенным в том, что все выполняется правильно и в установленные сроки. Необязательно устанавливать конкретные даты в графике, но они должны быть достаточно гибкими, чтобы обеспечить полный охват всех аспектов. Необходимо устраивать совещания с комитетом/организационной группой раз в две недели, просто чтобы убедиться, что все идет по плану и все понимают, на какой стадии находится подготовка мероприятия.

Перечень работ по подготовке мероприятия

- Перечень работ по подготовке мероприятия является полезным инструментом при организации функций в стремлении выстроить график в соответствии с различными, но взаимосвязанными группами задач. Это означает, что ничего не будет забыто, а также служит дополнительным средством проверки выполнения графика. Этот перечень должен включать:

Место проведения мероприятия

- Сведения о месте проведения мероприятия, включая название помещения, улицу и номер дома, почтовый адрес, номер телефона, факса, электронную почту.

Докладчики

- Как только вы получите подтверждение присутствия докладчиков, следует записать всю контактную информацию. Держите их в курсе событий и отправьте им копии плана-графика мероприятия. Важно, чтобы они осознавали свою роль и то, что от них ожидается в рамках проекта. Они должны заранее сообщить вам о своих требованиях. Какие у них требования относительно аудио и видео, на каком носителе они принесут свои презентации – на диске или на ноутбуке? Нужен ли им проектор и т. п.? Какие документы/материалы у них есть для раздачи? Сообщите им, что вам нужна эта информация как минимум за 2 недели до мероприятия. Нуждаются ли они в жилье, билетах на местные авиарейсы? Сопровождает ли их кто-нибудь?

Приглашения

- Вам необходимо решить, в какой форме будут рассылаться приглашения: напечатанное приглашение, электронный флаер, буклет и т. п. За 2–3 недели до мероприятия вы должны организовать звонки для подтверждения, т. е. кто-то обзванивает всех людей, которые не ответили на приглашение. Это отнимает много времени, но при правильном подходе к работе может существенно увеличить число участников, поскольку не все отвечают на приглашения.

Потребности в аудио и видео/компьютерах

- Узнав о требованиях выступающих, убедитесь, можно ли обеспечить в месте проведения мероприятия все необходимое электронное оборудование, например: проектор, экран, микрофон, звуковая система, специальное оборудование для перевода и т. д. О стоимости этого вам сообщат при первом же обращении. В некоторых местах разрешается приносить свое оборудование или оборудование, арендованное специально для мероприятия.

Реклама

- Как вы собираетесь рекламировать мероприятие? В печатном виде, по электронной почте или в интернете? Нужно ли вам приглашать прессу? Решите, какая реклама нужна, но узнайте цену заранее. В зависимости от мероприятия можно начинать его рекламировать за 3–4 месяца. Некоторые рекламодатели могут выставить счета проекту/организации – убедитесь, что в бюджете есть деньги для покрытия этих расходов.

5.7 Планирование мероприятия

Материалы

- Папки с материалами по мероприятию должны быть смакетированы, напечатаны и заполнены за 1–2 недели до мероприятия. Всегда делайте 15–20 дополнительных папок на тот случай, если кто-то из участников запоздает – лучше пусть будет с запасом, чем в недостаточном количестве. Возможно, потребуется дать папку представителям средств массовой информации. Всю информацию вы получите от докладчиков заблаговременно, и у вас будет 1–2 недели, чтобы напечатать содержимое для папок. Сверка папок может занять 2–3 дня в зависимости от того, что в них будет. В настоящее время можно также поместить огромное количество полезной информации на диск или флешку. Подумайте, что необходимо раздать участникам в печатном виде (например, копии презентаций и т. д.), а что можно записать на диск для дальнейшего использования.
- До начала мероприятия также необходимо сделать именные бэджи. На них обычно указывают имя человека и название организации (указывать должности не обязательно).

Визуальное представление

- Обычно у проекта или организаторов есть собственные баннеры, которые можно разместить в фойе или залах для каждого мероприятия.

Питание

- Соберите информацию из различных заведений – изучите цены и ассортимент. Соответствует ли еда вашим требованиям? Можете ли вы внести изменения в меню? Необходимо принимать во внимание и такого рода вещи – возможно, будут люди, придерживающиеся специальных диет – для них следует подавать еду отдельно, но они должны сообщить вам об этом заранее (не в день мероприятия). Определившись с местом, просмотрите меню и решите, какие блюда заказать для участников мероприятия.

5.8

Проведение / фасилитация эффективных встреч

Глагол «facilitate» означает «облегчать» или «упрощать процесс». Фасилитатор (*facilitator*) планирует, направляет и ведет групповое мероприятие с тем, чтобы обеспечить эффективное достижение целей группы при высокой активности всех участников.



Фасилитация эффективного совещания – это процесс, построенный таким образом, чтобы на протяжении всей встречи ориентировать ее участников на достижение поставленных целей. Умелый фасилитатор продумывает и реализует цели встречи, процессы и коллективную динамику участников. Он побуждает всех членов группы участвовать в работе, черпает идеи и знания у различных членов группы и обеспечивает консенсус. Он даёт участникам возможность выдвигать лучшие идеи и принимать решения с заинтересованностью и воодушевлением.

Ниже приведено 10 советов для успешной фасилитации:

1. Понимайте свою аудиторию. Получите больше информации о своей группе до проведения встречи или семинара. Постарайтесь понять их отношение к теме, отправив им проект повестки дня или **краткую** предварительную анкету. Это поможет участникам втянуться в работу и создать более позитивную атмосферу встречи. Вдобавок, понимание своей аудитории позволит вам добиться более эффективного обсуждения вопросов, чем вы планировали.

2. Четко сформулируйте свою цель и ожидаемые результаты. Задача фасилитатора – наладить дискуссию в группе и заложить основу для получения тех результатов, на которые рассчитывают ее участники. Тем самым вы поможете своей аудитории понять, каким образом участвовать в обсуждении, привить участникам встречи чувство собственности к ходу встречи и ее результатам и извлечь из этого пользу.

3. Создайте позитивную атмосферу во время встречи. Создайте спокойную и непринуждённую обстановку, в которой все участники встречи смогут свободно высказывать и обмениваться идеями. Такую атмосферу можно создать, предложив группе договориться об основных правилах участия, например: высказываться по очереди, уважать разные точки зрения, договориться также о максимальном количестве реплик каждого участника при обсуждении любого вопроса. Если все присутствующие согласятся с этими основными правилами, они будут нести общую ответственность за их соблюдение.

4. Проявляйте уважение к своей аудитории. Отмечайте сильные стороны и идеи участников, уважайте их мнения. Цените многообразие и учитывайте различные потребности и интересы членов группы. Вы должны понимать, что эти различия могут быть обусловлены стажем работы в организации, образованием, профессией, полом или возрастом.

5. Проявляйте гибкость. Определите, какие пункты могут вызвать возражения у аудитории, выясните ее ожидания и управляйте ими. Имейте в виду – в ходе встречи могут возникать накладки. При необходимости будьте готовы изменить повестку дня и продолжать фасилитацию, памятуя о цели встречи. Измените формат работы таким образом, чтобы он подходил аудитории, и адаптируйте собственный стиль к потребностям группы.

6. Практикуйте активное слушание. Будучи фасилитатором, вы должны внимательно слушать участников и осмысливать их высказывания. Разъясняйте цели, используемые сокращения и термины, чтобы все участники их четко понимали. Чтобы сформировать среди участников доверие и открытость, время от времени устраивайте перерывы, подводите итоги дискуссии, делайте выводы и определяйте следующие шаги. Ваша роль фасилитатора дает уникальную возможность выслушивать все точки зрения и обобщать идеи.

7. Деликатно, но настойчиво улаживайте конфликты. Если возникает конфликт, выслушайте обе стороны и своими словами изложите их позиции. Обращайте внимание на эмоции, которыми они руководствуются (например, «вы, похоже, расстроены, но не могли бы вы подробнее рассказать нам о...»), и вместо оборонительного поведения постарайтесь создать атмосферу сотрудничества. Покажите участникам, что расхождения во мнениях ценят и уважают. Ненавязчиво верните участников встречи к поставленной цели.

8. Эффективно управляйте временем. Фасилитатор должен расшевелить группу и успеть рассмотреть все ключевые пункты повестки дня. Определите очерёдность обсуждаемых вопросов по двум критериям: *важность* и *срочность*. В первую очередь, сосредоточьтесь на вопросах, являющихся одновременно срочными и важными, затем перейдите к вопросам, которые важны, но менее срочны. Чтобы наиболее активные участники встречи не перебивали вас, поручите им выполнять конкретные задачи (например, вести записи или делать заметки для своей небольшой группы), а сами продолжайте взаимодействовать с другими участниками в зале.

9. Подготовьте содержательные документы. Главным результатом фасилитации является документ, в полной мере отражающий взгляды и идеи группы. С помощью секретарей, фиксирующих в ходе встречи мнения и решения группы, можно отслеживать все наработанные группой данные и на основе этого подготовить всесторонний отчёт, дополненный диаграммами и таблицами. Затем этим документом можно поделиться со всеми участниками встречи.

10. Обеспечьте честность, профессионализм и достоверность. В роли фасилитатора вы должны вести себя честно и уверенно и служить для группы образцом достоверности, проявляя энтузиазм, открыто признавая свои ошибки и недостаточные знания. Не привносите в дискуссию собственные пристрастия, ориентируйтесь на группу и на обеспечение ее успеха.

Разница между модератором и фасилитатором

В «индустрии» встреч, конференций и мероприятий термины «модератор», «фасилитатор» и даже «председатель собрания» зачастую используются в одном и том же контексте. Но действительно ли они означают одно и то же? И так ли уж это важно для участников? Разница между этими терминами может принципиально влиять на то, сможете ли вы реализовать цели и задачи встречи. Понимать эту разницу важно еще и потому, что в каждом случае требуются разные навыки.

Модератор: Модерирование встреч, мероприятий и сетей направлено на то, чтобы информационно-коммуникационные потоки были четкими и доступными всем участникам. В этом смысле **модератор является информационным менеджером**. В режиме онлайн он отслеживает коммуникационные потоки, суммирует результаты обсуждения, утверждает запросы и сообщения участников и даже обеспечивает виртуальную среду взаимодействия. Зачастую участники встреч, мероприятий и сообществ совсем не замечают модератора, но, тем не менее, он незаменим!

Фасилитатор: Фасилитатор, наоборот, гораздо более заметен и активен на встречах, мероприятиях и в сетях. Он **руководит коммуникационным потоком и отслеживает его**. При этом фасилитация направлена на то, чтобы вовлекать в дискуссию всех участников, даже тех, кто менее уверенно чувствует себя, когда выступает или вносит предложения. Стоит задача добиться того, чтобы каждый голос был услышан, а дискуссия была динамичной, интересной и полезной для всех ее участников. Фасилитатор ясно дает понять всем, когда завершаются основные этапы встречи, мероприятия или деятельности сети/сообщества, а затем переходит к следующему этапу. При наличии хороших коммуникационных навыков фасилитатор обеспечивает участникам комфортную и всеобъемлющую атмосферу открытости и доверия.

5.9

Эффективное интервьюирование с использованием методик опроса

Личное интервью (face-to-face interview) – наиболее широко применяемый метод изучения какой-либо темы, основанный на непосредственной встрече интервьюера и интервьюируемого. Личная коммуникация позволяет не только получить намного больше информации, но и использовать визуальные материалы (карточки, изображения, пакеты, логотипы и т. п.) для того, чтобы стимулировать отклик. Личная беседа не утомляет респондента и даёт возможность получить полные и точные данные.



Основное преимущество прямого интервью (беседы лицом к лицу) заключается в том, что при необходимости можно корректировать задаваемые вопросы, развеивать сомнения и добиваться правильного понимания ответов, повторяя или перефразируя вопросы. Интервьюер также воспринимает невербальные сигналы от респондента. Нахмуренные брови, нервное постукивание и другие жесты невольно выдают дискомфорт, стресс и проблемы, которые испытывает респондент.

В беседе по телефону это определить невозможно. Таким образом, встреча лицом к лицу помогает интервьюеру получить желаемые результаты и позволяет видеть реакцию человека, с которым он разговаривает. Интервьюер по выражению лица респондента может легко понять, что именно тот хочет сказать на ту или иную тему.

Основные недостатки личного интервьюирования – это географические ограничения, которые оно может налагать на опросы, и значительные ресурсы, необходимые для проведения таких опросов в масштабах страны или на международном уровне. Ещё одним недостатком является возможная обеспокоенность респондентов по поводу анонимности их ответов при разговоре лицом к лицу. Далее приводятся некоторые рекомендации по подготовке и проведению личного собеседования.

- **Подготовьте вопросы до встречи**

В зависимости от цели вашего интервью необходимо:

- выбрать вопросы и темы, позволяющие получить необходимую информацию или данные;
- сформулировать вопросы так, чтобы они были понятны интервьюируемому;
- заготовить подсказки на тот случай, если интервьюируемый не поймёт, что вы имеете в виду – но постарайтесь, чтобы они были не слишком навязчивыми;
- стараться использовать альтернативы слову «почему», используя такие вопросы, как «что», «какова причина» и «что побудило вас».

- **Прежде чем проводить интервью,** следует учесть ряд моментов.

Проинструктируйте интервьюируемого.

- Убедитесь, что ваши собеседники понимают, зачем вы хотите взять у них интервью и для чего вы будете использовать полученную информацию или их мнение.
- Сообщите им, сколько времени займет интервью.
- Согласуйте время и место интервью – выберите место, удобное или знакомое интервьюируемому.
- Убедитесь, что интервьюируемый вам доверяет.

- **Во время интервью**

Если вы ещё не знакомы с интервьюируемым, **сделайте первый шаг** – начните с непринуждённого дружеского разговора, чтобы расположить к себе собеседника.

Затем **коротко сообщите интервьюируемому:**

- почему вы с ним беседуете;
- какова цель интервью и как вы собираетесь использовать полученную информацию/мнения;
- сколько времени это займет;
- поясните, что беседа носит конфиденциальный характер;
- улыбайтесь – интервьюируемый должен чувствовать себя комфортно в данной ситуации.

5.9 Эффективное интервьюирование с использованием методик опроса

Если вам кажется, что интервьюируемый чувствует себя неловко, посмотрите на него с дружеским пониманием, чтобы ваш собеседник помнил, что вы – просто человек, с которым он разговаривает, а затем:

- спросите, можно ли с ним обсудить данную тему;
- заверьте, что его ответы очень важны и не подлежат разглашению;
- выберите другой, более приемлемый для него способ общения или, при необходимости, перефразируйте свои вопросы.

Говорите понятно

Покажите интервьюируемому, что вы его слушаете – реагируйте на его высказывания. Для этого используйте слова и междометия:

- Хорошо
- Верно
- Правда?

Избегайте одобрительных выражений, которые могут предопределить дальнейшие ответы собеседника, типа:

- Да
- Правильно
- Конечно
- Вы не ошибаетесь

Избегайте слова «почему?» Вместо этого используйте следующее:

- По какой причине...
- Что побудило вас...

Если вы хотите подробнее узнать о чём-то или уточнить ответ, используйте обороты и приёмы, которые позволяют получить больше информации. Например:

- «Расскажите об этом поподробнее»
- «Я слушаю, продолжайте, пожалуйста»
- «Объясните, пожалуйста»
- «Вы упомянули xxx, с чем это связано?»
- Сосчитайте до четырёх (такая пауза даёт интервьюируемому возможность что-то добавить)

• **В конце интервью и после него**

- Подкрепите уверенность интервьюируемого, напомнив ему, для чего будет использоваться полученная информация.
- Оставьте интервьюируемому свою контактную информацию, чтобы он мог связаться с вами, если у него появятся какие-либо сомнения или вопросы.
- Поблагодарите за уделённое время.
- Как можно скорее после интервью (если необходимо) запишите его основные пункты, чтобы ничего не забыть.

Технические интервью со специалистами высокого уровня в области ИКТ в России и Европе были определены консорциумом проекта ISTOK (www.istok-ru.eu) как конкретный вклад в идентификацию приоритетов ИКТ и возможностей для стратегического сотрудничества в области ИКТ между Евросоюзом и Россией. Технические интервью направлены на обеспечение консорциума многими важными элементами, относящимися к потребностям и приоритетам Европы и России в отдельных областях ИКТ, ключевым технологиям для сотрудничества, заинтересованности в этом сотрудничестве, возможным препятствиям на этом пути.

ISTOK обратился к 25 специалистам высокого уровня в области ИКТ в России и Европе.

Интервью проводились в форме **бесед лицом к лицу или по телефону**. В России предпочтение было отдано формату личной беседы, так как интервью по телефону в этой стране не распространены. В Европе большинство интервью проводились по телефону.

На этапе подготовки всем специалистам были разосланы электронные письма с информацией о проекте и приглашением на интервью. Письмо содержало также основные правила проведения интервью. Описывались цели и задачи интервью, процедура его проведения, ожидаемые результаты и детальная анкета, используемая в ходе интервью.

Основные трудности, с которыми столкнулась команда проекта ISTOK, были связаны с отсутствием «культуры интервью» в России: как только был заявлен принцип «открытости для общественности», российские специалисты часто отказывались давать интервью. Кроме того, было потрачено много времени на то, чтобы предоставить исчерпывающие подробности по проекту, целям интервью и т. п.

5.10

Организация эффективного мозгового штурма

Мозговой штурм (brainstorming) – популярный инструмент, способствующий конструктивному решению проблем. Он особенно полезен, когда вы хотите сломать сложившиеся стереотипы мышления и открыть совершенно новый взгляд на вещи.



Используя этот метод при решении проблемы в своей команде, вы задействуете разносторонний опыт всех участников обсуждения. Данный процесс также стимулирует генерацию большого количества разнообразных идей, а значит, вы сможете найти наилучшее решение проблемы, с которой столкнулись. Он также может помочь вам обеспечить личную заинтересованность членов команды в реализации выбранного решения – в конце концов, они сами участвовали в выработке этого решения. Более того, проводить мозговой штурм весело, а это сближает членов команды, так как они решают проблемы в позитивной обстановке, не отвлекаясь от сути.

Процесс мозгового штурма начинается с темы, по которой вы будете искать идеи. Обычно тема формулируется в виде цели. Это может быть решением проблемы, например:

«Нам необходимо стать участником проекта 7РП в ближайшие два года»

Весь мозговой штурм строится на основе сформулированной темы. Она должна описывать потребность, цель или проблему.

Поскольку начальная стадия мозгового штурма представляет собой открытую наработку идей, тема должна оставлять пространство для творческого подхода и ничем не ограниченных идей. Даже если выдвигаемые «безумные» идеи не будут использованы, они подтолкнут к менее абсурдным и более работоспособным идеям.

Определив тему, в качестве следующего шага необходимо ее проанализировать и **решить, по каким критериям вы будете оценивать идеи, нарабатываемые в ходе обсуждения**. Эти критерии должны отражать предполагаемую реализацию идей и потребности вашей организации. Например, если вы проводите мозговой штурм по концепциям новых продуктов, критерии, скорее всего, будут такими:

- сильный коммерческий потенциал;
- низкая стоимость разработки и производства продукта;
- хорошая совместимость с существующей линией продукции;
- скорость проникновения продукта на рынок.

Идеи будут оцениваться по каждому критерию, поэтому важно выбрать критерии, допускающие ранжирование по скользящей шкале. Например, вопрос «сможем ли мы запустить данный продукт к концу года?» – это плохой критерий, так как он подразумевает ответ «да» или «нет». Лучше использовать такие критерии, как «вероятность запуска продукта к концу года» или «скорость выхода на рынок (в идеале до конца года)».

Идеальная команда для мозгового штурма должна состоять из одного **модератора** и от восьми до двенадцати **участников обсуждения**. Если вы хотите провести мозговой штурм с группами большего размера, мы рекомендуем разбивать эти группы на небольшие команды из 8–12 человек и проводить обсуждение параллельно. По возможности участники мозгового штурма должны представлять как можно более широкий круг дисциплин.

Если вы проводите **мозговой штурм с использованием веб-приложения** (e-brainstorming), то можно привлечь гораздо больше участников. Электронный мозговой штурм снимает многие проблемы стандартного мозгового штурма, такие как блокировка создания идей и восприятие оценки. Дополнительное преимущество этого метода в том, что все идеи можно архивировать в электронном виде в их первоначальной форме, а затем восстанавливать для дальнейшего обсуждения и анализа. Кроме того, мозговой штурм через интернет позволяет проводить обсуждение в группах гораздо большего размера, чем в традиционном варианте.

5.10 Организация эффективного мозгового штурма

Модератор управляет самим процессом обсуждения. Он начинает и останавливает обсуждение в соответствующее время и проводит оценку. Модератор *не принимает участия в наработке идей*. Это должен быть энергичный человек с чувством юмора и способностью держать мозговой штурм под контролем.

Подготовка к мозговому штурму минимальна. Необходимо подготовить место для обсуждения и пригласить участников. Извещая участников, помните, что в процессе мозгового штурма примерно 15 минут отводится на вступительную часть, 30–40 минут на генерирование идей, 30 минут на оценку и обсуждение и 15 минут – на выводы и заключение. Поэтому планируйте встречу продолжительностью не менее 90 минут.

Зачастую эффективно сообщать **участникам мозгового штурма** обсуждаемую тему как можно позже. Это позволит им войти в процесс на свежую голову. На стадии приглашения важно подчеркнуть, что в ходе мозгового штурма недопустимы определенные вещи:

1. Никаких заранее подготовленных идей! Все идеи должны быть спонтанными.
2. Никаких мобильных телефонов и никаких отлучек по любым причинам во время обсуждения.
3. Никаких опозданий! Процесс штурма не может стартовать, пока хоть один участник отсутствует.

Наконец, если собрания в вашей организации обычно носят официальный характер, напомните участникам, что мозговой штурм проводится в непринужденной обстановке.

Сессию мозгового штурма можно проводить в любом достаточно удобном помещении, где никто не мешает и есть средства, позволяющие записывать идеи таким образом, чтобы все их видели. Единственное требование – это доска для записи, лекционный плакат или компьютер и проектор, чтобы модератор мог записывать предлагаемые идеи. Кофе, вода и другие напитки послужат дополнительным стимулом для раскрепощения участников.

Мозговой штурм состоит из нескольких компонентов.

1) Вводная часть. Сначала следует познакомить участников с темой и объяснить ее значимость. Следует также записать ее на доске или в другом месте, предназначенном для записей.

Необходимо объяснить, что после начала обсуждения предполагается, что каждый будет выдвигать свои идеи, а вы (или модератор) будете записывать их на доске. Укажите, что любые идеи, не важно, какими бы безумными, неосуществимыми или неактуальными они ни были, должны быть выслушаны и записаны. Напомните участникам, что иногда идеи, которые на первый взгляд кажутся абсурдными, по размышлении оказываются блестящими.

И, наконец, объясните, что если кто-то из участников:

- критикует идею...

- говорит, что идея не сработает...
 - говорит, что это решение уже использовалось...
 - критикует кого-то на основании его идей...
 - или нелестно отзывается об идеях или людях, участвующих в обсуждении...
- он тем самым наносит существенный ущерб качеству процесса. Это самое плохое, что может случиться при проведении мозгового штурма. Удостоверьтесь, что все это понимают.

2) Генерирование идей. Модератор должен следить за временем и записывать нарабатываемые идеи. Почти всегда первые предложенные идеи будут очевидными. Но когда они иссякнут, участники обсуждения начнут больше напрягать свое воображение. Именно в этот момент вы заметите, что возникают более творческие идеи. Когда отведенное время истечет, проинформируйте об этом участников и похвалите их за предложенные идеи, а также за участие в процессе. Затем объявите, что следующим шагом будет оценка.

Генерирование идей – первое, что приходит на ум большинству людей, когда речь идет о мозговом штурме. Но на самом деле это только одна из частей мозгового штурма.

3) Оценка

В качестве первого шага на данном этапе просто выбираются идеи, представляющие собой потенциальные решения проблемы. Попросите участников в течение нескольких минут проанализировать свои идеи и решить, какие из них хороши, а какие – нет. Затем спросите, какие идеи, по их мнению, наиболее перспективны. Отметьте эти идеи. Вы также можете вычеркнуть явно неработоспособные идеи. Продолжайте до тех пор, пока у вас не останется от трех до восьми сильных идей. Если вы, как модератор, заметили, что участники штурма упустили из виду идеи, у которых есть потенциал, можно добавить эти идеи в список.

Завершив этот этап, выберите первую предложенную идею. Затем оцените ее по каждому критерию, используя при этом шкалу от нуля до пяти, где «ноль» обозначает, что идея вообще не соответствует критерию, а цифра «пять» означает полное соответствие критерию. Существуют два допустимых способа подсчета баллов:

- 1) Обсудить выставляемые баллы в группе и прийти к консенсусу по каждому показателю. Записать количество набранных баллов на доске.
- 2) Предложить каждому участнику написать собственную оценку в баллах по каждой идее. Затем модератор анализирует все баллы, рассчитывает среднее значение по каждой идее и пишет это число на доске.

Продолжайте действовать таким образом до тех пор, пока все идеи не будут оценены и не наберут свое количество баллов. Чем выше баллы, тем ближе идея к соответствию критерию, установленному в рамках мозгового штурма.

5.10 Организация эффективного мозгового штурма

В итоге вы получите список идей, каждая из которых набирает баллы, отражающие, насколько хорошо она соответствует критерию. **Обычно три или пять идей с наибольшим количеством баллов являются самыми подходящими.**

В заключение оценки модератору следует обсудить лучшие идеи с участниками мозгового штурма и зафиксировать обратную связь по теме, идеям и процессу мозгового штурма в целом. Также необходимо записать каждый относящийся к теме комментарий.

После этого организатор должен подвести итог обсуждению, объяснив, какие следующие шаги будут предприняты с наработанными идеями. Разумеется, модератору следует поблагодарить участников мозгового штурма и отметить качество выдвинутых идей.

Затем необходимо подготовить **итоговый отчет о проведении мозгового штурма. В отчете следует отразить** следующее:

- 1) Тема.
- 2) Критерии оценки.
- 3) Идеи, набравшие наибольшее количество баллов, с указанием доли или процента от максимально возможной суммы.
- 4) Любые относящиеся к теме комментарии, высказанные участниками на заключительном этапе мозгового штурма.
- 5) Последующие планы.
- 6) Имена участников.
- 7) Перечень всех предложенных идей.

Следует отметить, что отчет о проведении мозгового штурма – это прекрасный повод предложить наработанные идеи высшему руководству, клиентам и другим лицам. Отчет не только содержит сами идеи, но и аргументирует, почему от них можно ожидать отдачи.

5.11

Деятельность
по итогам встреч
и решений

(оформление отчета/
резюме о встрече)



Действия и планирование до встречи и во время ее проведения играют большую роль в достижении ожидаемых положительных и конструктивных результатов. Точно так же важны и ваши действия после встречи. По окончании встречи опросите ее участников и выясните, что прошло хорошо, а что можно было сделать лучше. Наконец, подготовьте резюме встречи (Meeting minutes). В дальнейшем оно будет разослано всем участникам и другим стейкхолдерам. В резюме отражаются основные итоги встречи и распределение ответственности за дальнейшие действия команды. Это очень важная составляющая эффективных встреч, которую часто упускают из виду. Необходимо записать все, что происходило на встрече, наряду с перечнем действий, которые согласились выполнить названные лица. Обязательно поручите кому-нибудь вести протокол встречи.

Зачем нужно резюме встречи?

Резюме встречи играет важную роль. В нём содержится основная информация о встрече – принятые решения и данные поручения. Оно поддерживает активность участников, напоминая им об их роли в проекте, а также точно отражает всё происходившее на встрече. Сколько раз ваши коллеги путались или не сходились во мнениях о том, что именно происходило на встрече? При наличии резюме, к которому всегда можно обратиться, вопросов ни у кого не возникает.

Большинство людей не понимают, что резюме встречи не должно точно фиксировать все происходившее на встрече. Этот документ предназначен для того, чтобы зафиксировать основную информацию, такую как порученные действия и принятые решения. Кроме того, резюме можно сохранить и для дальнейшего использования в качестве справочного материала к будущим встречам на ту же тему.

Приводимые ниже рекомендации помогут вам написать содержательное, но в то же время краткое резюме встречи.

До встречи

Если вы ведете резюме встречи, убедитесь, что вы не являетесь одним из основных ее участников. Вы просто не сможете хорошо выполнять обе задачи одновременно. Создайте шаблон резюме и оставьте в нем свободное место для записей. Включите следующую информацию:

- Дата и время проведения встречи
- Цель встречи
- Имя ведущего или председателя встречи
- Порученные действия по пунктам
- Принятые решения

Образец оформления резюме

Название организации/проекта:

Цель встречи:

Дата/Время:

Место проведения:

Присутствуют (список участников с указанием их роли в организации/проекте):

Председатель:

Тема	Обсуждение	Решение/Действие	Ответственный
1.			
2.			
3.			
...			

Номер телефона или адрес электронной почты (впишите ваше имя и контактную информацию) с дополнениями или поправками к резюме

5.11 Деятельность по итогам встреч и решений

До проведения встречи получите от организаторов как можно больше информации. Попросите предоставить список участников, а также информацию о цели встречи. Таким образом, во время фиксации информации для резюме вам будет легче понять, о чём идет речь.

Решите, как вы будете фиксировать информацию. Если вам неудобно пользоваться ручкой и блокнотом, попробуйте использовать диктофон или, если вы быстро печатаете, принесите на встречу ноутбук.

Во время встречи

Как только участники соберутся в помещении, отметьте их имена в списке присутствующих. Попросите председателя представить вас тем, с кем вы не знакомы. Это поможет вам позднее, когда вы будете записывать порученные задачи или принятые решения.

Не пытайтесь фиксировать информацию дословно – в этом нет необходимости. Резюме – это краткое изложение того, что происходило на встрече, а не запись того, кто и что сказал. Сосредоточьтесь на понимании обсуждаемых вопросов и на записи поручений или решений.

Заносите поручения и решения в свой шаблон по мере их принятия. Не ждите окончания встречи, чтобы извлечь их из своих записей, иначе вы можете ошибиться. Если вы точно не поняли, какое именно решение было принято или какие поручения даны, уточните у ведущего.

После встречи

Просмотрите ваши записи и добавьте комментарии или уточните непонятные места сразу после встречи. Лучше сделать это по горячим следам, пока информация свежа в головах присутствующих. Перепечатайте свои записи в подготовленный заранее шаблон – так их потом легче будет читать и использовать. При оформлении резюме воспользуйтесь следующими **рекомендациями Международной ассоциации административных работников (IAAP)** <http://www.iaap-hq.org/>

Пронумеруйте страницы сразу же, чтобы потом не запутаться. Однако помните о том, что составитель отчета о встрече отвечает за связное изложение. Не заставляйте себя вести отчет в хронологическом порядке обсуждения – это может не сработать.

Сосредоточьтесь на вопросах, требующих принятия мер, а не на обсуждении. Цель отчета состоит в том, чтобы зафиксировать принятые решения и записать, какие меры должны быть приняты, кем и когда.

Будьте объективны. Ведите весь отчет в одном глагольном времени

и не используйте имен, за исключением тех случаев, когда вносятся предложения или дополнения. Это деловой документ, а не перечисление того, кто и что сказал.

Избегайте личных замечаний. Чем меньше прилагательных или наречий вы используете, тем лучше. Сухой стиль изложения в наибольшей степени подходит для отчета о встрече.

Если вам нужно сослаться на другие документы, **добавьте их в качестве приложения** или укажите, где их можно найти. Не стоит переписывать или пытаться кратко изложить их содержание.

Когда вы закончите оформление отчета/резюме, попросите председателя собрания **просмотреть** документ на предмет ошибок. Сразу же **разошлите окончательную версию** всем участникам. Сохраните также копию записей (и шаблон) для себя на тот случай, если кто-то захочет изучить их позже.

Совет – ИКТ-решение по эффективному ведению отчета о встрече

На сайте Special MeetingMix apps – Специальные приложения по организации встреч (<http://meetingmix.com/>) можно создать веб-страницу своей встречи, где вы сможете формировать повестку дня и вести протокол. Вы и участники встречи можете просматривать и добавлять информацию в одном централизованном месте.

5.12

Подготовка
отчётов



Приведённые ниже рекомендации носят общий характер и должны учитываться при написании любого отчёта. Тем не менее, некоторые программы могут предъявлять особые требования, являющиеся обязательными. Например, координатор проекта 7РП и члены консорциумов должны соблюдать особые требования по отчётности – их можно найти в *Guidance Notes on Project Reporting* (Указаниях по составлению отчетов о проектах). Этот документ служит руководством, помогающим координаторам и членам консорциумов готовить периодические и заключительные отчёты, которые требуются согласно Статье II.4 Грантового соглашения (Grant Agreement) и относятся к договорным обязательствам.

⁷ Документированный результат (**Deliverable**) – термин, используемый в управлении проектами для описания материальных или нематериальных объектов, созданных в результате проекта. Документированный результат (информация, которую можно документировать) может представлять собой отчёт, документ, продукт или любую другую структурную единицу проекта.

⁸ Источник: <http://www.mindgenius.com/>

Эффективная отчетность (включая **документированные результаты**⁷, периодические отчёты по проекту и заключительный отчёт по проекту) – один из ключевых факторов успеха в реализации проектов 7РП, а также одно из основных средств коммуникации между участниками проекта.

Что необходимо учитывать⁸ при написании отчёта:

- Кто будет читать/анализировать ваш отчёт?
- У кого уже есть сложившееся мнение по данному вопросу?
- О чём вы пишете?
- Каковы ваши цели?
- Что вашей аудитории уже известно?
- Каковы ваши ключевые тезисы?
- Ваши выводы, рекомендации, решения?
- Почему вы думаете именно так?
- Откуда взяты доказательства? Насколько они актуальны и надёжны?
- Как они подкрепляют ваши доводы?
- В какие сроки необходимо подготовить ваш отчёт?
- Каким образом вы проанализировали свой вопрос?
- Как вы придёте к определённому выводу?
- Почему вы пришли именно к такому выводу?
- Как вы представите свои выводы?

Итак, ваша команда изучила проблему, выполнила анализ и должна передать свои рекомендации в форме отчёта по проекту. С чего начать составление отчёта? Как сделать так, чтобы представленный вами отчёт прочитали, восприняли и поняли? Если бы все писали в одном и том же формате, читатели наверняка находили бы то, что им нужно, вдвое быстрее. Именно поэтому с годами складывается стандартный формат, часто называемый **Форматом делового отчета**. Одна из основных причин, по которым следует пользоваться стандартным Форматом делового отчета, заключается в том, что у людей, читающих ваш отчет, как правило, мало времени. Лишь очень немногие, если вообще кто-либо, прочтут каждое слово вашего отчёта от начала до конца.

- Читатель должен быстро *добраться до сути* вашего отчёта, и правильно составленный отчёт должен этому способствовать.
- Читатель должен прослеживать структуру вашего документа «сверху вниз». *Практически никто не захочет читать отчёт от начала до конца подряд.* Читатель должен иметь возможность идти «сверху вниз», выбирая лишь отдельные части для подробного чтения, понимая при этом цель и контекст других частей, которым он уделяет меньше внимания.
- Читатель должен иметь возможность выбрать, в какой степени ему вникать в технические детали. Правильно составленный отчёт позволит читателю при желании пропускать технические подробности.

Использование стандартного формата помогает также упорядочить всю информацию по теме. Содержание отчёта может быть «перегруженным», особенно если у вас много данных. Благодаря данному формату информация соответствует

5.12 Подготовка отчётов

более понятным читателю логическим шагам. Кроме того, вы ничего не забудете, так как формат обеспечивает надлежащую структуру документа.

Структура документа, рекомендованная для отчётов по проектам, состоит из следующих частей, в указанном порядке:

- Титульный лист
- Резюме
- Содержание
- Глоссарий
- Методология
- Введение
- Основная часть – аналитический раздел, который можно разбить на подразделы
- Выводы и рекомендации
- Ссылки на источники
- Приложения

Титульный лист

Здесь обязательно указывается название отчёта, имя автора и дата. Для отчётов 7РП необходимо использовать специальный шаблон.

Резюме

Объем не должен превышать одной страницы. Кратко изложите проблему, которую вы пытаетесь решить, перечислите наиболее важные данные или результаты и укажите рекомендуемые действия.

Во многих случаях люди найдут время прочитать только эту страницу. Поэтому желательно написать ее так, как будто это отдельный самостоятельный отчёт. Используйте маркированные и нумерованные списки, чтобы выделить важные пункты. Хотя резюме является ключевым элементом вводного раздела, его следует составлять после написания большей части отчета. Резюме располагается в начале отчета, но пишется в последнюю очередь.

Содержание

Содержание необходимо для документа большего объема и является составной частью процесса ориентации. Читатели пользуются содержанием, чтобы быстро определить, что включает в себя документ и как он составлен.

Глоссарий

Глоссарий представляет собой перечень символов, аббревиатур, сокращений и определений и полезен на тот случай, если аудитория, читающая основную часть отчета, мало знакома с терминологией, которую вы используете в отчете.

Методология

Опишите методы, которые вы использовали в своём исследовании, чтобы прийти к сделанным выводам. Например, проводили ли вы беседы с фокус-группами, интервью, пользовались ли сторонними ресурсами, такими как консалтинговые или исследовательские фирмы? Подробнее опишите процесс своего исследования и объясните, почему вы использовали именно эти источники.

Введение

Во введении следует охарактеризовать положение дел до начала работы. Читатель должен получить ясное представление о проблемах и причинах написания отчёта. Здесь должно быть сказано, почему читателям необходимо прочитать данный отчёт, и очень кратко изложено, о чём пойдёт речь в основной части отчёта.

Основная часть – аналитический раздел

Это – «сердце» вашего отчёта. Опишите своё исследование и обоснуйте свою позицию – и не забывайте, что сначала нужно излагать самую важную информацию.

Выводы

Проанализируйте результаты своего исследования и сведите все данные воедино. Многие прочитают этот раздел, поэтому он должен быть коротким и простым.

Рекомендации

Перечислите действия, которые, на ваш взгляд, читатели должны предпринять для решения проблемы, которую вы затрагиваете. Для этого перечня лучше всего использовать маркированные или нумерованные списки.

Это ещё один раздел, который прочтут многие, поэтому изложите своё мнение предельно ясно. Вы провели исследование, так что расскажите людям, что должно произойти дальше. Если вы предлагаете существенные изменения, тогда необходимо выработать стратегию их постепенного внедрения.

Ссылки на источники

В отчёте необходимо указывать источники информации. Количество этих источников в значительной степени зависит от конкретного отчёта. Здесь применим тот же критерий, что и для других разделов:

- Что хотелось бы или необходимо знать читателям?
- Насколько подробной должна быть информация?

Приложения

Приложения содержат дополнительную информацию, которая отвлекала бы читателя, если бы была изложена в основной части отчёта. В приложения включаются детали, например, вопросники, полные списки участников, сводные данные, подробное описание методов. Приложения обычно нумеруются, например, «Приложение 1», или обозначаются буквами – «Приложение А». Каждое приложение должно быть посвящено только одной теме.

Вот ещё несколько рекомендаций по написанию эффективных, грамотно составленных отчётов:

- **Чётко представляйте себе свои цели** – Перед тем, как начать написание отчёта, убедитесь, что хорошо понимаете, зачем вы его пишете – и кто его будет читать.
- **Используйте свободный стиль** – По возможности пишите в достаточно неформальном и лёгком для чтения стиле. Придерживайтесь профессиональной лексики, но всегда ориентируйтесь на читателей. Если вы пишете, как говорите, возможно, им будет легче понять, что вы хотите им сказать.
- **Будьте лаконичны** – Помните, что обычно у людей немного времени. Стремитесь к тому, чтобы фразы были короткими и понятными.
- **Пользуйтесь источниками и данными** – Используйте статистические данные и по возможности всегда ссылайтесь на источники информации. Люди склонны верить больше цифрам, чем мнениям.
- **Организируйте текст с помощью понятных заголовков** – Разбейте текст заголовками и подзаголовками. Это облегчает чтение и помогает людям находить необходимую информацию.
- **Начинайте с самой важной информации** – Каждый раздел вашего отчёта должен начинаться с наиболее важной информации. Опять же помните, что у большинства читателей мало времени. Сообщите то, что им нужно знать, как можно скорее.
- **Делайте не меньше двух черновых вариантов отчёта** – в первом варианте передайте общий смысл. Во втором – уточните и отшлифуйте стиль изложения.

5.13

Контакты
со средствами
массовой
информации



Данный раздел в основном ориентирован на научно-исследовательские проекты 7РП и содержит соответствующие рекомендации⁹. Тем не менее, эти рекомендации могут быть использованы в любом научном проекте, когда речь заходит о диалоге с общественностью с помощью средств массовой информации.

¹⁰ Более детальные рекомендации представлены на портале ЕС http://ec.europa.eu/research/science-society/science-communication/index_en.htm

Для повышения эффективности исследований, финансируемых Евросоюзом, а также для поддержания диалога и дискуссий грантовое соглашение по проекту 7РП обязывает участников проекта взаимодействовать со структурами, не входящими в научное сообщество.

Ниже приведены соответствующие пункты грантового соглашения.

Общие условия, II.2, Организация консорциума и роль координатора

4. Бенефициары должны выполнять следующие обязательства в качестве консорциума:

[...]

d) по возможности поддерживать контакт с лицами, не входящими в научное сообщество, а также с общественностью с целью поддержания диалога и дискуссии по текущим исследовательским задачам, результатам исследований и по смежным научным вопросам с политическими деятелями и представителями гражданского общества; обеспечивать тесное взаимодействие с образовательной системой на всех уровнях и проводить мероприятия, направленные на повышение социально-экономического воздействия исследования.

Планы проведения этих мероприятий по взаимодействию с общественностью должны быть определены уже на этапе подготовки проектного предложения и детализированы в коммуникационной стратегии проекта. В части контактов со средствами массовой информации (телевидение, радио, печатная пресса), стратегия должна включать в себя следующие шаги:

- Определить ключевые обращения;
- Сформировать целевую аудиторию;
- Выбрать адекватные формы коммуникации;
- Адаптировать информацию для изданий, в которых предполагаются публикации;
- Наладить отношения со средствами массовой информации

• *Определите свое обращение*

Первый шаг в любом коммуникационном процессе – определить, с чем обращаться к своей аудитории. Очевидная цель – сделать упор на позитивные достижения и пользу, которую они приносят. Это требует четкой договоренности и тщательной координации между всеми сторонами, которые могут выступать в качестве официальных представителей или источников информации по конкретному проекту. Во что бы то ни стало надо избегать нестыковок в фактах, цифрах, акцентах и точках зрения.

• *Определите свою целевую аудиторию*

При согласовании коммуникативных целей консорциума с целями Евросоюза приходится обращаться к очень широкому кругу адресатов. Главной целевой аудиторией являются учёные, специалисты, бизнесмены, институты и правительственные учреждения. Но поскольку 7РП получает государственную фи-

5.13 Контакты со средствами массовой информации

нансовую поддержку, столь же важна обязанность показать гражданам, что их денежные средства расходуются по назначению. Выполнение социальных задач по распространению образования и стимулированию интереса к научной деятельности также подразумевает необходимость выхода на широкую общественность с использованием всех доступных средств.



- **Выберите свои инструменты**

Основными информационными каналами научного сообщества являются рецензируемые коллегами публикации, специализированные веб-сайты и научные конгрессы. В отличие от этого, 60 % населения узнает о научных достижениях по телевидению. Популярные газеты, журналы, радио и – в растущей степени – интернет также играют большую роль в формировании общественного мнения и осведомлённости.

Между этими двумя полюсами находятся инструменты делового взаимодействия, в том числе технические, финансовые и отраслевые издания, радио и телепрограммы, торговые ярмарки и семинары. При подготовке сбалансированного комплекса коммуникаций все эти каналы необходимо принимать во внимание. Мероприятия, проводимые на местах, могут стать еще одним средством выхода на ограниченную, но зачастую стратегически важную аудиторию.

Взаимодействие со СМИ – это непрямая форма коммуникации. Непосредственно получают подготовленный пресс-релиз или присутствуют на пресс-конференции журналисты или редакторы, связанные с определёнными программами или изданиями. Однако *ваша* конечная цель – дойти до их зрителей, слушателей или читателей. Поэтому важно обеспечивать соответствие всех обращений критериям, необходимым для того, чтобы редакторы и журналисты охотно принимали эти материалы к публикации и вероятность выхода на реальную целевую аудиторию максимально увеличивалась. Редакторы осуществляют независимый контроль содержания и стиля всех используемых материалов. Вы не можете обязать их использовать весь материал, который вы предоставили, или воспроизвести информацию именно в том виде, в каком вы ее преподнесли. Таким образом, вам надо сделать все возможное, чтобы ваше сообщение было интересным, актуальным, всесторонним и недвусмысленным, и представить его так, чтобы оно как можно легче переносилось на экран, в эфир или на печатные страницы.

- **Подготовьте эффективный пресс-релиз или историю успеха**

Пресс-релиз или история успеха – это информация, которую заранее передают средства массовой информации, включая телевидение, радио, электронные и печатные издания. Из этого сообщения они выберут те элементы, которые сочтут интересными для своей аудитории. Они отредактируют (или разовьют) ваш материал, чтобы подготовить эфирный сюжет или текст, который они сочтут наиболее подходящим.

Заголовок пресс-релиза – это первое, на что обратит внимание журналист. Хороший заголовок краток – не более двух строк. В идеале следует использовать глагол, выражающий действие, и лексику, понятную широкой аудитории и призванную стимулировать в читателях любознательность и воображение.

Зрители, слушатели и читатели, да и сами журналисты, всегда куда-то спешат. Необходимо сделать так, чтобы они могли получить общее представление о материале, просто бегло взглянув на него. Поэтому **составьте вводный абзац** из двух-трех предложений, в которых вкратце отражено содержание и показана его значимость. Он должен давать ответы на шесть основных вопросов – кто, что, почему, когда, где, и как – или на те из них, которые важны в данном контексте.

Абзацы должны быть расположены в порядке убывания важности. Хорошая проверка – убедиться, можно ли, начиная с конца текста, постепенно убирать абзацы, не искажая общего смысла. Это равнозначно простейшей форме редактирования для журналиста, стремящегося заполнить ограниченное место на полосе, которую надо срочно сдавать в печать.

Привлекательная (и качественная) фотография значительно увеличивает вероятность того, что пресс-релиз будет отобран для публикации, особенно если на снимке изображены люди или запечатлено нечто яркое (космический корабль, необычное здание, цветущие растения и так далее).

Старайтесь не использовать в пресс-релизе подробные технические объяснения и исторические детали. Тем не менее, такая информация может пригодиться журналистам, собирающимся написать более развернутый материал. При необходимости можно добавить эти сведения в конце текста с пометкой «Примечания для редакции» или даже приложить их в виде отдельной статьи с пояснениями, четко обозначив ее назначение.

В тех случаях, когда новость оглашается еще и напрямую, например, на пресс-конференции, следует раздать пресс-релиз в том месте, где проходит это мероприятие. Его можно вручать отдельно или вместе с другими документами в комплекте материалов для прессы. Это не исключает последующего дополнительного распространения пресс-релиза, так как не все приглашенные журналисты обязательно будут присутствовать на мероприятии.

Рекомендация:

Используйте события с пользой: если вы участвуете в таком мероприятии, как пресс-конференция или выставка, организованная третьей стороной, воспользуйтесь тем, что скорее всего там будут присутствовать журналисты. Принесите для раздачи свои пресс-релизы.

5.13 Контакты со средствами массовой информации

- **Организируйте успешное мероприятие для прессы**

Пресс-конференции уместны, когда необходимо отметить крупное событие или объявить важные новости. При этом возможность узнать о результатах из первых рук или задать вопросы участникам принесет журналистам дополнительную практическую пользу. Кроме того, на таком мероприятии можно дать краткую информацию по интересной или перспективной теме. Это не значит, что данное событие будет сразу же подробно освещено в прессе, но журналисты получат исходные данные для будущих публикаций. Пресс-конференции проводятся в разнообразных формах. Они могут быть открыты для всех журналистов, адресованы целевой группе в зависимости от темы или географической области или могут быть предназначены для ограниченного круга журналистов, формирующих общественное мнение.

Подобные мероприятия не стоит повторять слишком часто. Иначе они станут обременительными для бюджета и ослабят интерес прессы. Необходимо взвесить все «за» и «против» и не злоупотреблять этим методом, сообщая подробности, которые легко можно передать и в письменной форме.

Приглашение для журналистов обязательно должно содержать все факты, которые надо знать журналистам, а именно – кто, что, почему, когда, где, как, – а также дополнительную информацию, которая поможет убедить их посетить данное мероприятие.

- Приготовьте **пресс-кит** – полный комплект материалов для журналистов. Он должен включать в себя пресс-релизы с основной информацией, соответствующие справочные материалы, например, специально подготовленную подборку данных, публикации и, возможно, брошюры и слайды презентации в виде раздаточного материала. Информационный пакет также может содержать резюме специалистов по данному вопросу и их контактные данные, чтобы журналистам было проще с ними связаться в дальнейшем.
- Подготовьте подходящие иллюстрации – графики, диаграммы и/или фотографии. Все это можно записать на CD или сообщить журналистам адрес страницы в интернете, откуда они смогут скачать все необходимые данные.

Готовить **презентации** (смотри также 5.4) следует подробно – как по содержанию, так и по объему. Как и при любом обращении к СМИ, содержание должно быть простым, а основные идеи – понятными. Не углубляйтесь в научные детали; презентация для СМИ – это не доклад на отраслевой научной конференции. Во время посещения объекта удостоверьтесь, что все журналисты в сборе и их сопровождают компетентные люди, готовые ответить на любой их вопрос и обеспечить их безопасность. Подготовьте свободное помещение, где корреспонденты телевидения и радио смогут записать интервью по конкретным вопросам.

Рекомендация:

Отправьте по электронной (или обычной) почте информационные пакеты для прессы тем журналистам, которые были в списке приглашенных, но не смогли посетить мероприятие – возможно, по независящим от них причинам.

- **Наладьте отношения с журналистами**

Не ждите, пока журналисты с вами свяжутся, идите к ним сами. Предвосхищайте их потребности, обращая их внимание на важные события и особенно интересные процессы. Когда журналисты ищут информацию, они хотят заполучить ее как можно скорее – возможно, для завтрашней статьи или программы. **Откликайтесь как можно быстрее**, не оставляйте ни единого вопроса без ответа. Если вы не в состоянии вовремя отреагировать, обязательно перезвоните или напишите по электронной почте, объяснив причину своего молчания.

- **Подготовьте печатные издания о проекте**

Освещение вашего проекта в СМИ может иметь огромный резонанс, но этот эффект кратковременный, а содержание материалов в какой-то степени выходит из-под вашего контроля. Ваши собственные печатные издания о проекте играют важную роль, фиксируя вашу информацию именно в том виде, в каком вы хотите ее представить, и в той форме, которую можно использовать для будущих ссылок. Другим преимуществом печатных материалов является то, что их можно распространять по собственному усмотрению.

- **Выберите виды изданий**

Прежде всего, необходимо определить, какие виды изданий в наибольшей степени отвечает вашим требованиям. Именно из этого надо исходить, выделяя бюджетные средства и привлекая человеческие ресурсы, способные выполнить эту работу. Ниже приведены лишь некоторые основные виды собственных изданий:



Пример обложки лифлета проекта ISTOK-SOYUZ с логотипом и слоганом

Информационный проспект (лифлет) проекта отражает статус проекта и служит престижной визитной карточкой для его представления влиятельным читателям – европейским и национальным политикам, государственным и местным органам власти, потенциальным партнёрам, инвесторам, промышленным потребителям, представителям средств массовой информации...

Такой проспект, подготовленный на ранней стадии проекта, может:

- Дать общее представление о консорциуме и подчеркнуть репутацию и сильные стороны отдельных партнёров;
- Осветить историю вопроса и обоснование инициативы;
- Показать намеченные результаты и подчеркнуть масштабы ожидаемых прорывов и инноваций;

5.13 Контакты со средствами массовой информации

- Объяснить, как обеспечиваются образование, обмен знаниями и использование полученных данных;
- Спрогнозировать вероятный долгосрочный эффект в показателях конкурентоспособности, занятости, охраны окружающей среды и повышения качества жизни;
- Привлечь интерес к инициативе и обеспечить вклад в нее со стороны лиц, осознающих потенциал выгодного участия в использовании ее конечных результатов;

С помощью **периодического информационного письма (бюллетеня) проекта** можно освещать события, разворачивающиеся в ходе реализации проекта. В зависимости от выбора содержания возможна внутренняя рассылка с целью информирования партнёров проекта, а также внешняя – для целевой аудитории.

Ниже приводятся типичные материалы, которые можно включать в информационный бюллетень:

- Отредактированные версии пресс-релизов проекта;
- Анонсы достижений партнёров или рабочих групп;
- Сообщения о конференциях и встречах;
- Новости о ключевых достижениях проекта;
- Кадровые объявления;
- Информация о предстоящих событиях.

Информационные бюллетени такого рода обычно выпускаются три-четыре раза в год, но даже ежегодное издание может служить полезным обновлением информации, содержащейся в основной брошюре о проекте.

Тематический выпуск служит краткой справкой о характере и масштабах проекта или о его документированных результатах. Обычно он печатается на листе формата А4 с двух сторон и позволяет при небольших затратах давать ответы на основные информационные запросы. Его также можно раздавать гостям и участникам конференции, включать в пресс-киты или рассылать по электронной почте по перспективным контактам на телевидении. Преобразовав листок в электронный файл формата «pdf», его можно разместить на вашем веб-сайте или использовать в качестве приложения не слишком большого размера к сообщениям, рассылаемым по электронной почте.

В контексте научной деятельности **постеры и мобильные стенды** обычно предназначены для описания отдельных исследований на специализированных конференциях и встречах. Однако постеры более общего характера могут быть ис-



Совместное информационное письмо трех проектов EECa ICT (головная страница)

пользованы для того, чтобы знакомить с завершёнными проектами более широкую аудиторию. Они обязательно должны быть еще лаконичнее, чем тематические выпуски, и могут содержать только самое краткое резюме. Помимо демонстрации на конференциях и встречах они могут передаваться в университеты и школы с целью повышения интереса студентов и учащихся к научной работе. Целью должно быть представление материала в привлекательном и наводящем на размышления виде с указанием контактных данных или адреса сайта, где можно быстро получить доступ к более подробной информации.

Выводы

- Все учёные несут профессиональную ответственность за информирование общественности о своих исследованиях и за предоставление рекомендаций и консультаций, когда это целесообразно. Популярные средства массовой информации являются важным каналом для такой коммуникации, и их следует привлекать, а не сторониться.
- Получайте помощь там, где ее можно получить – например, у сотрудника вашей организации, отвечающего за связи с прессой или со СМИ.
- Постоянно следите за тем, как освещается в СМИ научная тематика вообще и ваша область в частности.
- Посещайте семинары, научные конференции и т.д., которые позволяют учёным и журналистам встречаться и обсуждать актуальные вопросы. Узнайте, как работают журналисты и с какими ограничениями они сталкиваются.
- В тех случаях, когда ваша работа находится на предварительной стадии или публикация в рецензируемом коллегами журнале еще только предстоит, четко объясняйте это в своих интервью.
- Если ваши результаты и выводы отличаются от данных, полученных другими известными учёными в данной области, поясняйте это. В то же время не стоит рассказывать о новизне вашей работы лишь для того, чтобы заинтересовать СМИ.
- Будьте особенно аккуратны, когда сообщаете о рисках или преимуществах, выявленных в результате проведённого исследования. Всегда давайте рискам и выгодам широкую смысловую характеристику, понятную людям. Никогда не говорите об относительном риске, чётко не обозначив в простых категориях абсолютный риск.
- Если ваше исследование может повлиять на изменение образа жизни или государственной политики, описывайте его с особой осторожностью. Именно здесь наиболее велика вероятность искажения информации. Так может обстоять дело, когда ваша работа посвящена, допустим, вопросам питания, личной безопасности, состоянию окружающей среды и т.д. В данном контексте будьте готовы к дискуссиям и вопросам социального, этического и политического характера.
- Взаимодействуйте! Ищите возможности общаться напрямую с группами и членами гражданского общества и обсуждать последствия вашей работы. В конце концов, расплачиваться во многих случаях придется им. При любой возможности поддерживайте и укрепляйте их веру в то, чем вы занимаетесь.

Источник: «Guidelines for scientists on communicating with the media» .

¹⁰ Данные рекомендации, а также полную версию отчёта по проекту MESSENGER можно загрузить с сайта <http://www.sirc.org/messenger/> и использовать для свободного распространения. Проект MESSENGER финансировался в качестве специальной меры по поддержке в рамках БРП Главным управлением исследований (DG Research) – Science in Society (Наука в обществе), Контракт № 013590

Заключение



В чем смысл нетворкинга? Отличается ли этот процесс от любой другой коммуникации? Является ли социальное взаимодействие составной частью нетворкинга – или это его синоним? Какие результаты может давать нетворкинг? Как увязать индивидуальные различия между стейкхолдерами с их рабочими планами и мероприятиями сотрудничества в целом? Как оценить, достаточны ли наши навыки нетворкинга, или их следует совершенствовать? Как быстро оценить нашу способность к нетворкингу, то есть готовность и умение делиться знаниями и опытом, с одной стороны, и учиться на опыте своих партнеров – с другой. Как стимулировать нетворкинг и совместное использование знаний? Как создавать сетевую культуру? В конце концов, как перевести термин «нетворкинг»?

Эти вопросы обсуждались в ходе промежуточной оценки финансируемых 7РП проектов ISTOK-SOYUZ, SCUBE-ICT и EXTEND. Все три проекта направлены на укрепление потенциала сотрудничества между специалистами Восточной Европы и Центральной Азии (ЕЕСА) и ЕС в области ИКТ. Выяснилось, что ответить на эти вопросы непросто. Термин «нетворкинг» возник не так давно, и в странах Восточной Европы и Центральной Азии системный подход к нетворкингу еще не выработан. Поэтому настоящее руководство по нетворкингу представляет собой попытку дать ответы на некоторые вопросы, касающиеся этого процесса, и сориентировать тех, кто хотел бы научиться лучше строить сетевое взаимодействие и коммуникации в рамках международных научно-технических проектов.

Нет простого ответа на вопрос о том, что такое нетворкинг. Ясно, что не следует понимать нетворкинг слишком узко, только как организацию мероприятий и обмен информацией и документами. Нетворкинг – гораздо более широкое понятие, он направлен на стимулирование процессов взаимодействия между заинтересованными учреждениями и их сотрудниками, между членами команд, между партнерами по международным проектам. Нетворкинг связан с нашей способностью изучать, применять, передавать и совместно использовать знания. Навыки нетворкинга можно совершенствовать, точно так же как и многие другие личные навыки. Это совершенствование поможет наладить связи с международным научно-техническим сообществом.

Руководство по нетворкингу могут использовать в учебной и коучинговой деятельности все те, кто готов укреплять свой сетевой потенциал и повышать эффективность сотрудничества между специалистами ЕС и ЕЕСА – и это относится не только к сфере ИКТ, но и к другим направлениям исследований.

Авторы надеются, что настоящее руководство будет способствовать становлению культуры нетворкинга в странах Восточной Европы и Центральной Азии и тем самым внесет свой скромный вклад в облегчение и усиление научно-технического сотрудничества между исследователями из ЕЕСА и Евросоюза.

Авторы руководства будут рады любым предложениям по его улучшению.

Список литературы

1. Terence Brake «Where in the World is My Team: Making a Success of Your Virtual Global Workplace», John Wiley & Sons, 2008
2. Training Guide «Getting started with EU ICT R&D», 6th edition. SCUBE-ICT project, 2009
Русскоязычная версия: «Участие в научно-исследовательских программах Европейского Союза по информационно-коммуникационным технологиям. Практическое руководство», ISTOK-SOYUZ project, 2009
3. Brett A., Mizhinski M., Sigutina M., How to communicate efficiently with your foreign business partners, Practical guide: EUROPEAID/115381/C/SV/RU project «Science and technology commercialisation, Russian Federation», 2006
4. Hofstede, G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

Приложение 1.

Глоссарий ключевых терминов, используемых в практике нетворкинга

Beneficiary – бенефициар.

В контексте проекта бенефициары – это лица или организации, заинтересованные в использовании результатов проекта

Brainstorming – мозговой штурм.

Популярный инструмент, способствующий коллективному решению проблем. Он особенно полезен, когда вы хотите сломать сложившиеся стереотипы мышления и открыть совершенно новый взгляд на вещи.

Процесс мозгового штурма стимулирует генерацию большого количества разнообразных идей, а, значит, вы сможете найти наилучшее решение проблемы, с которой столкнулись. Он также может помочь вам обеспечить личную заинтересованность членов команды в реализации выбранного решения. *Подробнее см. 5.10 настоящего руководства*

Brokerage event – брокерское мероприятие.

Площадка для проведения очных встреч представителей большого числа компаний и научных организаций (из разных стран) с целью установления партнерств, например для подготовки совместной заявки на конкурс 7РП. Партнеры для встреч подбираются на этапе подготовки мероприятия на основе представленной ими информации. Расписание встреч для каждого участника составляется заранее. Обычно брокерские мероприятия имеют определенную тематическую направленность и организуются в рамках соответствующих конференций, выставок и ярмарок международного уровня.

Coaching – коучинг.

От английского слова coaching, что означает «тренировка» или «совместное достижение». Это – целенаправленное партнерство клиента и коуча (тренера) для достижения целей клиента. **Персональный коуч** – это успешный, состоявшийся в жизни человек, который владеет системными знаниями для того, чтобы помогать заказчику в достижении цели. Задачей **бизнес-коучинга** является как улучшение результатов и показателей бизнеса (компании, организации), так и карьерной самореализации человека.

Competence – компетенция.

Способность осуществлять деятельность согласно стандартам, требуемым для работы, с использованием соответствующего набора знаний, навыков и отношения к работе. Все три аспекта должны присутствовать, чтобы обеспечить эффективность на рабочем месте / в проекте. *Подробнее см. 5.2 настоящего руководства*

Competence platform – платформа компетенций.

Специализированный Интернет-сервис, позволяющий представлять свои компетенции в рамках определенного формата и осуществлять поиск специалистов, обладающих требуемыми компетенциями.

Примером может служить *Платформа компетенций ИКТ ЕЕСА* <http://www.eeca-ict.eu/index.php/en/competence> – онлайн-служба, предлагаемая через портал «EU – EECA Gateway on ICT Research and Development». Вы можете использовать ее для продвижения своих ИКТ компетенций и для получения информации о потенциальных партнерах – экспертах и организациях в отрасли ИКТ стран ЕЕСА и ЕС.

CORDIS – COmmunity Research and Development Information Service – Информационная служба по научным исследованиям Европейского Сообщества.

Портал CORDIS – это информационное пространство, ориентированное на европейские исследования и разработки (R&D), а также использование их результатов. Основные цели CORDIS:

- Облегчить участие в научных исследованиях и разработках Европейского Сообщества.

- Улучшить использование результатов исследований с упором на сектора, которые являются приоритетными для конкурентоспособности Европы.

- Обеспечить продвижение знаний, усиливающих технологическое развитие предприятий и социальное восприятие новых технологий.

CORDIS является широко известной службой со средним числом **пользователей более 300 тысяч ежемесячно**, главным образом из **сферы научных исследований и бизнеса**, но также включая **правительственные структуры** различного уровня, **организации поддержки бизнеса, журналистов** и т. д. Каждый месяц эти пользователи посещают около **7 миллионов страниц** и скачивают **400 тысяч документов**.

Каждый индивидуальный посетитель CORDIS ищет специфические знания, удовлетворяющие его потребности: при этом команда CORDIS обеспечивает такую технологию работы, чтобы пользователь нашел ответы на свои вопросы наиболее простым путем. Многие пользователи в свою очередь предлагают свои знания. CORDIS является интерактивной платформой, с помощью которой можно обмениваться информацией и знаниями, а также создавать партнерства. Более **100 000 зарегистрированных пользователей** являются постоянными посетителями CORDIS, использующими интерактивные услуги, которые облегчают удовлетворение их профессиональных интересов.

Deliverable – документированный результат.

Термин, используемый в управлении проектами для описания материальных или нематериальных объектов, созданных в результате проекта. Документированный результат (информация, которую можно **документировать и доставить – deliver**) может представлять собой отчет, документ, продукт или любую другую структурную единицу проекта.

European Technology Platform (ETP) – Европейская технологическая платформа (ЕТП).

Концепция Технологических платформ была представлена в докладе ЕК «Промышленная политика в расширенной Европе» в декабре 2002 г. ЕТП были предложены как инструмент объединения технологических know-how и стейкхолдеров с целью разработки долгосрочных стратегических планов исследований и разработок отдельных технологий, которые имеют значительный экономический и социальный эффект (таких, например, как использование водорода в качестве нового источника энергии).

«ЕТП должны:

- обеспечить синергию между государственными деятелями, пользователями технологий, регулирующими органами, покупателями, промышленными предприятиями, центрами научных исследований и
- использоваться в качестве площадки, где фундаментальные исследования и трансфер технологий тесно связаны».

Facilitator – фасилитатор.

Глагол «facilitate» означает «облегчать» или «упрощать процесс». Фасилитатор планирует, направляет и ведет групповое мероприятие с тем, чтобы обеспечить эффективное достижение целей группы при высокой активности всех участников. Существует принципиальная разница между фасилитатором и модератором. *Подробнее см. в 5.8 настоящего руководства.*

Info-day – информационный день.

Термин, используемый Европейской комиссией для обозначения мероприятия, в рамках которого представляется детальная информация о предстоящих конкурсах по определенной тематике. Как правило, информационный день сопровождается **брокерским мероприятием**, где исследователи обсуждают возможности сотрудничества для создания совместных заявок на предстоящие конкурсы.

Kick-off meeting – Стартовое мероприятие проекта.

Проводится в самом начале проекта и выполняет четыре основные функции:

- а) публично объявить о начале проекта;
- б) обозначить цели проекта, а также индивидуальные роли и обязанности членов команды;
- в) прояснить ожидания всех сторон;
- г) обеспечить настрой на реализацию проекта со стороны всех тех, кто влияет на его результаты (стейкхолдеров).

Minutes of meeting (используются также термины **minutes или **meeting notes**) – резюме встречи.**

Документ, суммирующий все темы и вопросы, которые обсуждались на встрече, а также достигнутые участниками договоренности. Точного перевода на русский язык нет; часто в качестве аналога используется термин «протокол». В настоящем руководстве мы в основном используем термин «резюме встречи», чтобы отличить его от формального бюрократического документа.

National Contact Point (NCP) – Национальная контактная точка (НКТ).

Структура, которая обеспечивает поддержку участия в 7РП. Сеть НКТ является основным провайдером консультаций и индивидуальной поддержки во всех странах ЕС. НКТ созданы также во многих третьих странах, включая Россию. С использованием службы CORDIS http://cordis.europa.eu/fp7/ncp_en.html вы сможете найти контактные детали уполномоченных НКТ в соответствующей стране. Как правило, НКТ является специализированными по определенной тематике 7РП структурами (например, НКТ по информационно-коммуникационным технологиям). Поэтому обращение за поддержкой должно зависеть от вашего специализированного интереса.

НКТ являются национальными структурами, которые назначаются и финансируются национальным правительством. В качестве НКТ обычно выступают структуры внутри исследовательской организации соответствующего профиля. Тип и уровень услуг зависит от страны и организации, однако в целом они должны в обязательном порядке обеспечить т.н. базовые услуги:

- Консультации по выбору тематических приоритетов и инструментов (типов проектов)
- Консультации по административным процедурам и вопросам заключения контрактов
- Тренинги и поддержка в подготовке заявок
- Распространение соответствующей документации (различные формы, руководства и т. п.)
- Поддержка в поиске партнеров по создаваемым консорциумам
- Специфическую информацию по каждой НКТ на ее собственном сайте.

Networking – нетворкинг.

Построение сети деловых контактов на основе систематизированного и осознанного подхода к этому вопросу.

Networking culture – культура нетворкинга/культура сетевого взаимодействия.

Как правило, этот термин используется в западной литературе для обозначения тех качественных изменений, которые привнесли в общество информационные технологии, сделав это новое общество сетевым. «Хотя другие поколения также были связаны сетями, наше стало первым, в котором сеть является доминантной организационной парадигмой, вытесняющей централизованные иерархии¹». В своей книге «*The Rise of the Network Society*» Мануэль Кэстеллс (Manuel Castells) говорит, что «...**сетевое общество** является продуктом серии изменений:

- **изменения в капитале**, при которых транснациональные корпорации обращаются к сетям для гибкости и глобального управления, производства, и торговли;
- **изменения в индивидуальном поведении**, при которых сети стали главным инструментом для людей, ищущих свободу и связи с другими людьми, разделяющими их интересы, желания, и надежды;
- **изменения в технологии**, в результате которых люди во всем мире быстро приняли цифровую технологию и новые формы телекоммуникаций в повседневной жизни».

Networking skills – навыки и умения, необходимые для эффективного нетворкинга.

Совокупность необходимых умений определяется сферой применения нетворкинга; они должны быть в идеале сформулированы в требованиях к компетенциям специалиста. В настоящем руководстве рассматриваются умения, необходимые для работы в международных проектах с привязкой к проектам 7РП.

Open innovation – открытые инновации.

Термин «открытые инновации» ввел в научный оборот Генри Чесбро в книге «Открытые инновации. Новый путь создания и использования технологий» (2003). Теория открытых инноваций определяет процесс исследований и разработок как открытую систему. Компания может привлекать новые идеи и выходить на рынок с новым продуктом не только благодаря собственным внутренним разработкам, но также в сотрудничестве с другими организациями. Открытые инновации базируются на следующих принципах:

- Переход от использования исключительно внутренних закрытых разработок к использованию внешних знаний.
- На рынке есть много идей, которые могут принести прибыль для компании.
- Создание устойчивой бизнес-модели организации является приоритетным по сравнению с первенством на рынке. Не нужно быть первооткрывателем, чтобы получить прибыль от открытий.
- Необходимо эффективно использовать как внутренние, так и внешние идеи и разработки.

Project milestone – окончание некоторой стадии проекта и/или начало новой (что-то вроде «вехи»).

Русскоязычный аналог отсутствует (иногда используется русская транскрипция «майлстоун»). Обозначает некоторую (явно осязаемую) точку на временной шкале измерения прогресса проекта по отношению к достижению окончательного результата. Окончание стадии проекта (**milestone**) отличается от документированного результата (**deliverable**) тем, что оно является мерилем продвижения к достижению результата, тогда как документированный результат представляет собой итог этого продвижения. Для типового проекта его стадией может быть завершение проектирования изделия, а документированным результатом может быть техническая диаграмма изделия. Знакомые с английским языком могут легко понять, что в оригинале это понятие соответствует указателю дистанции от одного населенного пункта до другого.

Seventh Framework Programme for research and technological development (FP7) – Седьмая Рамочная программа ЕС по научно-технологическому развитию (7РП).

7РП является главным инструментом реализации научно-исследовательской политики ЕС. Программа была разработана Европейской Комиссией и одобрена Советом Европы и Европарламентом, она выполняется в течение 7 лет – с 1 января 2007 года по 31 декабря 2013 года.

Social networks – социальные сети.

Интернет-ресурсы, которые помогают пользователям глобальной сети находить друг друга и общаться, обмениваясь различными видами контента (текстовыми сообщениями, фото, видео или аудио-файлами) и т. д. К ним относятся и тематические форумы, особенно отраслевые, которые активно развиваются в последнее время.

Официальным началом бума социальных сетей принято считать 2003–2004 годы, когда были запущены *LinkedIn*, *MySpace* и *Facebook*. И если *LinkedIn* создавалась с целью установления/поддержания деловых контактов, то *MySpace* и *Facebook* ориентированы в первую очередь на удовлетворение человеческой потребности в самовыражении.

Special Support Action (SA FP7) – Специальное мероприятие по поддержке.

Тип проекта (инструмента финансирования) 7РП. Мероприятия по поддержке направлены на общую поддержку выполнения 7РП, определение приоритетов для будущей политики ЕС по научно-технологическому развитию или развитие ее синергии с другими политиками ЕС. Важным направлением таких проектов обычно является стимулирование и практическая поддержка участия малых и средних компаний, общественных организаций и их сетей, малых исследовательских команд, исследовательских центров в проектах по тематическим направлениям программы «Сотрудничество». В этом смысле ключевым содержанием проектов является не столько научная, сколько консалтинговая деятельность.

Stakeholder – стейкхóлдер.

Буквально – «владелец доли (получатель процента); держатель заклада», то же, что и *shareholder* (акционер, участник), то есть лицо, имеющее долю в уставном капитале предприятия. Зачастую под термином «стейкхолдеры» подразумевают группы влияния, существующие внутри или вне компании, которые надо учитывать при осуществлении деятельности. В контексте проекта стейкхолдерами обычно называют его основных участников. Они могут быть «внутренними» по отношению к проекту (как правило, это члены команды проекта), а также «внешними» – партнёры, целевые аудитории, профессиональные объединения, СМИ и т. п.

Success story – история успеха.

Пример успешной практики. Важность использования историй успеха для иллюстрации работы в рамках проектов определяется тем обстоятельством, что люди лучше воспринимают конкретные примеры, чем сложные концепции и решения.

Team building – создание команды.

Создание команды это процесс развития сотрудничества и командной работы внутри организации или проекта. Чтобы создать эффективную команду, ее члены должны разделять общие цели, уважать друг друга, а также иметь мотивацию для использования сильных сторон каждого члена команды для достижения целей команды. Процесс создания команды включает в себя разнообразные методы, специальные мероприятия, такие как общие тренинги, корпоративные мероприятия, активный совместный отдых сотрудников и т. п.

Приложение 2.

Краткое руководство по активному участию в ICT-2010

Уважаемые коллеги,

На следующей неделе вы примете участие в конференции и выставке ICT-2010. В период с 27 по 29 сентября 2010 г. в Брюсселе состоится ICT 2010 – мероприятие, где представляются грандиозные и значительные достижения Европы в области ИКТ. Это мероприятие, которое проводится каждые два года, является крупнейшим в Европе. На нём собирается более 5000 исследователей, инноваторов и влиятельных лиц, в чьих руках находится будущее ИКТ.

Научные исследования и инновации в области ИКТ приносят пользу 500 миллионам жителей Европы и стимулируют конкурентоспособность европейской промышленности. На ICT 2010 «ICT made in Europe» показывает, как новые технологии отвечают не только современным потребностям общества и экономики, но и тем, которые могут возникнуть в будущем.

ICT 2010 – это уникальное место, где со всего мира собираются исследователи, бизнесмены, инвесторы и высокопоставленные руководители в области цифровых инноваций. Это мероприятие ориентировано на стратегические приоритеты (такие как Digital Agenda – План развития цифровых технологий в Европе) и следующую ИКТ-программу Европейского Союза. Оно организовано на основе ключевых элементов:

- На конференции будут официально представлены *приоритеты Европейской Комиссии в области исследований* в рамках программы на 2011–2012 гг. с объёмом финансирования в **2,8 млрд. евро**. В настоящее время в рамках финансирования ИКТ исследований в ЕС ежегодно поддерживается около **15 000 ведущих исследователей** по всей Европе. В рамках бюджета ИКТ ЕС оказывается поддержка научному сообществу (35 %) и промышленности (40 %), связанным с проведением исследований. Около 15 % промышленных участников представляют собой предприятия малого и среднего бизнеса.
- Конференция ICT 2010 позволит оценить потенциал цифровых решений для содействия устойчивому росту в низкоуглеродной экономике и конструктивное воздействие ИКТ на повседневную жизнь людей и предпринимательскую деятельность. В обсуждении и рассмотрении этих тем будут участвовать ведущие представители бизнеса, научного сообщества и политики.
- ICT 2010 будет местом проведения десятков сетевых **сессий**. Цель данных сессий – содействовать установлению контактов между исследователями и инноваторами, инженерами и инвесторами из всех областей цифровых инноваций.
- На выставке ICT 2010 будет организовано свыше **100 стендов** для демонстрации последних достижений в области цифровых технологий, финансируемых ЕС. Выставочный комплекс будет включать в себя семь научно-исследовательских павильонов (villages), Бельгийский павильон, Международный павильон и павильон малого и среднего бизнеса.

Ключевая цель ICT 2010 заключается в создании среды, стимулирующей общение и сетевое взаимодействие (нетворкинг) между исследователями, учеными и бизнесменами из разных стран.

Для Вас лично цель заключается в том, чтобы найти потенциальных партнеров для подготовки заявок на конкурсы ИКТ в ближайшие два года.

Как этого добиться?

1. На сайте ЕС уже опубликована рабочая программа по ИКТ на 2011–12 годы (ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ict/docs/ict-wp-2011-12_en.pdf). Однако рабочая программа представляет собой компактный сухой текст, а на конференции разработчики программы расскажут, что скрывается «между

строк» и какие акценты будут иметь значение при оценке заявки. Каждой теме (objective) рабочей программы на конференции будет посвящена отдельная сессия, на которой можно будет послушать авторов рабочей программы, задать им вопрос и, может быть, даже выступить с идеей своего проекта, чтобы решить самую сложную задачу в процессе подготовки предложения – найти достаточное количество европейских партнеров.

Поэтому мы рекомендуем **подготовить к ICT 2010 одну (можно больше) проектную идею**. Важно, чтобы идея была в русле тематики рабочей программы. Поэтому надо начать с изучения этого основного для всех участников Седьмой рамочной программы документа (разумеется, речь идет об ИКТ):

- Скачать рабочую программу с сайта Еврокомиссии:
ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ict/docs/ict-wp-2011-12_en.pdf
- Выбрать в рабочей программе интересующие вас разделы (Challenges)
- Выбрать в этих разделах темы (Objectives), по которым у вас есть проектная идея
- Сформулировать эту идею в объеме половины страницы А4: цель проекта, ожидаемые результаты, ваши контактные данные. Достаточно сделать это в бумажном варианте. Если ваша идея кому-нибудь покажется интересной, то вас наверняка попросят прислать идею проекта по почте. При наличии такого анонса вам не нужно будет долго готовиться и писать текст, достаточно отправить заранее подготовленный документ.

2. **Возьмите с собой промо-материалы об организации или проекте**. Стоит привезти в Брюссель подробную презентацию: ваш опыт в сфере ИКТ, идея проекта на нескольких слайдах. Если у вас не будет в Брюсселе ноутбука, презентацию можно будет показать на нашем стенде.

3. На выставке ICT-2010 проект ISTOK-SOYUZ совместно с другими партнерскими проектами организовал стенд. Для презентации на стенде вы подготовили короткую двухслайдовую презентацию о вашей организации и её ИКТ-компетенциях. Поэтому если вам нужно будет назначить кому-то встречу – **назначайте наш стенд местом встречи**. Адрес: зона D International Village, стенд D09. (Карта зоны D http://ec.europa.eu/information_society/events/ict/2010/exhibition/map/zoned/index_en.htm)

4. **Запланируйте свое участие в других мероприятиях ICT 2010**. Веб-сайт конференции дает возможность заранее составить список интересных сессий.

- Войдите на сайт со своим логином и паролем,
- Просмотрите список сессий конференции, выберите интересные вам
- В нижней части страницы можно поставить «галочку» – Add this session to my Agenda. В результате на странице вашего профиля в разделе Agenda сформируется ваше персональное расписание сессий.

5. После конференции мы попросим вас **подготовить и прислать отчет о вашей деятельности на конференции**. Пожалуйста, посмотрите эти документы заранее, чтобы иметь представление о том, что вас ожидает.

Приложение 3.

Формат отчета об участии в ICT 2010

Dear colleagues,
Next week you will take part in the ICT 2010 conference and exhibition.

From 27 to 29 September at Brussels Expo, the ICT 2010 event is the place for discovering Europe's exciting and groundbreaking developments in ICT. This biennial event is the largest in Europe gathering more than 5000 researchers, innovators and influencers who hold the future of ICT in their hands.

Research and innovation in ICT benefits 500 million European citizens and drives the competitiveness of European industry. At ICT 2010, "ICT made in Europe" demonstrated how new technologies meet the demands of today's society and economy as well as those that could arise in the future.

The ICT2010 is a unique gathering point for researchers, business people, investors, and high level policy makers in the field of digital innovation from all over the world. This event **focused on policy priorities such as Europe's Digital Agenda and the next financial programme of the European Union and is to be organized around** key elements:

- The European Commission will officially present its *research priorities* for the **2.8 billion EURO** of ICT research funding to be provided in 2011–2012. Currently EU ICT research funding supports around **15,000 of the best researchers** across Europe every year. The EU ICT budget supports research involving academia (35 %) and industry (40 %). About 15 % of the industry participants are small and medium-sized businesses.
- The ICT 2010 conference will assess the potential of ICT solutions to promote sustainable growth in a **low carbon** economy and the constructive impact of **ICT in the daily lives** of citizens and businesses. These themes will be discussed and debated by leading figures from business, academia and politics.
- ICT 2010 will host dozens of **networking sessions**. These sessions are designed to facilitate contacts between researchers and innovators, engineers and investors from all fields of digital innovation.
- ICT 2010 demonstrates over **100 exhibits** of the latest advances in digital technologies funded by the EU in seven R&D villages, the Belgian pavilion, the international pavilion, and the SME pavilion.

The key objective of the ICT 2010 is to create an environment capable of promoting communication and networking between researchers, scientists and business people from different countries.

Your personal goal is to find potential partners for the preparation to ICT calls of proposals in the next two years.

How to achieve this goal?

1. The ICT Work Programme 2011–2012 is already available at the EU website (ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ict/docs/ict-wp-2011-12_en.pdf). The Work Programme is however a compact text including bare facts, and at the conference the authors will tell about what is hidden between the lines and which aspects would be of high importance for the evaluation of proposal. Special sessions of the conference will be arranged for each of the objectives of the work programme, where there will be the opportunity to listen to the programmer's authors, ask questions and maybe even present the idea of your project in order to meet the biggest challenge in the preparation of a proposal – to find a fair number of European partners.

We recommend therefore that you *prepare one (or more) project idea to ICT 2010*. It is essential that the idea fit with the subject of the work programme. That is why you should start with the study of this basic document of the Seventh Framework Programme (of course, the question is ICT):

- Download the work programme from the website of European Commission: ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ict/docs/ict-wp-2011-12_en.pdf
- Select the challenges in the work programme you are interested in
- Select the objectives for which you have a project idea
- Outline your idea on an A4 half-page: project goal, expected results, your contact details. Paper version will be sufficient. If someone finds your idea interesting, you will be most certainly requested to send the project proposal by mail. With such a teaser you will not need much time for the preparation to make a text, but just send the document you have prepared in advance.

2. *Take promotional materials about your organization or project*. It is worth taking to Brussels a detailed presentation: your ICT experience, project idea on several slides. If you do not have your notebook in Brussels, you will be able to use our stand for your presentation.

3. At the ICT 2010 exhibition the ISTOK-SOYUZ project together with other partner projects arranged a stand. You have prepared a two-slide presentation about your company and its ICT competences to demonstrate it on the stand. If you need to make an appointment with someone, *let our stand be the location of your meeting*. Address: Zone D in the International Village, Stand number D09. (Map of Zone D http://ec.europa.eu/information_society/events/ict/2010/exhibition/map/zoned/index_en.htm)

4. *Plan your participation in other ICT 2010 events*. The conference website allows you to make in advance a list of interesting sessions.

- Log in the website under your username and password;
- Look through a list of conference sessions, select the ones of your interest;
- In the lower part of the page you can put a tick against “Add this session to my Agenda”. As a result, your personal schedule of sessions will be formed on your profile page in the section “Agenda”.

5. After the conference we will ask you to prepare and send a report on your activity during the event. Please see these documents in advance to know what to expect.

Приложение 3.

Формат отчета об участии в ICT 2010

REPORT
on participation in ICT 2010
under financial support of the EU-EECA ICT cluster (FP7-funded projects)

The report should be prepared on English.

Country:

First and Last name of the reporter:

Position:

Organisation/department:

Contact phone:

E-mail:

If someone else from your team participated in ICT 2010, please, specify (Name, Position):

Short information about ICT 2010 (Place, Date, Target and Participants of the action):

1. Key objectives and tasks of reporter's participation in ICT 2010

- Please, give short information about your organization
- State the main reasons for you attending in ICT 2010
- What were your primary objectives for attending this event?
- What ICT competences and project ideas of your team did you plan to present at ICT 2010? Please, specify.

No more 0,75 pages

2. Preparation for ICT 2010

- Did you elaborate a detail plan for your participation in the event? What ICT 2010 actions did you plan to visit?
- Did you have preliminary contacts with your EU partners to meet during ICT 2010?
- What promotion materials do you prepare for dissemination?
- What kind of support did you receive from EU-EECA ICT cluster for participation in the ICT 2010?

No more 1,0 pages

3. Participation in ICT 2010

- What key exhibition stands did you visit? Whom you met with?

Name of stand	Country	Organisation	Names of representatives
Please, mark your response:	This meeting was worth (1 – for not worth; 5 – for excellent):	Agreed next steps: <ul style="list-style-type: none"> • Agreed to submit common proposal on following thematic • Agreed meeting time or phone/Skype/e-mail conversation • Agreed to arrange meeting • Exchange information • No agreed next steps Comments, if it's applicable:	

- What Networking sessions did you take part? Whom you met with?

Name of Networking session:			
Please, mark your level of participation:	<ul style="list-style-type: none"> • As a speaker • As a listener • Participation in discussion • Meetings with partners • Other: 		
Please, mark your response:	This Networking session was worth (1 – for not worth; 5 – for excellent):		
Whom you met with?	Country	Organisation	Names of representatives
			Partner 1
	Agreed next steps: <ul style="list-style-type: none"> • Agreed to submit common proposal on following thematic • Agreed meeting time or phone/Skype/e-mail conversation • Agreed to arrange meeting • Exchange information • No agreed next steps • Comments, if it's applicable: 		
Whom you met with?	Country	Organisation	Names of representatives
			Partner N
	Agreed next steps: <ul style="list-style-type: none"> • Agreed to submit common proposal on following thematic • Agreed meeting time or phone/Skype/e-mail conversation • Agreed to arrange meeting • Exchange information • No agreed next steps • Comments, if it's applicable: 		

- What contacts have you established with partners from EU or/and EECA countries, yet?

Country	Organisation	Names of representatives
██████████	██████████	██████████ Partner 1
Agreed next steps: <ul style="list-style-type: none"> • Agreed to submit common proposal on following thematic ██████████ • Agreed meeting time or phone/Skype/e-mail conversation • Agreed to arrange meeting • Exchange information • No agreed next steps • Comments, if it's applicable: ██████████ 		
Country	Organisation	Names of representatives
██████████	██████████	██████████ Partner N
Agreed next steps: <ul style="list-style-type: none"> • Agreed to submit common proposal on following thematic ██████████ • Agreed meeting time or phone/Skype/e-mail conversation • Agreed to arrange meeting • Exchange information • No agreed next steps • Comments, if it's applicable: ██████████ 		

Please, attach scan copies of signed Letters of Intent for Partnership

4. Results of reporterr's participation in ICT 2010

- What main results were achieved in the framework of ICT 2010?
- How many effective contacts did you establish?
- Did you have possibility to promote your team competences / project ideas?
- Will the ICT 2010 alter your practice/ research/ work?
- Did ICT 2010 meet your primary objectives?
- Please provide description of at least 3 the most interesting impressions from the event

No more 1,0 pages

5. Next steps

- Do you plan to evaluate established contacts? What next steps are you doing?
- Do you plan to prepare common project proposal for ICT FP7 Calls with your partners?
- What kind of support do you need from EU-EECA ICT cluster for your participation in ICT FP7 Work Programme?

No more 0,5 pages

6. Annexes

1. *Signed Letters of Intent for Partnership*
2. *ICT 2010 Expenses Report*

Приложение 4.

Пример истории успеха

Who we are	KNU – Kyiv National Taras Shevchenko University
The cooperation story	<p>Project: <i>“Practical Formal Verification Using Automated Reasoning and Model Checking” (2006–2009)</i></p> <p>Funding Body: EU FP6 (Sixth Framework Programme), INTAS</p> <p>Project budget: 150 000 EURO</p> <p>Partners: Research Institute for Symbolic Computation (Johannes Kepler University, Austria), Research Institute e-Austria (Romania), Glushkov Institute of Cybernetics (Ukraine), Moscow State University (Russia), Vekua Scientific Institute of Applied Mathematics (Georgia).</p> <p>The first INTAS project “Rewriting Techniques and Efficient Theorem Proving” was carried out at the Faculty of Cybernetics of KNU from 1998 to 2000 and the second one – “Weak Arithmetics” – from 2000 to 2004. It is possible to put that the project presented below was their continuation.</p> <p>The project addresses one of the current hot topics in Information Technology. As the complexity of the software and hardware systems increases, and also their use becomes widespread in applications whose reliability is critical (e.g. secure payments, automotive industry), the use of formal and logical methods in the design and verification of such systems is unavoidable.</p> <p>The FP6 of the EC, through its IST programme, also put a special emphasis on the use of formal and logical methods in software and hardware design. That is why the main objective of the project was to advance the state-of-the-art in proving and checking techniques for information systems, and to apply them to concrete industrial problems. For this, by using practical problems for testing the different methods for proving and model checking, the project participants had to develop different efficient techniques and identified the most appropriate ones, as well as the necessary adaptations, improvements, and combinations of methods which are more appropriate for solving industrial problems. This could be achieved by the joining of efforts of several teams having leading positions in the fields of their investigations relating to the project.</p>
What were our main achievements	<p>The special emphasis and the applications of this project are related to the area of improving the reliability of software and hardware design and devices which are used in information technology. The theoretical results include numerous concrete methods for the verification of software and of communication protocols, some of them being specific to concrete areas of applications. The practical results include various tools for: management of mathematical knowledge, natural style interface with proving and checking engines, for proving in special domains which arise in verification and checking, and for verification and static analysis of software. Some of the tools developed in the project are already in use in concrete cooperation with industrial partners, or are available in public repositories. As to KNU, the project permitted also to improve the SAD system (http://nevidal.org/) being developed at the Faculty of Cybernetics, KNU.</p>

<p>Lessons learned/Benefits</p>	<ul style="list-style-type: none"> • An important result of the project is the increased awareness and acceptance of formal and logical methods in industry, which in turn has a benefic impact on the reliability of software and hardware systems and information systems in general. • The partners have a possibility to use the experience from the project, both theoretical and practical, for realizing more efficient tools, including possible commercial ones, and for performing formal verification tasks for industrial users. • The short-term impacts of the project are: <ul style="list-style-type: none"> • use of the experience of each research teams to improve the quality of investigations; • intensification of cooperation activities in order to submit common proposals for European FP7 calls; • dissemination of common scientific results. • The current project long-term impacts are: <ul style="list-style-type: none"> • facilitation of the increase of professional experience of all the teams; • creation of a trust relation necessary for future multi-national projects in different branches of IT; • formation of new specialists in the frame of multi-national programs.
<p>What are our research areas of interest</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ontology; • Foundations of Computer Science; • Artificial Intelligence; • Computational Linguistics; • Natural Language Processing; • Automated Reasoning; • Verification and synthesis; • Mathematical knowledge management; • Software development technology; • Theoretical and applied research in information systems development.
<p>Where you can find us</p>	<p>64, Volodymyrska str., 01601, Kyiv, Ukraine Tel.: (+38) 044 521 35 54, Fax: (+38) 044 259 04 39, Web: www.unicyb.kiev.ua e-mail: anisimov.cyber@gmail.com</p>