

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 (ЕЕЕСА) 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 ЕЕЕСА 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 ЕЕЕСА – 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 7РР 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 Челышев 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, EECA), представляют собой инициативу, поддержанную Европейской Комиссией, и имеют схожие цели:

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

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 EECA.

Необходимым условием успешного международного научно-исследовательского сотрудничества между странами ЕС и EECA 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 EECA и т. д.). Отсутствие навыков нетворкинга может помешать раскрытию научно-исследовательского потенциала.

Концепция нетворкинга – совершенно нова для стран EECA. 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, – RTTN 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 соответствующих 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?
 - Учítываю 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.