



А. Бретт, М. Мижинский, М. Сигутина

# Как организовать эффективные коммуникации

центров коммерциализации  
технологий с деловыми  
иностранцами партнерами

Проект EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий»  
2006

Серия методических материалов «**Практические руководства для центров коммерциализации технологий**» подготовлена под руководством Питера Линдхольма (inno AG), директора проекта, представляющего консорциум inno AG (Германия), AEA Technology (Великобритания), TNO (Нидерланды)

при участии

С. Клесовой (Франция), В. Иванова, О. Лукши (Россия), А. Бретта (Великобритания)

Serial «**How to Do Guides for the Centers of Commercialisation**» has been prepared under the direction of Peter Lindholm (inno AG), representing the inno AG (Germany), AEA Technology (UK), TNO (The Netherlands) consortium

with the participation of

S. Klessova (France), V. Ivanov, O. Luksha (Russia), A. Brett (UK)

*Программа сотрудничества ЕС и России (бывш. Тасис) является инструментом практической реализации Соглашения о партнерстве и сотрудничестве, которое было подписано между Россией и ЕС в июне 1994 года. В рамках Программы осуществляется обмен опытом между Россией и странами-членами Евросоюза по широчайшему спектру направлений, которые имеют огромное значение для обеих сторон, включая развитие малых и средних предприятий, финансы, реформу самоуправления, ядерную безопасность и многие другие. Программа сотрудничества в настоящее время включает более 250 проектов и является крупнейшей на территории СНГ. В реализации проектов участвуют в равной степени как европейские, так и российские эксперты. С 1991 года было успешно реализовано более 1700 проектов на сумму около 2,6 млрд евро.*

# Предисловие к серии руководств

Настоящее руководство является составной частью серии методических материалов «Практические руководства для центров коммерциализации технологий», подготовленных в рамках проекта EUROPEAID «Наука и коммерциализация технологий».

Этот проект осуществлялся в течение 2005 – 2006 г.г. при поддержке Представительства Европейской Комиссии в России консорциумом из трех европейских организаций – лидеров в области инновационного развития. Консорциум возглавила фирма inno (Германия), [www.inno-group.com](http://www.inno-group.com), – ведущая компания по работе в области экономического развития, специализирующаяся на разработке инновационной политики, поддержке инновационной инфраструктуры и прямом управлении процессом коммерциализации научных результатов. Другими членами консорциума являлись AEA Technology (Великобритания) [www.aeat.co.uk](http://www.aeat.co.uk) – компания по работе в области развития и коммерциализации технологий, специализирующаяся на инновациях, энергетике и охране окружающей среды, а также TNO – Организация по прикладным исследованиям Нидерландов, [www.tno.nl](http://www.tno.nl).

Все члены консорциума имеют налаженные контакты с Россией и богатый опыт в области политики коммерциализации, равно как и опыт конкретной практической коммерциализации результатов научно-технической деятельности. Основным партнер проекта – Российская академия наук.

Проект сосредоточил свою деятельность вокруг двух важнейших направлений:

- Разработка рекомендаций для РАН и федеральных органов власти с целью проведения результативной инновационной политики.
- Поддержка 7 пилотных и 7 ассоциированных центров коммерциализации научно-технических результатов, с целью способствовать получению реальных доходов из результатов деятельности научно-исследовательских организаций.

Пилотные центры проекта были представлены следующими структурами:

**ТОМСК** – Томский региональный центр коммерциализации результатов научных исследований.

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ** – Региональный центр коммерциализации результатов научных исследований Северо-Западного Федерального Округа РФ на базе Физико-технического института им. А.Ф.Иоффе.

**ВЛАДИВОСТОК** – Дальневосточный региональный центр коммерциализации научно-технических результатов.

**МОСКВА** – Центр коммерциализации результатов исследований в области энергетики, энергоснабжения и ресурсосбережения, альтернативной стационарной и транспортной энергетики (в т.ч. водородной).

**ЕКАТЕРИНБУРГ** – Региональный научно-образовательный центр коммерциализации технологий.

**СТАВРОПОЛЬ** – Региональный центр трансфера технологий в Ставропольском крае.

**РОСТОВ-НА-ДОНУ** – Ростовский центр трансфера технологий

Поддержка со стороны проекта позволила этим центрам создать возможности для обеспечения организационных, технических, юридических, финансовых и маркетинговых аспектов их деятельности.

Меры поддержки пилотных центров включали в себя целый комплекс взаимосвязанных мероприятий:

- Консультации по развитию бизнеса с учетом индивидуальных запросов от каждого центра.
- Разработка трехлетнего плана развития и стратегии маркетинга, направленных на продвижение отобранных научно-технических разработок на национальном и международном уровнях.
- Предоставление оборудования для укрепления материально-технической базы центров.
- Обеспечение связи с потенциальными клиентами на национальном и международном уровнях, содействие в установлении коммерческих связей.
- Подготовка Плана действий по коммерциализации результатов в научно-исследовательской деятельности.
- Интеграция в российские и европейские сети трансфера технологий.
- Обучение персонала центров.
- Содействие интеграции в международные научно-исследовательские консорциумы.

Следующие ассоциированные центры участвовали в тренинговых программах и получали методическую поддержку проекта вместе с пилотными центрами:

Москва – Центр инноваций в биотехнологии и медицине.

Дубна – Центр коммерциализации научных исследований и разработок в особой экономической зоне в Дубне.

Саратов – Центр коммерциализации результатов научных исследований в области микроэлектроники, фотоники и нанотехнологий.

Троицк – Центр физического приборостроения Института общей физики им.А.М.Прохорова РАН.

Черноголовка – Центр коммерциализации научно-технических разработок Института проблем химической физики РАН.

Саров – Региональный центр коммерциализации на базе Открытого технопарка вблизи г. Саров

Новосибирск – Центр коммерциализации лазерных и волоконно-оптических технологий

Одним из итогов работы проекта с центрами коммерциализации стала подготовка этой серии практических руководств, которые основаны на реальном опыте работы российских и европейских центров коммерциализации технологий, отражая наиболее актуальные аспекты деятельности подобных структур.

Все руководства размещены на сайте [www.ras-stc.ru](http://www.ras-stc.ru), который после его окончания трансформируется в сайт сети центров коммерциализации. Кроме того на этом же сайте размещены и дополнительные методические материалы, которые не вошли в серию руководств, но будут очень полезны в работе центров коммерциализации.



# Содержание

---

Введение .....	7
Коммуникации в рамках международных проектов коммерциализации технологий .....	7
Методология и данные .....	9
Структура исследования .....	11
Основные результаты .....	11
Структура руководства .....	12
Часть 1. Типичные примеры коммуникационных сбоях .....	13
Кейс 1: Отказ в предоставлении информации .....	13
Кейс 2: Российская дипломатия .....	16
Кейс 3: Игра в переговоры .....	19
Кейс 4: Стремление к успеху .....	24
Кейс 5: Чем водка отличается от виски? .....	27
Часть 2. Причины коммуникационных проблем .....	31
Отсутствие доверия между партнерами .....	32
Стереотипы .....	33
Неверные ожидания .....	34
Языковой барьер .....	34
Отсутствие навыков делового общения .....	35
Страх наказания за сообщение плохих новостей .....	35
Часть 3. Рекомендации по формированию профессиональных навыков международного делового общения .....	37
Навыки организации межкультурного общения в рамках международной команды .....	38
Навыки выстраивания социальных связей .....	45
Навыки управления ожиданиями .....	50
Навыки ведения переговоров .....	56
Этикет делового общения .....	60
Заключение .....	67



# Введение

---

## Коммуникации в рамках международных проектов коммерциализации технологий

Международное сотрудничество является одним из необходимых условий возникновения и эффективного функционирования проектов трансфера технологий в России. Однако сотрудничество с иностранными коммерческими партнерами требует положительной репутации российских участников проекта. Репутация российских научных организаций и инновационных компаний основана преимущественно на двух факторах:

- а) компетенции в сфере определенных технологий и
- б) уровень менеджмента.

В то время как большинство зарубежных коммерческих партнеров приходят в Россию из-за высокого уровня компетентности российских научных институтов в области высоких технологий, низкий уровень менеджмента российских партнеров часто является причиной, по которой эти зарубежные партнеры не выстраивают долгосрочных деловых отношений с российскими организациями.

Качественный обмен информацией между российской организацией и ее иностранным коммерческим партнером является ключевым фактором успеха международного проекта трансфера технологий. Опыт проектов последнего десятилетия показал, что неэффективность управления процессом общения с иностранным партнером является одним из главнейших барьеров на пути международной коммерциализации российских технологий. Несомненно, причиной неэффективного общения могут быть действия как российского, так и иностранного партнера. Однако иностранные партнеры обычно имеют гораздо больше опыта делового общения и придают значительно большее значение управлению коммуникациями в рамках проекта, чем российские партнеры.

Коммуникация это двусторонний процесс, который включает в себя передачу и прием идей, информации, мнений и эмоций. Полученная информация должна пройти этап интерпретации ее получателем, который реагирует на нее, предоставив отправителю ответную информацию. Все эти этапы являются важнейшими составляющими частями процесса коммуникации. Эффективная коммуникация подразумевает не просто обмен информацией, а обмен информацией, который обеспечивает достижение определенного запланированного и ожидаемого результата. В целом можно выделить четыре составляющих элемента процесса коммуникации:

- (1) коммуникатор,
- (2) средство передачи информации,
- (3) сообщение,
- (4) получатель сообщения.

Если хотя бы один из этих элементов остается без должного внимания, то могут возникать разрывы в коммуникации. Такие проблемы в общении приводят к возникновению неопределенности и лишают стороны возможности развивать стратегическое сотрудничество в долгосрочной перспективе. Эффективное общение между российскими и зарубежными партнерами не возникает само по себе.

В руководстве основное внимание уделено анализу проблем, возникающих из-за неэффективного общения между иностранными и российскими партнерами. Авторы считают, что негативные примеры позволяют наиболее наглядным образом продемонстрировать те ошибки, которые совершают как российские, так и их зарубежные партнеры. Это ни в коем случае не означает, что примеры эффективного общения, результатом которого являются успешно реализованные проекты, отсутствуют. В дальнейшем планируется продолжить исследование с целью выявления и систематизации примеров действий, которые привели к успешной реализации проектов.

Авторы выражают благодарность руководству и менеджменту Пилотных центров коммерциализации технологий проекта, Российской сети трансфера технологий и Инновационно – технологического центра РАН за активную помощь в организации интервью с российскими учеными и их зарубежными партнерами.

# Методология и данные

---

*Настоящее руководство подготовлено на основе результатов исследования, проведенного в рамках проекта Европейской Комиссии EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий». Исследование было ориентировано на анализ проблем, вызванных неэффективными коммуникациями между российскими учеными и их иностранными коммерческими партнерами в рамках проектов коммерциализации российских технологий. Целью его является выработка рекомендаций для центров коммерциализации технологий в области обеспечения эффективного общения (коммуникаций) между российскими учеными и их зарубежными партнерами. Для достижения поставленной цели исследовательская группа сосредоточилась на процессе общения российских ученых с их иностранными коммерческими партнерами (включая стратегических и финансовых инвесторов).*

Для того чтобы достичь цели нашего исследования – найти пути минимизации рисков коммуникационных сбоев, которые возникают между российскими учеными и иностранными коммерческими партнерами в процессе реализации проектов международного трансфера технологий – нами была применена качественная методология. Мы использовали комбинацию нескольких методов: неструктурированное интервью, полуструктурированное интервью, невключенное наблюдение и анализ документов.

---

## Интервью

Для сбора данных применялись различные техники интервью: от полуструктурированных интервью до свободных интервью. Такое разнообразие техник интервьюирования позволило, с одной стороны, применять заранее определенный набор вопросов, а, с другой стороны, оставило за исследователем право варьировать вопросы и свободно направлять беседу именно в том направлении, которое представлялось необходимым. Это было полезно как для исследования проблемы в целом, так и для изучения отдельных деталей, вопросов, которые были поставлены изначально. Все интервью проводились на родных языках респондентов, на русском или английском, что позволило избежать привлечения переводчика и исключить возможные искажения при переводе.

---

## Наблюдения

Наблюдения составили важную часть настоящего исследования. Невключенное наблюдение использовалось во время встреч и в ходе переговоров ученых с иностранными партнерами. Стать непосредственным участником таких переговоров не представилось возможным, поэтому метод включенного наблюдения не использовался. Основным ограничительным фактором при применении данного метода был временной фактор: сближение с респондентами и выстраивание доверительных отношений с ними требует значительного времени.

## Анализ документов

Письменные материалы, в том числе конфиденциальные, были использованы с разрешения респондентов с целью сбора общей информации о проблеме коммуникационных разрывов, при анализе и интерпретации интервью.

## Респонденты

В ходе исследования было проведено 55 интервью. Среди респондентов были:

- 11 представителей научных институтов Российской академии наук, а также независимых научно-исследовательских организаций из разных регионов России;
- 12 менеджеров стартап компаний;
- 6 представителей венчурных инвестиционных фондов;
- 12 координаторов и менеджеров Пилотных центров коммерциализации проекта (ПЦК);
- 13 экспертов и консультантов в области трансфера технологий из России и из-за рубежа.

Настоящие имена респондентов, названия организаций, названия и описания технологий не приведены в настоящем документе с целью соблюдения конфиденциальности.

Каждая категория респондентов была выбрана для исследования в соответствии с поставленными целями и задачами. Отдельные респонденты, относящиеся к каждой из групп, были выбраны на основе их опыта и доступности для исследователя. Таким образом, данные, полученные от респондентов, представляющих институты РАН и отдельные независимые научно-исследовательские институты, были собраны с целью анализа культурных особенностей, которые оказывают влияние на процесс общения ученых, как особой профессиональной группы, с иностранными партнерами. В исследовании также уделено большое внимание особенностям восприятия учеными зарубежных партнеров и их отношение к коммерциализации российских технологий в целом.

Респонденты из стартап компаний предоставили информацию об их опыте сотрудничества с иностранными инвесторами, а также опыте в области коммуникационного менеджмента проектов трансфера технологий. Эта информация была использована при формулировании гипотезы исследования. Интервью с венчурными инвесторами помогли выяснить ожидания инвесторов относительно российских деловых партнеров. Также были изучены особенности культуры их бизнес-коммуникации с целью составления рекомендаций для российских партнеров о том, как правильно выстраивать процесс коммуникационного менеджмента внутри центров коммерциализации технологий.

Интервью с координаторами и менеджерами ПЦК позволили определить их уровень профессионализма в области коммуникационного сопровождения и потребности менеджеров центров в развитии и формировании профессиональных навыков делового общения. Консультанты и эксперты в области трансфера технологий, как из России, так и из-за рубежа в ходе интервью сообщили нам очень ценную информацию, касающуюся особенностей делового общения в ходе проектов коммерциализации технологий.

## Структура исследования

Респонденты, представляющие иностранные коммерческие организации, имеющие опыт сотрудничества с российскими научными организациями, в основном европейцы за редким исключением. Среди них голландцы, британцы, немцы и американцы, которые долгое время сотрудничают с российскими партнерами.

Исследование было проведено в два этапа. Первый этап был посвящен сбору информации о сущности коммуникационных проблем, возникающих в процессе взаимодействия российских и иностранных партнеров проектов коммерциализации технологий. В результате, была собрана информация о десяти ситуациях (кейсах), в которых коммуникационные разрывы сыграли решающую роль. По итогам анализа этих ситуаций в настоящее руководство были включены пять наиболее типичных кейсов, которые демонстрируют негативные последствия неэффективного общения между российскими учеными и их иностранными деловыми партнерами. Представленные кейсы также демонстрируют особую важность работы по минимизации рисков коммуникационных разрывов в ходе международных проектов коммерциализации российских технологий. Данные, собранные в результате интервью, позволили собрать объяснения возможных причин коммуникационных разрывов, которые дают представители различных групп респондентов.

Второй этап исследования был посвящен анализу позитивного опыта в области решения коммуникационных проблем. Исследование показало, что профессиональные менеджеры, ответственные за коммуникационное сопровождение процесса взаимодействия между российскими учеными и иностранными инвесторами являются пока отсутствующим, но крайне необходимым элементом. Менеджеры – представители ПЦК – могут играть роль таких посредников, если их навыки делового общения будут улучшены. Таким образом, в результате второго этапа исследования была сформулирована гипотеза о том, какие компетенции необходимо развить менеджерам трансфера технологий, чтобы стать эффективными коммуникаторами.

## Основные результаты

Наше исследование показало, что существует целый ряд коммуникационных проблем, которые мешают эффективной реализации международных проектов в сфере трансфера технологий. Все эти проблемы приводят к ситуации, в которой даже самые перспективные проекты проваливаются на начальном этапе. Деловое общение в рамках межкультурных команд подразумевает такие дополнительные факторы риска как языковой барьер и культурные различия, которые значительно затрудняют процесс общения. Поэтому целью эффективного коммуникатора является создание таких каналов общения между отдельными индивидуумами и группами, которые позволяют минимизировать риски вышеперечисленных факторов и делают общение открытым и честным. В связи с этим для воспитания нового поколения профессиональных менеджеров-коммуникаторов, способных обеспечивать стабильное взаимодействие между российскими учеными и иностранными бизнес структурами в долгосрочной перспективе, необходимо формировать соответствующие дополнительные компетенции и навыки. Эти навыки могут быть сформированы как посредством практики, так и посредством обучения.

## Структура руководства

В результате исследования нам удалось сформулировать причины основных коммуникационных проблем, которые наиболее часто встречаются в процессе взаимодействия российских и иностранных партнеров трансфера технологий. Анализ собранных данных показал, что самыми распространенными причинами коммуникационных проблем являются:

- недостаток доверия партнеров друг к другу;
- ошибочные ожидания партнеров в отношении друг друга;
- взаимные стереотипные представления;
- языковой барьер;
- недостаток навыков делового общения;
- страх быть наказанным за открытое сообщение плохих новостей.

В итоге были выработаны рекомендации, касающиеся компетенций, которые необходимы менеджерам трансфера технологий для того, чтобы обеспечить эффективное и стабильное взаимодействие между российскими учеными и зарубежными бизнес партнерами. Так самыми важными компетенциями являются: а) навыки межкультурного взаимодействия в международной команде; б) навыки выстраивания социальных связей; в) управление ожиданиями; г) навыки ведения переговоров; д) применение этикета делового общения.

---

Представленный документ состоит из пяти частей: «Введение», «Типичные примеры коммуникационных сбоев», «Причины коммуникационных проблем», «Рекомендации по формированию профессиональных навыков международного делового общения», «Заключение».

Часть 1 «Кейсы с разъяснениями» включает пять кейсов (моделей ситуации) и разъяснения респондентами этих ситуаций. Каждый кейс включает описание ситуации коммуникационного разрыва, комментарии участников и других респондентов относительно причин описанных коммуникационных проблем. Все кейсы составляют единую картину коммуникационной проблемы, из которой ясно каковы основные ожидания и стереотипы российских и иностранных участников проектов коммерциализации технологий друг о друге. Описанные ситуации проанализированы с различных точек зрения и позволяют сделать выводы как о позициях российских, так и зарубежных участников.

Часть 2 «Типичные примеры коммуникационных сбоев» включает объяснения наиболее распространенных причин коммуникационных разрывов.

В части 3 «Рекомендации по формированию профессиональных навыков международного делового общения» даны указания относительно компетенций, которые необходимо развивать менеджерам ЦК для того, чтобы более эффективно обеспечивать общение между российскими и иностранными партнерами. В этой части также описывается последовательность действий, которые должны предпринять менеджеры с целью повышения эффективности общения участников проекта трансфера технологий. Рекомендации являются результатом анализа интервью и нацелены на то, чтобы обозначить те сферы, в которых коммуникационное сопровождение наиболее необходимо.

В «Заключении» содержится информация об основных выводах, сделанных в ходе исследования, и дается обобщение рекомендаций менеджерам ЦК.

# Часть 1.

## Типичные примеры коммуникационных сбоев

Для того, чтобы собрать достоверную информацию о проблеме коммуникационных разрывов в общении между учеными и их зарубежными партнерами, а также с целью анализа позиций обеих групп участников международных проектов трансфера технологий по отношению к проблеме неэффективных коммуникаций, были проинтервьюированы российские ученые, менеджеры зарубежных компаний, российские и зарубежные эксперты в области коммерциализации технологий. Данные, полученные с помощью этих интервью, представлены и проанализированы в формате нижеприведенных кейсов (описаний ситуации).

### Кейс 1: Отказ в предоставлении информации

Зарубежная венчурная инвестиционная компания (далее Инвестор) осуществляла через своего представителя в России поиск перспективных российских технологий для инвестирования в компании, созданные на их основе. Инвестор установил контакт с Инновационным центром (далее Центр) крупного российского научно-исследовательского института (далее Институт), который обладал требуемыми техническими компетенциями. Инвестор не общался напрямую с учеными института, информационный обмен осуществлялся через менеджера Центра, который представлял интересы ученых Института. Общение осуществлялось по телефону, электронной почте и в ходе личных встреч.

Инвестору было предоставлено краткое описание запрашиваемой технологии, которая показалась Инвестору интересной и перспективной. Инвестор был проинформирован о том, что права на указанную технологию защищены патентом, который было обещано предоставить Инвестору в кратчайшие сроки. Через несколько недель Инвестор напомнил менеджеру Центра об обещании предоставить копию патента для ознакомления. В качестве ответа Инвестор получил запрос, переданный от ученых Института, относительно размера инвестиций, которые Инвестор планирует вложить в развитие указанной технологии. Инвестор в ответ сообщил, что для того, чтобы оценить возможный объем инвестиций, ему предварительно необходимо

провести техническую экспертизу, а для этого необходимо, в свою очередь, ознакомиться с патентом. Менеджер центра признал разумность требований Инвестора и пообещал предоставить патент в кратчайшие сроки. Через два месяца Инвестор так и не получил требуемый документ. Инвестор связался с менеджером Центра и попытался узнать, в чем причина задержки. В ответ, ему было сообщено, что российской стороне требуется дополнительное время для того, чтобы соблюсти необходимые административные формальности бюрократического характера, прежде чем они смогут передать запрашиваемые документы. Инвестору пришлось ждать еще два месяца. После этого Инвестор решил самостоятельно разобраться в сложившейся ситуации и организовал личную встречу с менеджером Центра. В ходе встречи Инвестору было сообщено, что в результате дополнительных исследований были предложены изменения и что патент будет передан Инвестору, как только будет готова документация с учетом последних усовершенствований. Инвестор попросил передать ему старый патент, не дожидаясь выдачи нового. Ответ российской стороны был положительный, однако в течение нескольких следующих недель за обещанием патента опять не последовало.

В конце концов Инвестор самостоятельно обратился в Патентное агентство и получил необходимый патент. После этого Инвестор уже не контактировал с менеджером Центра. Инвестор решил, что, несмотря на привлекательность российской технологии, затраты на общение с российскими партнерами были слишком высокими.

Хотя российские научные разработки и технологии представляют большой интерес для зарубежных инвесторов, и технологические компетенции российских научно-исследовательских институтов могли бы быть более серьезно задействованы в международных проектах, многие перспективные проекты международного сотрудничества не могут быть начаты или проваливаются с самого начала их реализации по причине неэффективного общения российских и зарубежных партнеров. Вышеописанная ситуация является типичным примером провала сотрудничества на самой начальной стадии в результате проблемы, которая выразилась в коммуникационном сбое. Многие зарубежные инвесторы, которые пытаются коммерциализировать российские технологии, сталкиваются с проблемой непредставления информации российской стороной без объяснения причин.

Похоже, что в описанном случае российская сторона не была заинтересована предоставлять патент. Почему? Почти все российские и зарубежные респонденты отметили, что неясная ситуация с правом интеллектуальной собственности в российских научных институтах является важным фактором, обуславливающим такое поведение. Согласно мнению опрошенных респондентов, неясный статус интеллектуальной собственности российских технологий является одним из основных барьеров на пути сотрудничества с иностранными партнерами. Российские респонденты особо отметили высокий риск того, что после получения патента, который содержит описание технологии, иностранный партнер просто возьмет и исчезнет. А вместе с исчезновением партнера, технология будет использована на иностранном рынке с небольшими изменениями без разрешения ее автора. Проинтервьюированные ученые часто поднимали вопрос о том, что российский патент не может защитить технологию в зарубежной стране, в то время как для российского научного института или центра инноваций защита интеллектуальной собственности при помощи иностранного патента является слишком затратным делом.

Как показал анализ интервью, передача информации о технологии рассматривается российскими учеными как серьезный риск, так как, если их знание выражено в письменном документе, то риск того, что технология будет скопирована без разрешения автора, резко возрастает. Таким образом, мы имеем дело с проблемой недоверия в отношении иностранных коммерческих партнеров, а также с неуверенностью в защите прав интеллектуальной собственности. Соответственно, ученые предпочитают сотрудничество с иностранцами по схеме «утром деньги, вечером стулья»: только имея на руках деньги, они готовы предоставить информацию о технологии. Каждый инвестор, желающий получить доступ к российским технологиям должен убедить ученых, что ему можно доверять и без таких денег, что является практически невозможным.

Проблема становится еще более сложной в связи с тем, что российские ученые не обладают необходимыми навыками ведения переговоров с иностранными коммерческими партнерами. Более того, многие российские ученые не имеют опыта оценки коммерческой стоимости технологий или ноу-хау и не знают, сколько просить за эти технологии. В этом контексте необходимо принять во внимание, что нынешняя структура РАН испытывает крайний недостаток в бизнес-структурах, которые бы отвечали за управление проектами трансфера технологий и профессионально занимались оценкой коммерческой стоимости технологий. Кроме того, ни ученые, ни менеджеры российских НИИ не имеют опыта выстраивания долгосрочных отношений с иностранными инвесторами. Недавно созданные инновационные центры и центры коммерциализации технологий в своем большинстве не имеют в своем штате профессиональных менеджеров, способных эффективно взаимодействовать с зарубежными инвесторами и партнерами. Эти центры не располагают достаточными финансовыми средствами, необходимыми для привлечения таких специалистов. Во многих случаях центрам приходится работать по принципу самокупаемости: «Они получают деньги только в случае успеха проекта. Это замкнутый круг. В Центрах работают максимум 2-3 менеджера, у которых нет достаточного опыта в области трансфера технологий» – сказал один из менеджеров инновационного центра. Очень часто менеджеры таких центров также как и ученые не представляют, какая информация нужна иностранным партнерам и в каком формате ее подать. Даже в таких случаях, когда переговоры ведет профессиональный менеджер, он не в состоянии обслуживать все проекты по коммерциализации технологий, которые есть в каждом российском НИИ.

Большинство иностранных респондентов отметили, что если российский партнер не является эффективным коммуникатором, то есть не предоставляет необходимую информацию в нужное время и в нужном формате, то инвесторы не станут сотрудничать с таким партнером. Это связано с тем, что цена такого сотрудничества для инвестора будет слишком высока, и даже если технология представляет большой интерес для инвестора, сотрудничество с таким российским партнером будет прекращено. Для инвестора выгоднее найти другого научного партнера с другой технологией. В то же время российские ученые часто преувеличивают важность своих технологий. Они почти всегда уверены, что никто кроме них не обладает такими техническими знаниями и компетенциями. Ученые практически никогда не признают, что иностранный партнер имеет возможность найти другого ученого, который будет в состоянии предложить ту же технологию. Как ученые, так и инвесторы соглашались с тем, что единственный способ излечить эту «манию величия», это найти другого ученого, который будет готов взаимодействовать с коммерческим партнером более эффективно.

Таким образом, представление нужной информации в нужное время является важнейшим фактором эффективного общения с иностранными партнерами. В то же время существует множество причин, почему российские партнеры не предоставляют необходимую информацию. Однако, самый важный вопрос в этой ситуации не вопрос «Есть ли у российского партнера достаточные причины не предоставлять информацию или нет?», а вопрос «Должен ли российский партнер информировать иностранного партнера изначально об этих причинах?» Никто не может гарантировать, что сообщение плохих новостей вместо молчания спасет проект. Но когда информация не предоставляется одной из сторон вообще, у проекта нет никаких шансов на успех, а у его участников нет шансов научиться на своих ошибках.

Главной ошибкой менеджера в рассмотренной выше ситуации было не то, что он не обеспечил предоставление Инвестору необходимых документов, а то, что он не смог выстроить общение с Инвестором таким образом, чтобы последний не был вынужден оставаться в полном неведении относительно дальнейших действий российского партнера.

## **Кейс 2: Российская дипломатия**

В 2003 году английская биотехнологическая компания из Великобритании осуществляла поиск российского партнера, который мог бы разработать необходимую технологию для производства вакцин. Компания обратилась в Британское посольство в Москве, с помощью которого удалось установить контакт с научно-исследовательским институтом в Новосибирске. Российский Центр в Новосибирске продемонстрировал англичанам результаты своих исследований, которые подтверждали наличие необходимых технологических компетенций. Российская сторона выразила свою заинтересованность в развитии совместного коммерческого проекта с британской компанией. Британская компания также выражала большую заинтересованность в таком сотрудничестве, в доказательство чего направила по электронной почте российскому партнеру предложение о сотрудничестве, которое содержало предлагаемые технические и организационные условия проекта. Они ожидали получить быстрый ответ, однако даже через два месяца не последовало никакой реакции.

В то же время посольство Великобритании получило электронное письмо от директора российского НИИ, в котором говорилось о том, что Институт получил предложение о сотрудничестве Британской компании, которое его заинтересовало, и они намерены развивать совместный проект. Это письмо было перенаправлено в Британскую компанию. Компания направила в НИИ еще одно письмо по электронной почте, в котором повторно предлагалось обсудить условия оферты. Однако ответа снова не последовало.

Для решения проблемы был приглашен русскоговорящий менеджер, который в результате неформального общения с менеджментом Института выяснил, что руководство НИИ фактически не было заинтересовано в реализации коммерческого проекта с участием зарубежной компании. Ученые не хотели тратить время на то, что, по их мнению, не гарантировало получения «реальных денег», но требовало много предварительной работы.

Прежде всего, британская компания рассчитывала получить ответ по поводу заинтересованности института в сотрудничестве на указанных в оферте условиях. Компания была готова обсуждать предло-

женные условия. В связи с тем, что инновационные компании, как правило, небольшие, и работают на быстро растущих рынках, для них особо остро стоит вопрос оперативного принятия решений. Поэтому британская компания приняла решение больше не связываться с этим российским НИИ. Как показали результаты интервью, зарубежные респонденты имеют представление о возможных бюрократических сложностях процесса принятия решений в российских НИИ, но в рассмотренной ситуации иностранные менеджеры не могли понять, почему никто в НИИ не отвечал на их письма, и если была какая-то проблема, не объяснил, в чем она заключается.

Согласно мнению большинства респондентов, российские государственные НИИ испытывают серьезную проблему с мотивацией работы сотрудников. Как сообщил один из респондентов, «даже если Вы договоритесь с директором НИИ о том, что информация будет предоставлена в течение трех дней, вряд ли Вы получите ее вовремя. Сначала директор даст распоряжение своему непосредственному подчиненному подготовить необходимую информацию, этот подчиненный поручит подготовить информацию своему подчиненному, в итоге через три дня информация все еще не будет собрана и подготовлена, потому что в НИИ нет элементарной дисциплины и нет мотивации исполнять поручения вовремя». Как показывают комментарии российских ученых, большинство директоров российских НИИ совершенно не заинтересованы в проектах коммерциализации с участием иностранных бизнес компаний. Директора НИИ воспринимают такие проекты как времязатратные и невыгодные.

Большинство российских иностранных респондентов признают, что российские НИИ испытывают серьезный недостаток профессиональных менеджеров. Это связано с тем, что у институтов нет средств, чтобы нанять таких сотрудников. Как следствие этого, общение с иностранными коммерческими партнерами ведут сами ученые, которые назначаются директором НИИ. Такой ученый совершенно не заинтересован в освоении менеджерских навыков, у него нет опыта и времени. Прежде всего, он – ученый, и хочет оставаться ученым, а не тратить время на бессмысленные, по его мнению, проекты. И когда кто-то его заставляет выполнять функции менеджера, он использует все возможные механизмы защиты и оптимизации, например, пытается скрыться, отказывается регулярно общаться с партнерами и др. Большинство проинтервьюированных российских ученых жаловались на то, что их труд в качестве менеджеров остается без дополнительного вознаграждения. Таким образом, ученый не видит связи между его участие в проекте коммерциализации и повышении уровня его заработной платы. Таким образом, эффективность общения с коммерческим партнером никак не привязана к механизму вознаграждения. Результатом указанной ситуации является негативное восприятие процесса сотрудничества обеими сторонами.

Руководство российских НИИ более ориентировано на государственное финансирование. Они считают, что это «реальные» деньги, которые они получают заранее и на понятных им условиях. В то же время, согласно интервью с учеными, поддержание контактов с такими серьезными государственными организациями как посольство Великобритании, очень полезно для репутации НИИ. То есть Британское посольство получило ответ от российского НИИ, потому что директор НИИ посчитал посольство, как государственную структуру, гораздо более важным партнером, чем бизнес компанию. Британская компания как негосударственная структура не получила должного внимания руководства НИИ.

Как сообщил один из респондентов, «большинство великих российских ученых считают, что они должны получать финансирование и зарплату просто потому, что они ученые, а не за то, что они производят технологии, применимые на практике, в соответствии с оговоренными сроками. Им не нравится работать в интересах иностранных бизнес компаний, где им диктуют, какие результаты к какому сроку необходимо достичь».

Большинство иностранных респондентов считают наиболее серьезной проблемой сотрудничества с российскими партнерами неадекватные ожидания последних. Большинство российских ученых ожидают, что приход иностранного бизнес партнера будет означать немедленный приток инвестиций. Поэтому они всегда с радостью соглашались на сотрудничество. Однако, как только становится ясно, что иностранная компания не собирается платить им сотни тысяч долларов ни сегодня, ни даже завтра, ученые теряют всякую мотивацию к сотрудничеству и перестают нормально общаться с иностранными партнерами. В то же время российские респонденты считают, что проекты с иностранными компаниями это большой риск потерять время и ничего не получить взамен. Как объяснил один из российских ученых, «мы не собираемся работать за бесплатно. Мы накопили большой отрицательный опыт работы с иностранцами, когда они получили наши идеи, а мы остались ни с чем».

Согласно комментариям зарубежного эксперта, «зарубежные компании приходят не для того, чтобы раздавать деньги, а для того, чтобы делать деньги. Прежде всего необходимо начать работу над проектом, получить результаты, а потом постараться продать эти результаты на рынке и таким образом совместно заработать». Эта схема неприемлема для большинства российских ученых. Как пожаловался один из зарубежных инвесторов, «российские ученые не готовы к долгосрочному сотрудничеству с зарубежным партнером, если необходимым условием является длительная и интенсивная подготовка. Они хотят получить деньги здесь и сейчас». Это неприемлемо для иностранных партнеров. В данной ситуации все усложняется тем, что большинство российских ученых не готовы говорить о своих ожиданиях открыто с иностранным партнером. Это проблема недостаточного «управления ожиданиями». Ни российские ученые, ни иностранные бизнес партнеры не получают информацию о том, как видит процесс сотрудничества другая сторона.

Российские ученые ожидают, что бизнес партнер принесет сразу с собой деньги, и они совершенно не подготовлены к тому, что сотрудничество с бизнес организацией основано на длительном процессе переговоров и взаимных проверок. Как показали результаты интервью, в ситуации, когда ученые не уверены, что их труд будет оплачен, они отказываются заниматься какой-либо дополнительной деятельностью, помимо научной. Однако иностранные партнеры уделяют огромное внимание изучению технологических, организационных и юридических аспектов, связанных с коммерциализацией технологии. Как объяснил один из иностранных экспертов, «профессиональные инвесторы всегда очень тщательно проверяют все аспекты, связанные с коммерциализацией технологии, прежде чем принять инвестиционное решение, а также оставляют за собой право на контроль за ходом проекта в дальнейшем».

Ученые и менеджеры представляют собой две разные профессиональные культуры. Они используют различные профессиональные языки, живут в разных временных режимах и часто не понимают друг друга, подобно существам с различных планет. Несомненно, некоторые ученые обладают духом предпринимательства и рискуют на-

чать сотрудничество с иностранными партнерами, не имея никакого предыдущего опыта реализации коммерческих проектов. Соответственно, нет никаких гарантий, что такой предприимчивый ученый выполнит все, что наобещал иностранному партнеру, после того как на собственном опыте испытает все трудности, связанные с бизнес сотрудничеством.

Вышеописанная ситуация свидетельствует о том, что на определенном этапе сотрудничества неэффективная коммуникация между российскими учеными и представителями иностранных бизнес компаний может быть спровоцирована нежеланием делиться важной информацией либо отсутствием мотивации к сотрудничеству в целом. В этом контексте неэффективная коммуникация является эффективным инструментом, используемым для приостановления или срыва совместного проекта. Неэффективная коммуникация в данном случае является индикатором более серьезной проблемы сотрудничества.

### Кейс 3: Игра в переговоры

Крупная международная компания была заинтересована в российских технологиях. В качестве партнера был выбран российский государственный научно исследовательский институт (далее НИИ), с которым были начаты переговоры. На определенном этапе зарубежная компания столкнулась с целым рядом проблем в общении с российскими партнерами. Никто в зарубежной компании не смог объяснить, что происходит. Российские ученые неожиданно для зарубежного партнера перестали отвечать на электронные письма и телефонные звонки. Компания направила русскоговорящего менеджера, который в ходе общения с учеными установил, что российские партнеры столкнулись с рядом бюрократических проблем. Менеджер компании убедил ученых держать компанию в курсе происходящего.

Через несколько месяцев после этого пришло время заключения соглашения. Компания направила в НИИ проект соглашения. Ученым постоянно требовалось много времени для того, чтобы провести необходимые консультации с юристами и руководством института, поэтому ответ пришел с большим опозданием. Более того, российский партнер начал очень досконально выяснять и обсуждать те пункты соглашения, которые компания не считала важными. В частности, ученые не соглашались с формулировками, которые признаны в качестве стандартных в деловом сообществе. Все это занимало очень много времени. Менеджеры и юристы компании не понимали в чем дело.

Зарубежная компания постаралась выяснять причины таких задержек по телефону. Российский партнер сообщил, что причина заключается в необходимости согласования всех действий со всеми ответственными лицами, что являлось длительным процессом. Зарубежный партнер предложил для решения этой проблемы проводить регулярные телеконференции с одновременным привлечением всех лиц, принимающих решения с обеих сторон. Однако российская сторона отказалась вести переговоры с использованием режима телеконференции без объяснения причины такого отказа.

В российский институт был снова направлен русскоговорящий менеджер компании. В ходе неформального общения ему удалось выяснить, что на самом деле российские партнеры были не уверены в легальности передачи прав на интеллектуальную собственность, согласно предложенному соглашению. В итоге, после более чем года переговоров, соглашение так и не было подписано.

Как уже отмечалось ранее, одним из главных рисков для проекта трансфера технологий является проблема защиты интеллектуальной собственности. Риски, связанные с неясным статусом интеллектуальной собственности на технологии, созданные в российских институтах, были названы большинством респондентов в качестве основного барьера коммерциализации технологий в России. Это проблема юридического и политического происхождения, и, на первый взгляд, она не имеет ничего общего с проблемой эффективности коммуникаций. Однако изучение того, как эта проблема влияет на поведение как российских, так и иностранных партнеров, очень важно, так как объясняет причины многих коммуникационных разрывов.

По словам одного российского эксперта, «большинство ученых в России пытаются скрыть эту проблему от иностранных партнеров до самого последнего момента, и даже когда неясная ситуация с интеллектуальной собственностью становится очевидной, они боятся напрямую сообщить партнерам об этом. Многие российские ученые боятся заключать контракты с зарубежными компаниями потому что, несмотря на их желание сотрудничать, они должны быть очень осторожными в вопросах, касающихся прав государства на технологии».

Большинство ученых пытаются защитить себя или исчезают, если не могут справиться с ситуацией. Защитные механизмы включают множество способов избегания или отрицания опасных ситуаций. В данном случае, скорее всего, ученые высказывали возражения против стандартных пунктов в договоре для того, чтобы отвлечь внимание партнера от действительно серьезной проблемы и, таким образом, замедлить процесс и выиграть время, для того чтобы найти какое-либо решение. То есть они боялись отпугнуть иностранного партнера и хотели решить проблему самостоятельно, прежде чем партнер о ней узнает.

Результаты анализа интервью показали, что взаимодействие между российскими учеными и иностранными компаниями включает два типа самопозиционирования. В то время как российские респонденты главным образом упоминали проблему распределения власти и ресурсов, иностранные респонденты говорили о проблемах в общении с учеными. Российские респонденты жаловались на игнорирование их интересов и незаконный увод идей и технологий за рубеж. Поведение российских ученых в контексте описанной ситуации можно объяснить с точки зрения попыток защитить себя с одной стороны, и желания получить максимальную выгоду от проекта с другой. Представители иностранных компаний описывают проблемы сотрудничества с российскими учеными в терминах коммуникационных проблем, в которых видят недопонимание между отдельными людьми, а также рассматривают коммуникационные разрывы в контексте советской ментальности ученых. Такое отношение можно почувствовать не только из их слов, то также видеть и на конкретных примерах их действий. Согласно мнению одного из опрошенных российских экспертов, «такое восприятие происходящего иностранными партнерами можно объяснить как «преднамеренное игнорирование» реальных обстоятельств, в которых заключаются соглашения о проектах трансфера технологий». Это означает, что настоящие причины противоречий остаются невыявленными и игнорируются менеджерами иностранных компаний. В результате настоящие проблемы остаются нерешенными и повторяются снова и снова.

Результаты анализа интервью показали, что, когда запускаются совместные проекты между иностранными фирмами и российскими научными институтами, чаще всего роли участников проекта уже предписаны самой структурой проекта: иностранные коммерческие партнеры, как обладатели финансовых и организационных ресурсов, занимают доминирующую позицию и чувствуют себя вправе устанавливать правила игры. Российские ученые в этой ситуации оказываются в подчиненной позиции. Один из российских ученых прокомментировал эту ситуацию следующим образом: «иностранцы очень заинтересованы в российских технологиях, но они не заинтересованы работать с учеными на равных, они хотят, чтобы мы были их батраками». Другой российский ученый добавил следующее: «российские ученые имеют большой негативный опыт сотрудничества с иностранными коммерческими компаниями. Главная проблема заключается в том, что иностранцы не воспринимают нас всерьез, они хотят эксплуатировать наши интеллектуальные ресурсы. Поэтому нет ничего удивительного в том, что русские люди делают все возможное для того, чтобы затруднить деятельность иностранных компаний, вдобавок к трудностям, связанным с российским законодательством и иерархической системой внутри институтов РАН».

Как показало исследование, существует несколько причин, почему ученые считают, что их используют: а) их права интеллектуальной собственности не защищены. б) их работа недостаточно адекватно оплачивается. В результате ученые боятся быть обманутыми, но это только одна из причин возникновения коммуникационных разрывов. Возможно, проблема неэффективных коммуникаций не будет решена до тех пор, пока партнеры не перестанут чувствовать себя «используемыми». Один из ученых прокомментировал ситуацию следующим образом: «Я могу сразу сказать, в чем причина коммуникационной проблемы, если мне скажут, сколько российские ученые получают за участие в проекте».

В то время как многие респонденты поддерживают идею о том, что России следует развивать сотрудничество на международном уровне, исходя из их комментариев становится понятно, что выход на международный рынок связан с большим числом рисков: «мы открываемся, а они чистят наши карманы» (российский ученый). В результате, одним из наиболее распространенных стереотипов российских ученых является представление о том, что «иностранцы пытаются получить самые сложные российские технологии, которые стоят миллионы, за три копейки». А это уже проблема стереотипного мышления.

Многие из опрошенных российских респондентов особо отметили, что настоящей причиной коммуникационных проблем является поведение иностранного коммерческого партнера. Согласно результатам анализа интервью, неэффективное общение не является результатом отсутствия навыков делового общения у российских партнеров: «Все необходимые навыки это ответственность и пунктуальность. Вы все это получите, если сможете мотивировать партнера сотрудничать» (российский ученый). В некоторых случаях такая реакция на действия иностранных партнеров вполне обоснованна. Так, российские ученые главным образом жалуются на игнорирование их интересов, на неправильные ожидания партнеров и эксплуатацию их интеллектуальных ресурсов, в то время как иностранные респонденты жалуются на неадекватные ожидания ученых и на отсутствие у них навыков делового общения.

То есть, большинство российских респондентов считают, что их интересы игнорируются иностранными партнерами в лице крупных международных компаний. В то же время большинство иностранных респондентов отметили, что российские ученые не обладают необходимыми деловыми навыками, и это одна из основных причин, по которой проекты трансфера технологий неэффективны.

Один из проинтервьюированных зарубежных экспертов прокомментировал ситуацию следующим образом: «проблема заключается в убеждении, что один из партнеров всегда должен проиграть, для того, чтобы другой мог выиграть. Но мы более заинтересованы в ситуации, в которой выигрывают обе стороны. Это же бизнес, все, что нужно для этого, это держать своего партнера проинформированным о реальной ситуации».

Другим важным фактором, который необходимо принимать во внимание, является страх ученых совершить ошибку. Как прокомментировал российский ученый, «иногда ошибка такая глупая, что стыдно о ней кому-либо сказать. Мы так стыдимся того, что допустили ошибку, что стараемся скрыть ее всеми возможными способами». Российские ученые не видят связи между своими ошибками и возможностью научиться бизнесу на практике. Такие принципы, как «нужно избежать ошибки любой ценой» или «у нас нет права на ошибку» глубоко укоренились в организационной культуре. По словам иностранного эксперта, «восприятие ошибок различается в разных культурах. В России, если ты работал на компанию, которая обанкротилась, тебе будет сложно найти работу. В Европе люди чаще ищут специалистов, у которых уже есть этот уникальный опыт, и они знают как не допустить банкротства».

Еще одним важным вопросом, является нежелание российских ученых использовать средства групповой коммуникации, такие как телефонные и видеоконференции. Иностранные партнеры часто объясняют необходимость использования таких средств тем, что на этапе развития проекта следует регулярно обсуждать различные аспекты с привлечением лиц, принимающих решения, но высокие транспортные расходы не позволяют осуществлять такие встречи вживую. Однако российские партнеры не желают использовать такие инструменты, что приводит к замедлению хода переговоров.

Российские респонденты выделили несколько возможных причин данной ситуации, в том числе отсутствие дорогостоящего оборудования, отсутствие навыков его использования, высокая стоимость международных звонков. Однако в рассмотренном случае данные причины не могли лежать в основе отказа от участия в телефонной конференции. Зарубежный партнер готов был оплатить все расходы на международные переговоры, а российский участник, как показали результаты интервью, располагал всем необходимым оборудованием.

Российские респонденты отметили, что в процессе реализации проекта международного трансфера технологии, очень важен непосредственный личный контакт, который необходим для формирования доверия и уверенности у каждой из сторон. Зарубежные респонденты также подтвердили, что личный контакт крайне необходим на этапе формирования проекта и установления доверительных отношений между партнерами, однако дальнейшее обсуждение технических и организационных моментов на стадиях реализации проекта необходимо осуществлять с помощью современных средств связи. «Мы не можем постоянно летать в Москву для встречи с российскими учеными. Это делает любой проект крайне дорогостоящим», сказал один из опрошенных иностранных инвесторов.

Опыт последних лет показал, что ведение переговоров по коммерциализации технологий между организациями, которые находятся на большом расстоянии друг от друга, невозможно без применения современных средств связи. В зарубежных странах активно применяются различные инструменты, начиная от телефонов с режимами конференции связи и заканчивая целыми переговорными комнатами для видеоконференций, обеспечивающих эффект присутствия участников переговоров. Эти технологии позволяют бизнесменам по всему миру общаться друг с другом, давать и получать консультации, координировать проекты, организовывать мероприятия и экономить при этом время и деньги. К сожалению, такое оборудование, как правило, недоступно российским участникам. Отсутствие, как самого оборудования, так и необходимых навыков его использования, является значительным барьером для международного сотрудничества в России.

В качестве основных причин, почему российские ученые не хотят участвовать в групповых телефонных конференциях, в ходе интервью также были выделены следующие. В ряде случаев сложные внутриорганизационные отношения между работниками российских НИИ приводят к невозможности посадить за один стол переговоров сразу всех ответственных лиц. Как правило, зарубежный коммерческий партнер не является фигурой, авторитет которой будет достаточным, чтобы усадить за один стол переговоров конфликтующие стороны. Также, в качестве одной из возможных причин отказа российских ученых участвовать в телефонных конференциях, было выделено восприятие предложения заменить личные встречи телефонным общением в качестве проявления недостаточного уважения к ученым. В ряде случаев респондентами было отмечено, что если зарубежный инвестор не едет сам в Россию для встречи с российским партнером, это может быть рассмотрено как недостаточно серьезное отношение к проекту.

Отношение российских и иностранных респондентов по поводу создания совместных исследовательских лабораторий в России также различается. Зарубежные партнеры считают, что создание в России собственных лабораторий и привлечение к работе в них российских ученых является эффективным и взаимовыгодным способом международного сотрудничества. Это позволяет зарубежным компаниям избегать массы организационных и коммуникационных проблем. В то же время российские ученые, хотя и признают, что такая форма сотрудничества гарантирует получение «реальных денег», и выражают заинтересованность, однако считают, что это один из самых дешевых способов эксплуатации интеллектуальных ресурсов России.

Таким образом, проблема доверия является важным фактором, оказывающим влияние на проекты коммерциализации российских технологий. Российские ученые чувствуют себя очень незащищенными, большинство из них считают, что нужно быть очень осторожными с иностранцами. Несмотря на то, что большинство российских респондентов согласилось с тем, что Россия должна участвовать в процессе международного разделения труда, они считают, что иностранные компании используют российские интеллектуальные ресурсы бесплатно или слишком дешево. Причиной стереотипов является предыдущий негативный опыт, накопленный российскими учеными. В этой ситуации российские ученые не заинтересованы много работать для того, чтобы обеспечить эффективные коммуникации с зарубежными коммерческими партнерами.

Стереотипы обеих сторон друг о друге, основанные на предыдущем негативном опыте, являются одним из главных барьеров на пути формирования доверительных отношений, которые необходимы для долгосрочного сотрудничества. Российские ученые накопили негативный опыт сотрудничества с иностранцами отчасти из-за того, что первые иностранные бизнесмены, прибывшие в России в период перестройки и либерализации рынка, были отнюдь не лучшими представителями западного капитализма.

Стереотипы играют важную роль и часто являются причиной коммуникационных разрывов, если участники не воспринимают их всерьез. Большинство представлений российских ученых об иностранцах основаны на реальном негативном опыте, однако нельзя считать верным, что стереотипы являются результатом недопонимания на межличностном уровне.

Как комплексный феномен, стереотипы, о которых стороны не проинформированы, могут вызвать конфликты, причины которых остаются непонятыми и не устраненными. Так же, как и представления российских ученых об иностранцах, представления иностранных бизнесменов об ученых нельзя экстраполировать на всех в равной степени. Как показало проведенное исследование, многие ученые, занимающие ведущие позиции в РАН, очень заинтересованы в развитии международных коммерческих проектов, привлечении иностранных инвестиций и партнеров, так как это способствует развитию инновационной культуры в России. Необходимо понимать, что, несмотря на весь негативный опыт, большинство российских ученых открыты к сотрудничеству с иностранными бизнес-партнерами.

#### **Кейс 4. Стремление к успеху**

Сразу после распада СССР российский ученый создал одну из первых инновационных компаний. Компания занималась коммерциализацией технологии, которую этот ученый разрабатывал в советское время в государственном научном институте. К 2004 году этот ученый-менеджер имел более 10 лет коммерческого опыта. Кроме того, в течение десяти лет после создания фирмы ученый изучал менеджмент, бухгалтерский учет, и приобретал иные необходимые знания для управления компанией.

Европейская компания искала определенную технологию в России и вышла на описанную фирму. Европейская компания приняла решение, что российский партнер обладает всеми необходимыми технологическими компетенциями для разработки требуемой технологии. Обе компании подписали соглашение о сотрудничестве. Для работы дополнительно была привлечена группа ученых из государственного НИИ. В рамках проекта российская компания брала на себя ответственность за координацию процесса разработки технологии и создания продукта, согласно техническим требованиям европейской компании. Также были установлены определенные сроки, в которые должны были быть выполнены все работы.

В ходе всего проекта весь процесс сотрудничества был полон неожиданностей и сложностей. Менеджеру пришлось преодолеть большое количество технических и организационных проблем. Ученые отказывались следовать установленным срокам (дедлайнам). Более того, если они решали, что для улучшения технологии нужно что-то изменить, им было все равно, что эти изменения приведут к задержке в получении результата. В целом их не волновало, что зарубежная компания желала получить технологию к определенному времени.

Они были уверены, что если они улучшат ее, клиент будет счастлив. В те моменты, когда исследование заходило в тупик, они не спешили сообщить об этом менеджеру, а пытались исправить все ошибки самостоятельно: организовывали новые эксперименты. Самой сложной проблемой для менеджера было объяснить ученым, что предоставление запрашиваемой информации в согласованные сроки является важным фактором успеха проекта.

В итоге менеджеру приходилось контролировать каждый шаг ученых и постоянно им объяснять, что если они не будут соблюдать дедлайны, то потеряют клиента, и проект будет закрыт. Менеджеру приходилось вкладывать огромные усилия для того, чтобы убедить в этом ученых с одной стороны, а с другой – объяснить иностранному партнеру, в чем причины нарушения сроков выполнения поставленных задач. Тем не менее, он постоянно находился в контакте с иностранным заказчиком, информировал его обо всех изменениях в сроках и ходе работы.

В результате многие дедлайны были нарушены, некоторые технические показатели не соответствовали изначальным требованиям, иностранный партнер не был полностью удовлетворен результатами проекта. Однако сильное стремление к сотрудничеству со стороны российской компании способствовало тому, что европейский партнер дал ученым дополнительное время. В итоге необходимая технология была разработана, и участники проекта были довольны результатами сотрудничества.

Большинство инвесторов считают, что качество менеджмента в российских инновационных компаниях во многом определяет, будет ли совместный проект успешным или нет. Как правило, деловые партнеры не заинтересованы в общении с учеными напрямую, а предпочитают иметь дело с хорошими менеджерами, которые ответственно подходят к выполнению поставленной задачи в установленные сроки. Инвестора интересуют возможности рынка и продукта, а не его технические характеристики. Инвесторы считают, что организация бизнеса должна основываться на дисциплине, то есть дедлайны, отчеты, планирование являются неотъемлемыми элементами любого проекта. Ученые верят, что все эти элементы являются бесполезными и незначительными формальностями, на которые не следует тратить много времени. Ученые не стремятся быть пунктуальными, когда это может ограничить их научный интерес, это в их профессиональной культуре, что они не могут остановиться, продолжая каждый раз усовершенствования и дополнительные результаты. Это происходит за счет экономии времени на формальности. Для любого бизнесмена время – деньги. Для ученого любые затраты хороши, если результат хороший.

Инвестор вкладывает деньги, ожидая получить определенный результат, ему не нужно, чтобы ученый изобрел что-то дополнительное к запланированному, достаточно просто выполнить задачу в установленные сроки. Очень часто много времени уходит на то, чтобы объяснить это ученым, которые не хотят иметь конкретных обязательств, в том числе по срокам. Некоторых ученых обижает то, что кто-то устанавливает для них дедлайны. Они уверены, что время не имеет значения, если оно требуется для достижения великолепного результата.

Ученым требуется возможность творить. На этапе развития технологии, когда необходимо получить строго определенный результат в сжатые сроки, ученые продолжают экспериментировать снова и снова.

ва, расходуя все больше и больше временных и финансовых ресурсов проекта, чтобы улучшить технологию. В результате они не укладываются в установленные сроки. Часто в этой ситуации ученые до последнего момента не сообщают об этом клиенту, стараясь найти дополнительное время для исследования. Часто многие ученые считают, что сам процесс исследования гораздо важнее, чем его результат. Для решения этой проблемы необходимо привлекать кого-то, кто будет контролировать работу ученого на каждом этапе проекта, что является совсем нелегкой задачей.

Никто не будет спорить с тем, что ученые и менеджеры в любой стране представляют собой две разные профессиональные группы и по-разному относятся к процессу, в котором участвуют. Так ученые больше движимы заинтересованностью в самом процессе исследования, в то время как для менеджера бизнес компании важен результат. Это правило работает в любой стране, а не только в России. Однако, как показали результаты интервью, в случае взаимодействия между учеными и инвесторами, от ученых ожидают, что они могут вести себя как профессиональные менеджеры. Бизнес партнеры часто жалуются на то, что ученые неэффективно расходуют время: «они не понимают, что время это ограниченный ресурс. Они никогда не следуют расписанию...». Однако, как объяснил один из ученых, ученые не хотят быть менеджерами: «даже если бы мы хотели, мы не можем быть менеджерами, это просто невозможно. Если зарубежный партнер хочет, чтобы с ним эффективно вели деловое общение, деловую переписку и т.д., ему следует найти профессионального менеджера, который возьмет на себя ответственность за это».

Как показали результаты интервью, многие зарубежные компании уже пришли к осознанию того, что для эффективной работы в России необходимо привлекать профессионального посредника. Более эффективно обратиться к профессиональному менеджеру, который сможет организовать и контролировать работу ученых. Менеджер будет отвечать за результаты проекта. Большинство иностранных менеджеров подтвердили, что работа с компанией, которой управляет ученый, не обладающий навыками менеджера, обрекает проект на неудачу. Если этот ученый еще и пытается параллельно управлять компанией и продолжает при этом заниматься научной деятельностью, такая компания не имеет шансов на успех. Некоторые респонденты, описывали ситуации, когда ученый, у которого есть очень хорошая технология, находил инвестора, и они совместно создавали компанию. Максимум через год постоянных трудностей они принимали решение привлечь профессионального менеджера. Опрошенные эксперты считают, что это хороший знак, если ученые начинают осознавать необходимость профессионального менеджера так быстро.

Ученые хотят оставаться учеными и не желают превращаться в менеджеров. Конечно, существуют примеры ситуаций, в которых ученые начинают думать как бизнесмены, однако это происходит после нескольких лет управления инновационной компанией. Без такого опыта ученые не способны эффективно вести коммуникации напрямую с бизнесменами, так как они говорят на разных профессиональных языках. В то же время большинство российских ученых и их иностранных коммерческих партнеров считают, что успешное управление проектами невозможно, если у менеджера нет опыта работы в научной сфере. «Никакой профессиональный менеджер не в состоянии понять язык ученых, поэтому ученые обычно отказываются слушаться таких менеджеров, если последние сами не бывшие ученые» (российский ученый). В то же время многие ученые и их иностранные партнеры признают в качестве возможного способа созда-

ния ситуации, в которой ученые будут слушаться указаний менеджера, это показать, что менеджер говорит от имени инвестора и пока менеджер не скажет инвестору, что пора переводить деньги, денег не будет.

В то же время как российские, так и иностранные респонденты, отметили, что для стартап компании крайне сложно подобрать грамотного менеджера. Большинство российских респондентов считают, что они не смогут привлечь высококвалифицированных управленцев по причине отсутствия денег, которые бы позволяли платить им достаточную заработную плату. Кроме того, очень сложно подобрать менеджера, который достаточно хорошо сможет разобратся в технологии, которую необходимо коммерциализировать. Позиции российских и западных респондентов относительно того, кто должен оплачивать услуги профессионального менеджера, различаются существенным образом. В то время как большинство иностранных респондентов считают, что российское НИИ должно привлекать специалистов из собственного штата и платить им зарплату, российские ученые считают, что сами зарубежные инвесторы должны нанимать дополнительно менеджера, который сможет снизить риски для инвестора.

Между российскими и иностранными партнерами всегда возникают те или иные проблемы в общении. Это неизбежно. Однако если партнеры действительно хотят добиться успеха проекта, они всегда найдут способ понять друг друга. Проблема заключается в том, что невозможно привлечь и успешно сотрудничать с иностранным партнером без участия профессионального посредника, который был бы в состоянии убедить ученых, что они должны работать сейчас, а деньги они получают только в будущем и только в том случае, если проект будет успешным. В описанной ситуации менеджеру удалось достичь компромисса с иностранным партнером, несмотря на сбой в сотрудничестве. Именно потому, что менеджер предоставлял всю необходимую информацию иностранному партнеру вовремя. Как показали интервью с менеджерами иностранных компаний, сообщение информации обо всех проблемах, которые возникают в ходе проекта коммерциализации, является крайне важным фактором успеха. Даже если проблема возникла по ошибке ученого, очень важно сделать так, чтобы менеджер компании узнал об этой ошибке вовремя. Это необходимо для того, чтобы оценивать риски и адекватно реагировать на возникшие трудности, пока еще не слишком поздно.

### **Кейс 5: Чем водка отличается от виски?**

Российские НИИ и иностранная компания организовали совместный НИОКР. Исследования проводились в одном из региональных российских НИИ, куда прибыла группа менеджеров зарубежной компании. Постоянно возникали ситуации взаимонепонимания между менеджерами и российскими учеными. Зарубежная компания пригласила профессионального посредника из российской консалтинговой фирмы, специализирующейся в коммерциализации технологий. Так как консалтинговая компания, находилась в Москве, консультант компании был вынужден летать в указанный регион России ежемесячно, для того чтобы улаживать конфликты, возникающие в результате непонимания.

Каждый вечер он шел в местный бар с российскими или иностранными членами команды. Сначала он «пил водку» с российскими учеными и обсуждал поведение иностранных партнеров. На следующий день он приводил в бар иностранных членов команды, которые жа-

ловались ему на русских партнеров, и «пил с ними виски». После этого он собирал и тех и других вместе и объяснял каждой из сторон, как другая группа видит конфликтную ситуацию. После этого, когда были выяснены и устранены реальные причины непонимания, они вместе вырабатывали решение совместных задач.

Для того, чтобы сделать общение между российскими учеными и иностранными менеджерами более эффективными и устранить взаимонепонимание, сотрудник консалтинговой компании встречался с каждой из сторон на регулярной основе. Посредник признался, что выполнение такой роли, это очень сложная задача, так как часто приходится заниматься психологическим консультированием. Необходимо внимательно слушать как ученых, так и иностранных менеджеров. И только, когда встречи становятся регулярными, и происходит сближение с людьми, можно определить, в каких случаях то, что они говорят, правда, а когда нет.

Только благодаря помощи профессионального посредника проекту удалось выжить, а обе группы участников команды были удовлетворены результатами совместной работы. Имея первый опыт успешного сотрудничества, пройдя период взаимных притирок, российский НИИ и указанная иностранная компания продолжили сотрудничество и уже не нуждались в помощи посредника.

Культурные различия играют важную роль в процессе формирования доверительных отношений между российскими и иностранными участниками проектов трансфера технологий. Конечно, существует множество культурных различий между европейскими и российскими партнерами. Доверительные отношения могут строиться разными способами, в зависимости от того, какие культурные значения люди из разных стран придают одним и тем же событиям.

Основным вопросом в этой ситуации является «как использовать эти культурные различия так, чтобы преодолеть непонимание в межкультурной команде»? Как показывают результаты предыдущих исследований, многие культурные различия приводят к возникновению взаимного непонимания. В случае если этому не уделяют достаточного внимания, непонимание может перейти в состояние конфликта, что приведет к замедлению или разрушению проекта изнутри. Поэтому очень важно обсуждать вопросы, связанные с культурными особенностями таких профессиональных групп как российские ученые и иностранные бизнес партнеры. Очень важно принимать во внимание стереотипы обеих этих групп в отношении друг друга.

Так российские респонденты отметили, что, например, американские бизнесмены воспринимают российских ученых часто как «бедных голодающих людей, которые будут счастливы получить три копейки за все, сто у них есть». Европейцы имеют лучшую репутацию. Российские респонденты считают, что европейские бизнесмены воспринимают российских ученых как «светлые умы с чудесными техническими способностями и знаниями». Если европейцы говорят ученым, что им нужно конкретно получить, они получают это на следующий же день. Качество будет высокое, цена низкая, и более того, совершенно не нужно объяснять, как это делать, ученые сами все знают. При этом опять же все обойдется значительно дешевле, чем услуги зарубежных ученых.

Различаются даже способы установления личных дружеских отношений. Например, американцы сначала делают бизнес, при этом держат дистанцию в личных отношениях. Если бизнес идет успешно, тог-

да они начинают межличностный контакт. Немцы занимаются делом в течение дня и устанавливают дружеские отношения по вечерам. Наутро они снова занимаются делом. Британцы где-то посередине между американцами и немцами. Русские занимаются тем, что устанавливают личные отношения, и одновременно занимаются делом.

Относительно российских ученых существует довольно распространенное мнение самих же ученых, что для создания результата им требуется вдохновение. Если вдохновение пришло, то результат будет, если его нет, то они будут сидеть и ждать, когда оно придет. Что же касается иностранных менеджеров, то они будут работать восемь часов в день, согласно установленному плану и дедлайнам, каждый день будут таким образом делать маленький шаг в достижении результата.

Различные отношения к ответственности также часто упоминались зарубежными респондентами. Если вы спросите у российских партнеров, кто отвечает за исследование, в ответ будет дано название НИИ, что говорит о коллективной ответственности. Если задать тот же вопрос зарубежному партнеру, в ответ указывается имя конкретного человека, то есть имеет место персональная ответственность.

Различия в отношении к безопасности – это еще один важный пример. Иностранные респонденты постоянно отмечали, что россияне не беспокоятся о собственной безопасности. Например, они не пристегиваются, когда ведут машину. Даже такая, с точки зрения российского жителя, незначительная деталь, настораживает европейских партнеров. Они чувствуют себя в итоге неуверенно, сотрудничая с российскими партнерами.

Еще одной особенностью российских ученых является то, что многие из них чувствуют себя некомфортно, общаясь с иностранцами. В советские времена возможности для такого общения были значительно ограничены. Даже сегодня некоторые ученые опасаются открытого общения с иностранными коммерсантами, так как подозревают их в антироссийской деятельности. Часто можно наблюдать странное отношение к иностранцам, которые воспринимаются не как простые люди, говорящие на другом языке, а как какие-то полу-мифические персонажи. Некоторые российские ученые признали, что если бы сотрудничество с иностранцами не обещало поступление денег, которые они не могут найти в достаточном количестве в России, они бы держались от них подальше. Таким образом, одним из основных коммуникационных барьеров является отсутствие доверия к иностранцам. Например, почти все опрошенные ученые согласились с утверждением о том, что крупные иностранные компании хотят украсть их технологии, если им представится такая возможность. В то же время, как правило, иностранцы никогда не говорят открыто российским партнерам, что им не нравится в их действиях. Они стараются сглаживать конфликтные ситуации, и в результате постепенно накапливается недовольство. В определенный момент иностранный партнер просто отказывается от сотрудничества. Российский партнер часто не понимает, что послужило причиной, потому что никто не говорил, что что-то не так. Одни из опрошенных российских ученых особо подчеркнул, что когда его западный партнер информирует его о допущенных ошибках, он воспринимает это как проявление искреннего доверия и уважения.

Конечно же, необходимо всегда помнить, что даже самый опытный российский бизнесмен имеет менее 15 лет практического опыта в условиях рыночной экономики и еще меньший опыт международного сотрудничества. Поэтому очень часто многие сбои в общении с

иностранным партнером остаются незамеченными и не устраненными, что приводит к дальнейшим осложнениям. К сожалению, иностранные партнеры не всегда это учитывают.

Российские ученые не воспринимают контракт в том же смысле, как его воспринимают иностранные партнеры. В некоторых случаях контракт служит в качестве «заявления о взаимных намерениях», которое может быть проигнорировано в случае необходимости. Таким образом, контракт воспринимается как довольно гибкий документ, который является формальностью, который не обязательно точно соблюдать.

Не менее важным коммуникационным барьером является недоверие к тем знаниям, которые привносят в проект иностранные партнеры. В конце девяностых российские ученые принимали участие в большом количестве различных проектов, целью которых была передача западного управленческого опыта, в том числе в области коммерциализации технологий. Такие проекты были важны для престижа научных институтов, однако само по себе знание иностранных экспертов оставалось локальным. Иностранные эксперты не могли адаптировать свой опыт к неизвестным им российским условиям. Большинство российских партнеров, принявших участие в интервьюировании, согласились, что, как правило, изначально они уже уверены, что знания, которыми обладают иностранные партнеры, неприменимы в условиях российской действительности. Как рассказал один из российских респондентов: «мы не ожидаем получить что-то от иностранных экспертов потому что, то, чему они нас учат, не работает в России». Подобные высказывания звучат очень часто в личных беседах с российскими коллегами, но очень редко их озвучивают аргументированно иностранным коллегам.

Языковой барьер – еще одно препятствие на пути выстраивания доверительных отношений. Трудности перевода создают большое количество проблем для межкультурных команд. Прежде всего, языковой барьер увеличивает стоимость передачи информации. Иностранные бизнес партнеры, как правило, ожидают увидеть с российской стороны профессиональных переговорщиков, в том числе владеющих иностранными языками. Многие иностранные партнеры удивляются, что российская сторона не может оперативно предоставить технологические описания и иную документацию на английском языке.

Однако, согласно результатам интервью, языковой барьер не является непреодолимым препятствием. Как пояснил российский ученый: «если люди хотят сотрудничать, они найдут общий язык. Конечно, потребуется больше времени для того, чтобы понять партнера, однако в целом эта проблема вполне преодолима».

Таким образом, определенные культурные особенности всегда влияют на процесс сотрудничества между российскими учеными и иностранными бизнес-менеджерами. Культурные особенности влияют на формирование идентичности. В том случае, когда какой-либо аспект идентичности остается проигнорированным и непонятым, такое непонимание может привести к конфликтной ситуации. Однако, если уделять культурным различиям достаточно внимания и уважения, сами по себе такие различия не представляют опасности.

Также нужно принимать во внимание, что знание норм другой культуры или профессиональной общности не может гарантировать предсказуемость поведения каждого отдельного представителя такой группы.

## Часть 2.

---

### Причины коммуникационных проблем

Как следует из описаний кейсов, представленных в предыдущей части, коммуникационные разрывы, которые возникают в процессе реализации международных проектов трансфера российских технологий, могут являться проблемой сами по себе, либо быть индикатором, указывающим на скрытую проблему в сотрудничестве. Таким образом, с одной стороны, очень важно различать эти два типа коммуникационных разрывов. С другой стороны, внимательное отношение к коммуникационным проблемам, возникающим в процессе взаимодействия российских ученых и иностранных бизнес-партнеров, позволяет вовремя заметить, идентифицировать и предотвратить более серьезные проблемы в сотрудничестве.

Существует несколько типов коммуникационных разрывов, которые могут возникнуть между российскими и иностранными партнерами в процессе трансфера технологий. Зарубежными партнерами были указаны следующие из них: а) непредставление необходимой информации; б) предоставление неверной информации; в) нарушение установленных сроков предоставления информации; г) предоставление информации в несоответствующем формате; д) исключительно формальный формат общения.

В случае с российскими учеными коммуникационный разрыв может быть индикатором того, что они не заинтересованы в проекте, но по каким то причинам не могут выразить отказ открыто. Если отсутствие заинтересованности не распознать на раннем этапе сотрудничества, то есть риск быть вовлеченным в затратный по времени, но безуспешный процесс переговоров.

Когда у ученого в процессе исследования возникает проблема, он может использовать ситуацию коммуникационного разрыва для того, чтобы потянуть время. Однако та же самая ситуация может быть использована для выстраивания стабильных отношений в долгосрочной перспективе. Таким образом, основной задачей менеджера является выстраивание доверительных взаимоотношений между российскими учеными и иностранными бизнес-партнерами, которые бы помогли преодолеть негативные стереотипы взаимного восприятия и взаимодействовать открыто и эффективно.

Неэффективные коммуникации могут иметь различные причины. Некоторые участники процесса коммуникации могут не иметь желания сотрудничать, другие – не иметь необходимых полномочий, другие – не иметь профессиональных навыков межкультурного делового общения. В любом случае очень важно выяснить, что является настоящей причиной коммуникационного разрыва для того, чтобы преодолеть его.

Анализ интервью показал, что самыми распространенными причинами коммуникационных проблем между российскими учеными и их иностранными коммерческими партнерами являются: а) отсутствие доверия партнеров друг к другу; б) взаимные стереотипные восприятия; в) неадекватные ожидания; г) языковой барьер; д) отсутствие навыков делового общения; е) страх наказания за открытое сообщение плохих новостей.

## Отсутствие доверия между партнерами

Отсутствие доверия между партнерами было отмечено большинством респондентов как основной барьер на пути к успеху международных проектов коммерциализации технологий. Доверие можно определить как ожидание партнера в отношении надежности и добропорядочности второго партнера. Формирование доверительных отношений возможно в случае постоянного поддержания ощущения открытости, искренности и кооперативности. Оппортунизм не должен быть основополагающим фактором, так как в большинстве культур такое поведение негативно воспринимается как проявление эгоизма. Это очень важно в случае управления международными мультикультурными проектами, в которых коллективные цели проекта могут конфликтовать с индивидуальными целями участников проекта. Формирование доверия – важный шаг на пути создания и развития мультикультурных и географически разьединенных команд.

Успех делового общения полностью зависит от уровня открытости партнеров по отношению друг к другу, то есть того, насколько партнеры готовы делиться только им доступной информацией. Риск утраты ценной информации или ноу-хау по причине случайной утечки или оппортунистического поведения партнера, очень высок в проектах коммерциализации технологий. Эта проблема актуальна не только для России, однако, неэффективность защиты прав не интеллектуальную собственность выводит эту проблему на первый план. Поэтому российские партнеры стараются защитить себя всеми возможными способами, в первую очередь отказываясь передавать критически важную информацию. Это приводит к большой степени «закрытости» российских партнеров, что может негативно восприниматься зарубежными партнерами. Однако, чем более доверительные и открытые отношения складываются между партнерами, тем больше возникает возможностей для взаимного изучения и обучения партнеров, что является важным условием формирования долгосрочных деловых связей.

Если доверие однажды было достигнуто, его необходимо развивать и поддерживать. Для этого необходимо постоянно поддерживать отношения. В противном случае кредит доверия со временем уменьшается, и приходится затрачивать большие усилия для того, чтобы его восстановить.

Посредники играют важную роль в создании доверительных отношений во многих странах. Их роль в США, например, ограничена. Там каждый человек отвечает сам за себя. В этой стране основная роль посредника состоит в «открывании дверей», которые без его участия оставались бы закрытыми. Миссия такого посредника заканчивает-

ся, как только он представил две стороны друг другу, стороны далее сами решают, хотят они продолжать сотрудничество или нет. В Европе роль посредников гораздо более значительна. Во многих европейских странах посредник как будто одалживает часть своей репутации той стороне, которой он оказывает свои услуги. Говоря «Вам необходимо встретиться с этими людьми», он тем самым дает сигнал, что этим людям можно доверять и с ними стоит сотрудничать. Иногда такой посредник участвует очень активно как «за кулисами», так и непосредственно во время встречи потенциальных партнеров. Так как американцы склонны много переезжать, то они привычны к установлению временных отношений. Они заводят друзей в новом городе или новой компании, а затем находят новых друзей, если меняют место жительства или место работы. Американцы, которые уже знают друг друга на протяжении некоторого времени, считают, что каким был уровень их доверия во время их последней встречи, таким он и остается до их следующей встречи, даже если эта встреча состоится через много лет. В странах Европейского Союза, где люди привыкли жить всю свою жизнь на одном месте, вплотную друг к другу, нужно длительное время для установления отношений между людьми. Такие доверительные отношения при этом требуют постоянного подтверждения для того, чтобы оставаться эффективными. Например, частые визиты и постоянное общение с использованием различных средств связи крайне необходимы для поддержания доверия.

## Стереотипы

Результаты исследования показали, что как у российских, так и у иностранных партнеров существует масса стереотипов в отношении друг друга. Стереотипы это обобщенные представления, которые выполняют функцию наделения смыслом событий и явлений окружающего мира, несмотря на то, что очень часто противоречат объективной реальности, потому как формируются на выборочной основе и включают лишь часть информации об описываемом сложном явлении. Стереотипы деловых партнеров основаны на их представлениях об этнических, профессиональных и культурных различиях, а также имеющемся у них негативном или позитивном опыте. Стереотипы конкретизируют реальность, часто ошибочно, рационализируют культурные предрассудки.

В ситуации, когда люди, принадлежащие к различным культурным группам, работают вместе, их культурные ценности иногда вступают в конфликт. Существуют типичные культурные различия, которые оказывают влияние на процесс сотрудничества между российскими учеными и иностранными бизнес-менеджерами, и на которые очень важно обращать внимание. Две указанные группы часто испытывают взаимное непонимание и реагируют друг на друга таким образом, что приводит к краху потенциально успешные проекты. Менеджеры таких межкультурных команд должны понимать, что создание доверительных отношений между культурно различными группами это комплексный процесс, особенно в российском контексте, где ученые не доверяют иностранцам из-за предыдущего негативного опыта времен «пиратского капитализма». Более того, каждая профессиональная культура отличается способами выстраивания доверительных отношений. Для того, чтобы общаться эффективно, процесс достижения доверия требует больших затрат времени и постоянного взаимодействия.

В самом начале взаимодействия с представителями других культур люди часто склонны к тому, чтобы обращать больше внимания на различия, чем на сходства. Затем, применяя те же стандарты, которые применяются для носителей собственной культуры, люди делают

неверные выводы о поведении представителей другой культуры. Стереотипы и иные формы неверных обобщений формируются наиболее часто у людей, которые общаются с представителями другой культуры нерегулярно. В условиях неопределенности человеческое сознание начинает искать и создавать упорядоченную систему, в которую бы вписывалось все то, что происходит вокруг. Особенно сильно это проявляется в ситуациях, когда человек чувствует себя уязвимым из-за неопределенности, в которой он находится. В качестве реакции вырабатываются определенные обобщения, которые основаны на самых поверхностных представлениях о другой культуре, но выдаются за реальный опыт и глубокие познания. Если таким стереотипам придается негативный смысл, они превращаются в предрассудки.

Таким образом, наша собственная культурная идентичность скрыта от нас самих до тех пор, пока мы сами не сталкиваемся с представителями других культур. Более того, важно помнить, что все культуры находятся в подвижном изменяющемся состоянии, взаимодействуют друг с другом, изменяются с течением времени, даже если их представители об этом не подозревают. Однако скорость изменения значительно возрастает, когда представители культур начинают вступать в активные взаимодействия. Поначалу это может приводить к дезориентации, но итог всегда один – изменения происходят в обеих культурах.

## Неверные ожидания

Ожидания являются движущей силой в бизнесе. Это один из основных факторов, определяющих успех или провал проекта коммерциализации технологий, так как участники проекта часто по-разному оценивают его возможные результаты и требуемые усилия. Одной из главных причин провала проекта является несоответствие ожидаемых и фактических результатов. Если в самом начале проекта не согласовать цели и результаты проекта понятным для всех его участников образом, остаются так называемые «серые поля» ожиданий каждой из сторон в отношении действий другой стороны. Как российские, так и зарубежные респонденты выделили неверные ожидания сторон в качестве одной из главных причин провала проектов.

Разные участники проектов коммерциализации имеют разные выраженные и подразумеваемые ожидания в отношении целей и результатов проекта. Например, инвесторы, прежде всего, ожидают получить высокую прибыль от вложенных инвестиций. Ученые рассчитывают на долгосрочную занятость с высоким уровнем оплаты труда. Клиенты рассчитывают на высокое качество продуктов по доступной цене и т.д. Когда ожидания не совпадают, результатом часто становится ситуация взаимного непонимания того, что думают и делают другие партнеры. Естественно, это может быстро привести к серьезным ссорам в общении между партнерами. Таким образом, для того чтобы сохранить деловые отношения, необходимо заранее расставить приоритеты между ожиданиями различных участников. Очень важно понимать, что менеджеры проектов трансфера технологий должны заниматься управлением ожиданиями в первую очередь.

## Языковой барьер

Трудности лингвистического перевода являются очевидным барьером на пути эффективного общения и построения доверительных отношений между деловыми партнерами. Как зарубежные, так и российские респонденты признают, что языковой барьер остается одним из важнейших препятствий на пути международного общения в ходе проектов трансфера технологий, наличие которого часто приводит к

взаимному искажению информации при ее передаче. Однако сложности изучения и свободного владения иностранными языками не являются главными проблемами. Наибольшая проблема возникает в ситуации, когда одна из сторон считает, что она владеет иностранным языком достаточно для того, чтобы свободно понимать зарубежного партнера без искажений. В этом случае возникает ложное понимание информации, передаваемой партнером, что приводит к введению в заблуждение сторон. Чувство дискомфорта, вызванное необходимостью коммуникации с представителями других культур на иностранном языке, также способно привести к отказу от потенциально выгодного проекта.

## Отсутствие навыков делового общения

Деловые люди во всех странах часто сталкиваются с такой проблемой как отсутствие навыков общения с коммерческими партнерами. Как показало исследование, во многих случаях провала перспективных проектов в России причина была в том, что от ученых ожидали такое же поведение как от представителей делового мира. Несмотря на то, что общение между учеными имеет много общего с общением в бизнес среде, деловое общение основано на других принципах, таких как в его основе лежат представления о высокой ценности времени и значимости быстрого и открытого получения плохих новостей.

Профессиональные менеджеры, которые обеспечивают коммуникацию между учеными и деловым сообществом, привлекаются в большинстве европейских стран для минимизации рисков коммуникационных разрывов.

## Страх наказания за сообщение плохих новостей

Как показало исследование, страх допустить ошибку и страх сообщать плохие новости партнеру, также как и боязнь открыто выражать свое мнение и задавать вопросы, являются серьезными коммуникационными барьерами, так как эффективной коммуникацией является такое общение, которое основано на передаче в равной степени как хороших, так и плохих новостей. Согласно последним исследованиям, совершение ошибки и провал проекта признаны одними из самых распространенных страхов современного члена западного общества. В то же время большинство зарубежных бизнесменов отметили, что ошибки являются важной составляющей любой коммерческой деятельности, которая имеет большую ценность для развития бизнеса. Они считают, что ошибки являются одной из движущих сил любого коммерческого проекта. Однако опрошенные ученые утверждают, что они предпочли бы исправить свои ошибки до того, как бизнес-партнер узнает об этих ошибках. В этой противоречивой ситуации полезно знать, что для коммерческих проектов плохие новости так же, а порой даже более важны, как и хорошие.

Если партнер открыто и вовремя сообщает плохую новость, это означает, что управленец получает необходимую информацию, которая позволяет ему рассчитывать и управлять рисками. Коммуникационные проблемы сами по себе являются одним из рисков, которые часто встречаются в проектах трансфера технологий. Управлять этим риском также необходимо профессионально. Сообщение плохих новостей не обязательно приводит к негативным последствиям, если причины возникших проблем хорошо объяснены и изложены в правильной форме.



## Часть 3.

---

### **Рекомендации по формированию профессиональных навыков международного делового общения**

Вполне очевидно, что ученые и бизнесмены представляют две разные профессиональные группы, говорят на разных языках и это правило одинаково действует для России и любой другой страны мира. Однако российской особенностью на данном этапе развития инновационной экономики является недостаток профессиональных менеджеров, специализирующихся на коммерциализации технологий, а также профессиональных консультантов, способных обеспечивать процесс эффективного общения между представителями научных и деловых кругов. В зарубежных странах менеджеры, которые выполняют функцию посредников, играют важную роль в процессе формирования доверительных отношений между этими двумя сообществами в долгосрочной перспективе. Как свидетельствует зарубежный опыт, на каждом этапе проекта коммерциализации менеджерам необходимо играть роль коммуникационного ассистента между учеными и коммерческими партнерами.

Результаты проведенного исследования показали, что самыми важными профессиональными компетенциями, которыми должен обладать менеджер Центра трансфера/коммерциализации технологий, являются:

- 1) навыки организации межкультурного общения в рамках международной команды;
- 2) навыки формирования социальных связей;
- 3) навыки управления ожиданиями;
- 4) навыки ведения переговоров;
- 5) знание и умение применять правила этикета делового общения.

---

# Навыки организации межкультурного общения в рамках международной команды

Менеджеры любой компании, вовлеченные в международный проект, должны принимать во внимание сложность межкультурной коммуникации. Для того, чтобы успешно работать на международном рынке, менеджеры проектов трансфера технологий все больше нуждаются в развитии таких компетенций, которые помогают им становиться межкультурно профессиональными. Это необходимо для того, чтобы понимать различные культурные нормы и особенности поведения, создавать сильные и эффективные межкультурные команды. Очень важно знать культурные особенности твоего потенциального партнера. В противном случае велик риск того, что сделка будет сорвана еще задолго до начала самого проекта.

Как показало наше исследование, многие проекты трансфера технологий не работают, так как не налажено общение между членами межкультурной команды. Российские и зарубежные ученые и менеджеры становятся членами единой межкультурной команды с того момента, как было принято решение о сотрудничестве. Это означает, что нормальное функционирование такой команды во многом определяется качеством межкультурной коммуникации, в то же время принципы командного взаимодействия должны обеспечивать ситуацию, в которой все члены команды будут иметь всю информацию, необходимую для достижения целей проекта.

К сожалению, результаты анализа интервью говорят о том, что многие российские ученые не готовы воспринимать себя и иностранных коммерческих партнеров как членов одной команды. Такой смысловой разрыв приводит к ситуации, когда необходимо привлечение менеджера, обеспечивающего дополнительное коммуникационное сопровождение. В целом работу таких менеджеров можно свести к формированию единой интегрированной команды, состоящей из профессиональных культурно различных групп. Этот процесс является одним из важнейших факторов успеха любого международного проекта и включает в себя формирование взаимоотношений между партнерами из различных географических зон, говорящих на разных языках, живущих в разных временных режимах, и, самое главное, принадлежащих к различным культурным общностям. Под интегрированием команды понимается принятие ее членами своих различий и фокусирование на общей цели, которая позволяет им стать единым целым. Менеджеры, которые обеспечивают коммуникационное сопровождение в межкультурных командах в рамках международных проектов трансфера технологий, должны четко понимать, как культурные различия влияют на процесс делового общения в таких командах.

Как показывает практика, взаимодействующие участники международных проектов редко сами приходят к полному взаимопониманию. Руководители таких проектов должны понимать, что ни один проект не будет развиваться успешно без эффективного коммуникационного менеджмента. Открытость является результатом процесса взаимодействия, навыков, желания и каждодневной работы. К сожалению, очень часто люди не осознают, что их культурные ценности и нормы отличаются от ценностей и норм других людей. В такой ситу-

ации сложно создать условия, в которых участники команды поделятся своими знаниями и открыто будут выражать свои ожидания. Организация командной работы это сложный комплексный процесс, даже когда между членами команды нет серьезных культурных различий, приходится сталкиваться с межличностными конфликтами, междисциплинарными подходами к пониманию одних и тех же событий. Командная форма организации по своим принципам является противопоставлением классической иерархической форме организации. Поэтому формирование эффективной команды может быть встречено негативно теми, кто не готов делиться своими компетенциями и ограничивать возможности контроля над деятельностью подчиненных. К сожалению, как показали результаты исследования, во многих научных институтах России проблема сохранения неэффективной бюрократической структуры является одним из главных препятствий на пути эффективного международного делового общения. Другой стороной проблемы является то, что российские ученые воспринимают такое распределение ролей, когда ученый отвечает за технологическое развитие компании, а профессиональный менеджер – за все коммерческие операции, как попытку отстранить их от реального управления компанией и таким образом обмануть.

В мультикультурных проектах такие сложности в создании единой команды резко возрастают, и возникают новые препятствия. Опасность заключается в том, что разность восприятия происходящего может привести к коммуникационным разрывам в общении внутри команды. В этом контексте менеджеры, которые осуществляют коммуникационное сопровождение, помогают обеспечивать эмоциональные связи между членами команды. Эти связи могут создаваться между членами межкультурных команд при помощи неформальных личных встреч, совместного проведения совместного времени.

Таким образом, коммуникационный менеджмент в рамках международной команды, занимающейся коммерциализации технологий, где менеджерам приходится преодолевать культурные различия, это сложный процесс, в котором ключевую роль играет осознание таких различий и создание позитивного рабочего климата, позволяющего членам команды осуществлять взаимное обучение. Различия, которые существуют в команде, следует использовать для того, чтобы переосмыслить ваше собственное представление о том, что является правильным способом достижения тех или иных задач, а также как возможность научиться решать проблему по-новому. Эффективное межкультурное общение может стимулировать инновационное мышление среди участников команды, помочь им генерировать новые идеи и выбирать альтернативные пути решения комплексных проблем. Изучение опыта и способов, которыми различные культурные группы соотносятся между собой, является ключом к открытию всевозможных каналов межкультурной коммуникации. Знание о культурных особенностях и различиях помогает общаться более эффективно.

Свободное время может быть структурировано так же, как и рабочее время. Структура команды, роли и сферы контроля и ответственности участников, вовлеченных в проект, психологический климат, установленные процедуры взаимодействия, методы работы должны быть определены с самого начала во время формальных и неформальных встреч. Ясность структуры команды делает управление процессом общения и ожидания более эффективным.

Для организации условий успешного межкультурного общения необходимо следовать следующим рекомендациям:

Для того чтобы быть эффективным коммуникатором, прежде всего, важно помнить о следующих простых правилах. Во-первых, не надо заранее предполагать, что есть только один способ эффективного общения. Оставайтесь открытыми к встречным предложениям и не переставайте критически осмысливать ваш стиль общения. Например, стоит обратить внимание на используемый язык жестов. То, что в одной культуре является вполне приемлемым, вполне может быть расценено как недоброжелательное или неуважительное поведение в другой. Во-вторых, необходимо понимать, что коммуникационные разрывы возникают не только потому, что другие люди ведут себя неправильно. Необходимо фокусировать усилия не на поиске виновного и попытке изменить подходы к общению партнера, а на поиске альтернативы, которая бы устроила каждую из сторон. Для того, чтобы возник коммуникационный сбой, совсем необязательно чтобы какая-либо из сторон вела себя неправильно, достаточно, чтобы стороны вели себя по-разному.

Несомненно, непосредственный опыт является самым лучшим способом изучения других культур. Точно так же, как и изучение иностранного языка наиболее эффективно при погружении в языковую среду, самым эффективным способом изучения другой культуры является непосредственное в нее погружение. Необязательно фактически перемещаться в другую страну, достаточно слушать радиостанции, общаться с носителями культуры, посещать партнерские организации. Все это помогает осознать те различия, которые существуют. Главное, какими бы значительными не казались такие различия, необходимо помнить, что у всех людей гораздо больше общего, чем разного.

Всегда внимательно слушайте ваших партнеров и коллег, попробуйте поставить себя на их место. В ситуации, когда ваш иностранный партнер высказывает идеи, очень сильно отличающиеся от ваших собственных, вам может понадобиться выйти за пределы вашей зоны комфорта. В этой ситуации следует остановиться и постараться не выносить быстрых суждений. Очень полезно попробовать взглянуть на ситуацию со стороны. Кроме того, следует быть готовым обсуждать прошлое, это прекрасная возможность понять точку зрения другого человека. Знание о событиях, которые имели место в прошлом, очень важно для обучения и избежания подобных ошибок в будущем. Попросите вашего партнера рассказать вам о негативных ситуациях, которые имели место в его практике в прошлом, и которые были причиной культурного взаимонепонимания. В свою очередь не стесняйтесь поделиться собственным аналогичным опытом. Это очень важно для эффективного общения в будущем.

В некоторых культурах принято принимать активное участие в дискуссии, свободно перехватывать инициативу. В других культурах напротив очень важно внимательно слушать, не высказывая свои комментарии, не давать ответ сразу. Если вы сразу среагируете на то, что сказал ваш собеседник, это может быть, например, воспринято как проявление неуважения. Ситуация будет меняться в зависимости от контекста, в котором происходит разговор. Как правило, западные менеджеры могут чувствовать себя дискомфортно, если им не удастся общаться в режиме постоянной обратной связи с российскими участниками. Для них очень важно получать от собеседника реакцию

в ответ на каждую высказанную идею для того, чтобы убедиться в том, что у собеседника сформировалось правильное понимание. Если такой реакции не следует, или она не явно выражена, западные менеджеры могут почувствовать дискомфорт в общении. В некоторых культурах нормальным является, когда собеседника перебивают каждый раз, когда необходимо высказать свое мнение относительно сказанного.

В некоторых случаях молчание является важным элементом во время ведения беседы. Фактически во всех культурах молчание перед ответом является признаком вдумчивости, внимательного отношения к говорящему и серьезности отвечающего. На западе 20 секунд молчания являются чрезвычайно продолжительной паузой, собеседники будут чувствовать себя дискомфортно, кто-то обязательно постарается прервать эту дискомфортную тишину. Однако такое отношение к паузам не является универсальным.

В некоторых странах не принято говорить открыто и прямо о деньгах. Универсальным правилом в этой ситуации можно считать то, что даже если необходимо обсуждать конкретные финансовые вопросы, нельзя сразу начинать с этого разговор. Как правило, важно убедиться, что собеседник уже готов к обсуждению таких вопросов и не воспримет переход к их обсуждению как давление или проявление недостаточного уважения.

Существенным образом может различаться степень детализации и закрепления в письменной форме. На западе письменный контракт имеет большое значение, и европейские партнеры, как правило, отнесутся положительно к предложению прописать все детали сделки в письменной форме заранее.

В различных культурах существуют устоявшиеся нормы в отношении того, как следует обсуждать деликатные вопросы. В западной деловой культуре принято открыто сообщать партнеру обо всех ситуациях, возникающих в ходе переговоров или проекта, которые вас не устраивают или смущают. Некоторые вопросы могут показаться глупыми и по этой причине могут быть не заданы собеседнику. Это может привести к возникновению дополнительных недоразумений в дальнейшем. Для того, чтобы этого избежать, необходимо задавать вопросы, ответы на которые вы можете получить только у вашего собеседника при первой возможности, не откладывая их на потом.

В различных культурах существуют разные правила установления первого контакта с деловым партнером. В американской деловой культуре принято рассматривать каждое новое знакомство как деловой контакт. В европейской деловой культуре с человеком стараются сблизиться на межличностном уровне, прежде чем выстраивать деловые отношения. Подходы к проявлению гостеприимства являются важным примером. В некоторых культурах считается, что если иностранный партнер приехал в вашу страну, а вы организовали ему культурную программу прежде чем говорить о делах, то для партнера это может показаться пустой тратой времени (американцы). В то время как русский человек, приехавший за рубеж, может посчитать невежливым со стороны партнера отсутствие такой культурной программы. Поэтому очень важно заранее и совместно с партнером составить программу пребывания, и, прежде всего, выяснить у вашего партнера как много времени он готов выделить на изучение культурных достопримечательностей.

Существуют также различные стили общения. Так, например, американцы любят получать прямые ответы «да» или «нет» на их деловые предложения. В России же, если нужно дать такой ответ, часто предпочитают говорить «да», просто потому, что отказать считается невежливым. Более того, в процессе межкультурного общения, особенно, на иностранных языках следует учитывать, что если вам сказали «да», то это может означать, что человек вас услышал и понял, но это может не означать, что он с вами согласен.

Менеджерам, которые занимаются построением межкультурной команды, следует быть очень терпеливыми, так как в противном случае они рискуют совершить массу ошибок, которые будут восприняты как проявление непрофессионализма и обиды. Отбросьте в сторону Ваши собственные эмоции и постарайтесь не делать быстрых суждений в отношении мотивов поступков других людей. Задавайте вопросы и вы, возможно, будете удивлены тем, что люди вам расскажут.

Познакомьте всю команду с правилами, в соответствии с которыми вы будете работать. Обязательно необходимо детально обсудить общие цели и задачи. Необходимо позволить членам команды самостоятельно определять правила, по которым будет осуществляться взаимодействие внутри команды и задайте как можно больше вопросов относительно ожиданий каждого члена команды. Эти шаги крайне необходимы, потому что люди, по природе своей, принимают многие вещи как само собой разумеющееся. Следует помочь иностранным партнерам чувствовать себя комфортно, объясните, где находится туалет, могут ли они вставать и выходить во время переговоров или нет, где можно курить и где нельзя, когда можно и когда нельзя пользоваться мобильными телефонами. Заранее расскажите им о том, как организована система питания. Необходимо убедиться, что все члены команды одинаково понимают требования пунктуальности. В разных культурах они воспринимаются по-разному. Возможно, что кто-то из членов команды нарушает какие-то общепринятые правила поведения только потому, что никто ему о них не рассказал.

Если вы чувствуете, что поведение кого-то из членов команды вас раздражает, задавайте вопросы, чтобы выяснить, в чем причина. Также важно внимательно следить за тем, чтобы не накапливалось раздражение и чувство дискомфорта ваших зарубежных коллег. Сильные эмоциональные реакции могут являться признаками того, что человек наткнулся на языковой или культурный барьер.

Задавайте вопросы. Задавайте вопросы каждый раз, когда что-либо остается непонятным. Это единственный эффективный способ избежать недоразумения в будущем. Более того, задавайте вопросы, которые позволяют понять, правильно ли вас поняли. Это очень важно, так как иностранные партнеры также могут бояться задавать вам лишние вопросы, чтобы не показаться некомпетентными или в целях экономии времени. Однако, в дальнейшем, такая экономия, может привести к недоразумению, на устранение которого понадобится потратить гораздо больше времени. Постарайтесь убедить вашего собеседника потратить время на выяснение и уточнение всех неясных моментов, попросите их пересказать то, что они услышали от вас. Задавайте вопросы, которые подразумевают развернутый ответ. Для выявления потенциального межкультурного противоречия можно эффективно применять методику обсуждения включающей описание, интерпретацию и оценку ситуации.

Особое внимание следует уделять планированию времени. Золотым правилом можно считать правило, согласно которому следует рассчитать необходимое время, после этого удвоить его. Это очень важно, так как недостаток времени является основной причиной того, что стороны не имеют возможности задать друг другу необходимое количество уточняющих вопросов. Работа в межкультурной среде на иностранных языках требует значительно больше времени на выяснение всех деталей.

Старайтесь больше слушать для того, чтобы больше учиться. Воспринимайте общение с иностранным партнером как уникальную возможность научиться чему-то новому. Прежде всего, лучше понимать представителей других культур. Не бойтесь задавать вопросы об особенностях их культурного восприятия российских партнеров, возможно, вы узнаете много интересного о самих себе.

Интересуйтесь мнением ваших зарубежных партнеров о ходе проекта, и обязательно регулярно делитесь с ними вашим мнением. При этом не нужно ждать до момента окончания определенной фазы проекта, чтобы выразить свое мнение, а также не нужно дожидаться пока вас спросят. Лучше всего высказывать открыто свое мнение в конце каждого дня, главное при этом получать обратную связь от всех членов команды, желательно, до начала следующего рабочего дня.

Вступая в дискуссию, постарайтесь сконцентрироваться на понимании нужд и ожиданий каждого из членов команды. Следует избегать обсуждения правильности и неправильности таких потребностей и ожиданий, вместо этого следует искать такие решения, при принятии которых выразалось бы уважение к каждому из членов команды.

Постарайтесь не давать слишком много обещаний. В современном изменчивом мире обещание часто очень трудно сдержать, поэтому они часто приводят к разочарованию, и их невыполнение может негативно сказаться на уровне доверия между вами и вашим партнером.

Еще одно правило, которому необходимо следовать в командной работе: будьте честны, но вежливы. Если вы совершили ошибку или сделали неверный шаг, просто извинитесь и объясните, почему вы так поступили.

В ходе общения с зарубежными партнерами постарайтесь понаблюдать за стилем их общения. Если вам удастся повторить стиль вашего собеседника, то, во-первых, вы таким образом еще раз подчеркнете свое уважение к собеседнику, а, во-вторых, сможете общаться с ним на такой скорости и в такой манере, которую он сам определил в качестве наиболее комфортной в сложившейся ситуации.

Никогда не забывайте о разнице во времени. Если ваш зарубежный партнер совершил перелет из другой географической и временной зоны, то постарайтесь не назначать важные переговоры на первый день после его прибытия. Постарайтесь смягчить физически тяжелую для партнера ситуацию и подстроить расписание под его временной режим.

В ходе общения с зарубежным партнером старайтесь по возможности переводить разговор на личные темы. Лучше всего в начале рассказать что-нибудь о себе и оставить этот небольшой отрывок информации как бы незаконченным, что должно заинтересовать вашего собеседника и спровоцировать его рассказ о себе. Хорошими темами для обсуждения в большинстве культур являются семья, отдых, образование. В ходе беседы обращайте внимание на то, как ваш партнер расставляет приоритеты. Вы также сможете заметить, кто из ваших собеседников интересуется культурными особенностями, о которых говорили вы. Постарайтесь использовать такие беседы в качестве способа взаимного обучения, культурного обмена и накопления опыта.

Для того, чтобы лучше понимать ход мыслей и чувства людей, с которыми вы работаете, необходимо научиться понимать собственные чувства, мысли и представления о жизни. Это позволяет сравнивать, выделять общее и различное. Работа в межкультурной команде это то же самое, что писать другой рукой. Вы не теряете способность писать правой рукой, в просто осваиваете еще один навык, становитесь более гибким и вырабатываете способность приспосабливаться к любой ситуации.

Целенаправленно устанавливайте общее понимание ожиданий и задач проекта. Составьте список того, что члены команды ожидают получить от проекта, и как они собираются разрешать возможные конфликты между ожиданиями. В результате в команде вырабатывается общее понимание, которое отражает точки зрения различных участников команд.

Несмотря на то, что понимание культурных особенностей является важным элементом межкультурной коммуникации, люди остаются людьми и пользуются теми или иными культурными нормами в разной степени. Это означает, что недостаточно воспринимать вашего партнера как представителя той или иной культуры. Необходимо понимать его индивидуальные особенности, которые могут сильно отличаться от культурных особенностей «среднестатистического» представителя той или иной культуры. Людям нравится говорить о себе и о том, как жизнь устроена у них на родине. Задавайте им вопросы, которые дадут им возможность об этом рассказать. Таким образом вы создадите комфортную и доверительную обстановку, которая необходима для формирования хороших деловых и межличностных отношений. Если вы сами попали в некомфортную ситуацию, например, во время посещения партнерской организации за рубежом, лучше спросите о том, что происходит, вместо того, чтобы делать вид, как будто вам все и так ясно.

Особое внимание необходимо уделять тщательной подготовке и планированию. Самое главное, во-первых, продумать план очень внимательно, во-вторых, быть готовым к тому, что ничего не пойдет по этому плану. Тщательное планирование позволяет учитывать множество возможностей. Открытый подход к формированию гибкого плана, который учитывает несколько возможных сценариев, позволяет вам гибко реагировать на изменяющуюся ситуацию. Чем больше возможных сценариев развития ситуации вы просчитали, тем больше у вас будет возможностей развить эффективное взаимодействие в мультикультурной среде.

Самым главным элементом эффективного общения является правильное выражение уважения. Если все ваше поведение будет являться подтверждением вашего уважения, небольшие сбои в общении не смогут серьезно повлиять на ваше сотрудничество. В то же время, если ваш партнер почувствует недостаток уважения с вашей стороны, даже маленькие неприятности могут стать причиной серьезного конфликта.

---

# Навыки выстраивания социальных связей

Для успешной реализации международного проекта коммерциализации технологий требуется большое количество разнообразных ресурсов. Для того, чтобы быть эффективным коммуникатором в сфере трансфера технологий, необходимо уметь получать доступ к информационным каналам. Создание социальной сети, включающей людей, к которым можно обратиться в случае необходимости, является важным шагом, который помогает получить доступ к дополнительным ресурсам.

Термин «социальная сеть» означает создание и поддержание взаимовыгодных отношений с людьми. Размер и качество такой сети определяют размер и качество ресурсов, доступ к которым открывается через выстроенные отношения. Согласно проведенным исследованиям, каждый человек знает около 250 человек, а каждый из этих 250-ти знает еще 250 и так далее. В итоге получается, что когда вы встречаете нового человека, вы получаете потенциальную возможность доступа к 62500 людям, отделенным от вас всего двумя контактами.

Социальные сети основаны на непрямых связях, что означает отношения между двумя людьми, которые общаются не напрямую, а используя прямые связи каждой из сторон. Информация, переданная через социальные связи, может оказать большое влияние на принятие того или иного коммерческого решения. Например, инвесторы часто практикуют создание профессиональных и около профессиональных социальных сетей для получения информации о потенциальных партнерах, потому что они предпочитают доверять информации, полученной от членов такой сети, которые являются их проверенными источниками. Социальные связи обеспечивают в таком случае доступ к недоступной иным образом информации о потенциальных деловых партнерах и их возможностях. Деловые люди за рубежом предпочитают выбирать партнеров, информацию о которых они могут получать из разных проверенных источников.

Эксперты подсчитали, что около 15% финансового успеха любого бизнеса являются результатом профессиональных знаний, а 85% зависят от умения выстраивать доверительные отношения с финансирующими партнерами. Прямые и непрямые связи между сотрудничающими сторонами приводят к возникновению взаимных социальных обязательств по отношению друг к другу. В идеальной социальной сети партнеры связаны между собой и имеют возможность изучать друг друга до такой степени, чтобы полностью стараться соответствовать ожиданиям друг друга. Такие навыки делают процесс выстраивания отношений более эффективным, так партнеры хорошо знают, чем они могут быть полезны друг другу.

Без постоянного развития навыков выстраивания социальных связей любой менеджер не сможет обойти множество коммуникационных барьеров. Одним из главных таких барьеров является невозможность пройти «привратника», ограничивающего доступ к информационной сети или иным ресурсам. Самым распространенным способом преодоления указанного барьера является рекомендация, данная человеком, которого «привратник» знает и уважает. Не имея хороших навыков выстраивания социальных связей, менеджер будет не в состоянии получить подобные рекомендации.

Навыки выстраивания социальных связей не являются врожденными, и могут быть развиты на практике. Этому можно и нужно учиться. Первым шагом в обучении является признание простого правила: воспринимайте каждого нового знакомого открыто и с готовностью узнать как можно больше об этом человеке. С желанием помочь и готовностью оставаться на связи. Такой подход одинаково хорошо для любых форм выстраивания социальных сетей, как на основе деловых, так и межличностных контактов, как в ходе непосредственного общения в ходе личных встреч, так и общения с помощью различных средств связи. Выстраивание социальных сетей подразумевает не только установление контактов с людьми и собирание телефонных номеров или адресов электронной почты. Каждый новый контакт необходимо поддерживать путем регулярного использования.

Создание сети контактов означает выстраивание и поддержание отношений с людьми. Такие отношения строятся обычно по принципу объединения вокруг того, что является для вас общим. Например, общие ценности, темы исследования, сфера деятельности, общие цели, и т.п. Определить этот объединяющий фактор, значит выработать язык, который понятен вам и вашему собеседнику. Это может быть непросто, так как этот навык определения общего и выработки такого языка является настоящим искусством. Здесь нельзя проявлять излишнюю настойчивость, равно как нельзя оставаться слишком застенчивым и незаметным. Установление контактов и закрепление их в связи требует от вас проявления общительности в большей степени, нежели ориентации на бизнес.

Существуют несколько простых правил, которым необходимо следовать. Во-первых, необходимо всю контактную информацию сохранять таким образом, чтобы в любой момент к ней можно было оперативно обратиться. Хранение ваших контактов в качестве пачки визиток в выдвижном ящике стола не позволит вам эффективно пользоваться ими. Во-вторых, регулярно поддерживайте ваши контакты, что может быть раз в неделю или раз в год на ваше усмотрение в зависимости от важности контакта и других факторов, однако не теряйте связь с людьми на слишком продолжительное время. В-третьих, следите за своими манерами общения. Цель любой социальной сети это свободная передача информации в обоих направлениях. Поэтому не допустимо оставлять без внимания адресованные вам обращения или вопросы членов социальной сети. Это не означает, что вы должны бросить все дела и сразу решить возникшую у обратившегося лица проблему, однако вы должны показать, что сделаете или уже сделали все разумно от вас зависящее, чтобы помочь. Кроме того, используйте дружескую беседу, даже если не собираетесь заводить дружбу с этим человеком. Этот человек запомнит вас как интересного и доброжелательно настроенного собеседника, и если кто-нибудь спросит его о вас, то даст вам хорошую характеристику.

Обязательно тщательно готовьтесь ко всем встречам, которые могут способствовать развитию и обогащению вашей сети контактов, например, таким как конференции, семинары, посещение организаций, и т.п. Запомните, что людям все равно насколько много вы знаете, им важно ваше заинтересованное и внимательное отношение к ним. Поэтому, заранее перед каждой встречей выясните, кто там будет еще присутствовать: важные гости, представители серьезных компаний, ваши знакомые или друзья, деловые партнеры или потенциальные клиенты. Спросите ваших друзей и знакомых, кого из участников встречи они знают, и дайте им понять, что вам тоже было бы очень интересно с ними познакомиться. Затем подготовьте несколько вопросов, которые помогут вам начать разговор после того, как

ваши знакомые представят вас друг другу. Это могут быть интересные вопросы по поводу их деятельности или более нейтральные темы, например, обсуждение какой-то статьи, связанной с этой сферой деятельности. Это будет проявлением вашей искренней заинтересованности в том, чем они занимаются.

При встрече с человеком, в установлении прочного контакта с которым вы заинтересованы, постарайтесь начать беседу с общих тем. Считается, что переходить к делу сразу невежливо. Поэтому, если вы хотите завязать разговор, то держите в голове несколько тем для общения с этим человеком одновременно. Для развития в себе такого навыка вам понадобится много читать о самых разных вещах, включая последние новости, события в деловом мире, социальные вопросы, спорт, искусство. Считается, что если вы прочли три книги о каком-то явлении, то вы уже владеете 95% той информации, которой владеют все другие люди в мире по этой теме. Читая на разные темы, вы обретаете способность поддерживать почти любой разговор.

Важно установить контакт с собеседником. Для этого необходимо, например, делать регулярные паузы, для того, чтобы дать вашему собеседнику время подумать и отреагировать. Не забывайте о распространенных дурных привычках, таких как привычка говорить слишком быстро или много. Большая ошибка, которую чаще всего допускают, это невнимательное слушание собеседника. Постарайтесь сконцентрироваться на вашем собеседнике, всегда поддерживайте контакт глаз и следите за его жестами, задавайте вопросы, которые бы стимулировали продолжение беседы и демонстрировали ваше внимание. Как это ни удивительно, но если внимательно понаблюдать, выяснится, что самые искусные собеседники, не являются теми, кто говорит большую часть времени. Иногда чем меньше вы говорите, тем эффективнее будет беседа. Часто очень важно уметь вовлечь других собеседников в разговор.

Во время мероприятий, где собирается много людей, постарайтесь уделить время каждому, но проводите с ними ограниченное время. Не тратьте слишком много времени на одного человека, или небольшую группу людей, даже если они на этом очень настаивают. Перемещайтесь от одних участников встречи к другим, чтобы не монополизировать время кого-то одного. Не ограничивайте свои возможности познакомиться с новыми людьми, постоянно общаясь только с ограниченным кругом знакомых и друзей. Может сложиться мнение, что вы не заинтересованы в установление новых знакомств и что вы недоступны для общения. Будьте креативны, у вас будет совсем немного времени для того, чтобы произвести первое впечатление.

Бывают такие ситуации, когда небольшая группа людей держится вместе во время всей конференции или семинара. Даже во время обедов и ужинов они предпочитают сидеть за одним столиком. Ни в коем случае нельзя ограничивать свои возможности неформального общения с другими участниками мероприятия таким образом. Не позволяйте другим людям монополизировать ваше время. На конференциях и иных встречах бывают ситуации, когда кто-либо из собеседников старается занять все ваше время, таким образом лишая вас возможности поговорить с остальными участниками. Ни в коем случае не допускайте этого. Вы много потеряете. Для того чтобы этого избежать, вам придется найти вежливую причину для прекращения беседы, или же постарайтесь познакомить его с кем-либо вам знакомым, кто может оказаться для него не менее интересным собеседником, чем вы сами.

Всегда носите при себе ваши визитные карточки. Визитные карточки – это валюта, которая используется для взаиморасчетов внутри социальной сети. Не выходите из дома без них. Если на деловой встрече вы оказались без карточки, то после того как вы получите чью-либо визитную карточку, обязательно отправьте в ответ все свои координаты по электронной почте в кратчайшие возможные сроки. Все карточки, которые вы получаете во время встречи, лучше класть в один карман. Не смешивайте полученные карточки со своими собственными. Это позволит вам избежать ситуации, когда вместо своей карточки, вы дадите своему собеседнику карточку его конкурента. В некоторых культурах важно, чтобы прежде, чем вы убрали карточку в карман, вы внимательно ее прочитали. Люди могут обидеться, если вы этого не сделали. Более того, до тех пор, пока вы не запомните правильное имя вашего собеседника, не торопитесь убирать его карточку слишком далеко. Также рекомендуется делать на карточках надписи с указанием места и времени знакомства, которые помогут вам вспомнить, кто вам ее дал и при каких обстоятельствах, а также определить конкретные шаги выстраивания общения в последующем.

Обязательно планируйте то, как вы будете поддерживать контакт со своими новыми знакомыми. Самое главное выработать стратегию того, как продолжить общение в долгосрочной перспективе. Если вы пообещали выслать вашему собеседнику интересную статью или ссылку на Интернет-адрес, очень важно сдержать данное обещание, в противном случае вас запомнят как человека, обещаниям которого нельзя доверять.

Если встреча или конференция включает запланированное культурное мероприятие, обязательно воспользуйтесь этой возможностью. Обеды и ужины, вечеринки, совместные поездки на экскурсии являются прекрасной возможностью познакомиться с новыми людьми и пообщаться с ними в неформальной атмосфере. А главное помните, что эти культурные мероприятия должны рассматриваться вами в качестве деловых. Обязательно посещайте их. После возвращения домой не откладывайте в долгий ящик написание писем, а также телефонные звонки тем людям, которым вы это обещали.

Никогда не забывайте свое хорошее настроение, когда идете на мероприятия, где можно познакомиться с новыми людьми. Для формирования долгосрочных социальных связей очень важно, чтобы у ваших собеседников сложилось о вас позитивное и приятное впечатление как о жизнерадостном человеке. Улыбайтесь. Очень немногие люди будут рады общаться с угрюмыми или постоянно жалующимися людьми, готовыми испортить настроение другим. Даже ваше негативное или грубое отношение к обслуживающему персоналу может плохо сказаться на формировании представления о вас у человека, который стал этому случайным свидетелем. Этот случайный свидетель, возможно, является вашим потенциальным инвестором или кем-то, кто может знать вашего потенциального инвестора или партнера. Также нельзя плохо высказываться о ваших конкурентах. Бизнес это не всегда хорошо, и это все прекрасно знают. Однако мало кто любит слушать плохие вещи о бизнесе других людей. Это может плохо сказаться на представлении ваших потенциальных деловых партнеров о вас.

Подготовьте небольшой рассказ о себе, продолжительностью не более одной минуты, который будет включать информацию о том, чем вы отличаетесь от конкурентов. Это должно звучать примерно так: представьтесь (ваше имя и название компании) и расскажите, чем вы занимаетесь, и какие цели вы помогаете достигать вашим клиентам. Такой рассказ о себе должен быть очень простым, запоминающим-

ся, и вы должны быть способны его легко повторить в любой обстановке. Для того, чтобы отличаться от конкурентов обязательно расскажите о продукте или услуге, которую можете предложить только вы. Акцентируйте внимание на том, что в вашей деятельности способно сделать жизнь ваших потенциальных клиентов лучше, и о чем им следует знать.

Позиционируйте себя. Речь идет именно о вас, а не о вашей компании. Для развития устойчивых социальных связей необходимо, чтобы люди запоминали вас как человека, а не как представителя компании. Очень часто, когда задают вопросы о чьей-либо деятельности, в ответ можно услышать рекламу деятельности компании. То, что делает ваша компания, это очень важно, но для выстраивания социальных связей важнее то, что делаете лично вы в рамках данной компании. Людям интересны интересные люди. Научитесь интересно рассказывать не только о своей компании, но и о себе.

В процессе общения внимательно слушайте и активно задавайте вопросы. Постарайтесь узнать и запомнить больше информации о людях, которых вы встретили. Покажите свою заинтересованность в них. Постарайтесь разобраться в том, чем они занимаются, и кто мог бы быть их клиентом. Не стесняйтесь задавать личные вопросы, такие как, например, в каком городе они живут, или откуда они родом. Поинтересуйтесь их семьей. Это необходимо для того, чтобы вновь установленный контакт был не только деловым, но и личным. Воспринимайте их как своих новых друзей. Не забудьте обменяться визитными карточками. Однако в случае, если вам доверяют конфиденциальную информацию, не стоит распространять ее среди всех членов вашей социальной сети. В том случае, если информация конфиденциальной не является, поделитесь ею с теми, кому это может быть интересно, а также используйте ее в собственных целях.

Станьте известны как надежный источник ресурсов для других людей, то есть люди должны иметь возможность рассчитывать обратиться к вам за советом, информацией или рекомендацией. Это делает вас видимым для других членов сети, о которых вы даже можете не подозревать. Однако если вы кого-то рекомендуете, сначала убедитесь, что это человек действительно справится с обязанностями, возлагаемыми той позицией, на которую вы его рекомендуете. Потому что вас будут оценивать по качеству тех людей, которым вы даете рекомендации.

Большинство людей считают, что связи нужны для того, чтобы от них что-то получать, что является неправильной оценкой. Вам стоит относиться к сети ваших контактов с точки зрения того, как вы можете помочь им, а не с точки зрения того, как они могут помочь вам. Целью создания социальной сети является знакомство с новыми интересными людьми, помощь им в тех ситуациях, когда это возможно, и возможность научиться у них и поделиться с ними своими знаниями. Кроме того, многие из этих людей могут стать просто вашими друзьями. Не ожидайте от них чего-то сверхъестественного, новые контакты никогда не дают результат сразу же. Сначала вам следует внести ваш вклад в развитие отношений. Соглашайтесь больше давать, чем получать.

Ищите поводы для новых знакомств и поддержания контакта с ними. Не связывайтесь с ними только тогда, когда хотите им что-то продать, даже если считаете их потенциальными клиентами. Поддерживайте связь для того, чтобы люди могли вам доверять и полагаться на вас. Чем чаще вы встречаетесь, тем лучше вы узнаете друг друга и специфике деятельности каждого из вас. Люди, как правило, чаще обращаются к людям, которых они хорошо знают. Посылайте им интересные

статьи, сообщайте им, если видели интервью с ними или читали о них в газете. Поздравляйте их с днем рождения. Это займет у вас совсем немного времени, но будет иметь значительный результат.

Если вы будете относиться к людям, с которыми знакомитесь, так как описано выше, вам будет обеспечена репутация заботливого, заинтересованного и надежного бизнес партнера. Получатели вашей доброты и заботы будут постоянно испытывать желание ответить вам тем же и помогать в достижении ваших целей.

Ниже приведены несколько кратких правил общения в ходе различных деловых и общественных встреч, следование которым обеспечивает эффективность установления и поддержания социальных сетей:

- Во время первой встречи не предлагайте ознакомиться с подробным описанием вашего проекта;
- Во время первой встречи не просите финансирования;
- Не проводите все время за едой;
- Не ограничивайте ваш круг общения только людьми, которых вы уже знаете;
- Имейте достаточно визитных карточек;
- Следуйте правилам делового этикета;
- Всегда представляйтесь, когда вступаете в беседу;
- Свободно обсуждайте общие интересы;
- Имейте свой индивидуальный стиль общения;
- Говорите с людьми об их жизни, а не только о работе;
- Если вы случайно встретились с кем-то из знакомых на улице – поговорите с ними;
- Общайтесь с людьми в вашей организации;
- Предлагайте помощь, если можете помочь;
- Просите помочь вам, если нуждаетесь в чем-то.

---

## Навыки управления ожиданиями

Любые деловые партнеры всегда имеют скрытые и явные ожидания в отношении сотрудничества. Ожидания это движущая сила бизнеса. Для того чтобы успешно реализовать проект, менеджеру необходимо определить ожидания всех сторон, расставить приоритеты и управлять ими на протяжении всего проекта, потому что все участники проекта должны иметь реалистичные представления относительно того, что они могут получить от проекта.

Управление ожиданиями – это управление будущим деловых отношений. Такое управление должно включать определение целей проекта и ролей каждого из его участников, разъяснение этих целей и ролей участникам, мониторинг проекта, и устранение барьеров на пути свободного общения. К управлению ожиданиями необходимо привлекать всех членов команды, организовывая формальные и неформальные коммуникации между ними.

Прежде всего, любой менеджер должен хорошо понимать, что управление ожиданиями невозможно без четкого понимания того, какие ожидания есть у каждой из сторон. Поэтому первым шагом является выяснение ожиданий всех участников проекта. Это очень важно, поскольку в противном случае вы рискуете оказаться в ситуации, когда стороны в результате получают совсем не то, что ожидали изначально. В этой связи самой важной задачей является создание условий, необходимых для того, чтобы обе стороны еще до начала проекта подробно рассказали, какие действия и в какой последовательности они ожидают от своих партнеров.

Управление ожиданиями обеспечивает соответствие целей отдельных участников проекта целям, которые должны быть достигнуты в результате реализации проекта. Когда вы начинаете проект, самым первым шагом является определение его целей и задач, которые должны включать информацию обо всех деталях, планируемого проекта. Они должны быть очень четко сформулированы и соответствовать уровню проблемы, которую вы намерены решить. Постановка целей и задач помогает определить последовательность действий, которые должны быть предприняты в ходе всего проекта, а также способствуют выработке представления о результатах, которые планируется получить на каждом из этапов.

Одной из главных целей коммуникационного менеджмента является создание такой ситуации, в которой и российские, и зарубежные партнеры будут обладать всей необходимой реалистичной информацией для того, чтобы выполнить свою работу. В течение всего проекта необходимо следить за тем, чтобы все стороны были полностью проинформированы. Для этого менеджеру необходимо выяснить, какая информация является важной для каждого из партнеров, и обеспечить регулярное предоставление такой информации. Важно понимать, что возможны ситуации, в которых одна из сторон захочет скрыть или передать не полностью запрашиваемую информацию. Возможно, что партнер может не захотеть сообщать плохие новости о ходе проекта. Необходимо объяснить такому партнеру, что подобные ограничения не только могут негативно сказаться на эффективности реализуемого проекта, но и поставить под угрозу возможности дальнейшего сотрудничества.

Одним из важных элементов управления ожиданиями является формулирование и представление информации о проекте потенциальным инвесторам и деловым партнерам. Очень часто существует большая разница между тем, как инициаторы проекта видят проект и тем, как ее оценивают инвесторы. Профессиональный менеджер должен максимально сократить этот «разрыв в восприятии». Чем меньше будет этот разрыв, тем меньше вы рискуете столкнуться с нереалистичными ожиданиями. Единственным способом сделать это является детальное обсуждение с деловым партнером реальных возможностей вашей компании и проекта.

Различные типы ожиданий должны управляться с применением различных тактик. Реалистичные и нереалистичные, скрытые и явные ожидания сосуществуют друг с другом, что делает управление ими еще более сложным. В идеале все деловые партнеры должны иметь ярко выраженные реалистичные ожидания. Для того чтобы достичь такой ситуации, нужно постоянно информировать партнеров о том, чего они могут ожидать от этого проекта. Самый лучший способ добиться этого, это находиться в постоянном контакте. Рекомендуется открыто и прямо предварительно обсуждать каждый последующий шаг проекта, что должно позволить вместе отслеживать процесс получения конечного результата.

Распределение полномочий и ответственности внутри команды это еще один важный элемент управления ожиданиями. В зависимости от того, как участники проекта распределены внутри его структуры, будут распределяться полномочия и ответственность за достижение каждого из определенных результатов. Будет полезным начертить организационную структуру проекта и показать на ней взаимосвязи между членами команды, детально определить сферы их деятельности.

Управление ожиданиями должно стать неотъемлемой частью вашей коммуникационной стратегии. Ошибки в передаче информации вашим партнерам, клиентам и членам команды могут очень сильно исказить их понимание проекта.

Ниже приведены рекомендации, относительно того, как управлять ожиданиями ваших клиентов, партнеров и членов команды.

- Самое эффективное средство управления ожиданиями это, несомненно, личное общение с каждым из членов команды на регулярной основе с целью обсуждения их понимания каждого этапа реализации проекта. Для этого необходимо информировать партнеров о том, что уже сделано и какие действия он может ожидать от другого партнера в будущем. Обращайте внимание на то, как партнеры реагирует на эту информацию. Убедитесь, что вы правильно поняли друг друга. Не стесняйтесь обсуждать один и тот же аспект несколько раз в разных ракурсах для того, чтобы убедиться в этом. Вы потратите много времени на это, однако таким образом сэкономите гораздо больше времени в будущем.
- Не стройте предположений относительно того, чего ожидают ваши деловые партнеры. Начинайте процесс выяснения ожиданий как можно раньше, так как ожидания включают в себя не только требования по отношению к проекту, но и представления о работе в команде, распределении полномочий в группе, частоте и глубине контактов, способах оценки результатов.
- Будьте реалистичны. В течение любого проекта возникает масса трудностей, сбоев, непредвиденных обстоятельств и изменение приоритетов. Планируйте время так, чтобы всегда оставалось время для повторного обсуждения ожиданий со всеми членами команды и партнерами.
- Следует заранее детально обсудить, как вы поступите, если в ходе проекта поменяются приоритеты. Прежде чем приступить к реализации проекта, убедитесь, что каждый из участников согласен с ожиданиями других. Пока вы не объясните, чего они действительно могут ожидать, их согласие будет ненастоящим, потому что они не знают, на что соглашаются. Но это не означает, что нужно информировать всех о мельчайших деталях технологии, которую вы коммерциализируете. Главное, чтобы люди уяснили: коммерциализация технологий не происходит по щелчку пальцев. Не менее важно, чтобы ученые понимали мотивацию деловых партнеров проекта и наоборот.
- Еще одно важное правило: лучше «недообещать», но перевыполнить. Это самая выигрышная стратегия при выстраивании долгосрочных отношений с зарубежными деловыми партнерами. Для того, чтобы эффективно управлять ожиданиями других, прежде всего вы должны очень хорошо знать собственные возможности. Очень важно понимать, что вы можете дать партнеру до того, как это пообещаете. Этот принцип крайне важен, так как ничто не портит отношения с деловым партнером сильнее, чем невыполненное обещание.
- Устанавливайте доверительные отношения. Люди склонны прислушиваться к тем, кому они доверяют.
- Обучайте партнеров. Чем больше ваш партнер знает о реальных составляющих проекта, тем меньше риск появления у него неадек-

ватных и нереалистичных ожиданий. Важно, чтобы ваш зарубежный партнер понимал всю сложность обстановки, в которой вы работаете.

- Общайтесь больше в неформальной обстановке. Люди более склонны признавать свои ошибки и менять мнение, когда у них есть возможность обсудить все детали такого решения наедине.
- Соблюдайте баланс между тем, что вы даете и получаете. Возможно, вам удастся определить некоторые ожидания вашего партнера, которые вам несложно реализовать. Пойдите на уступку и убедитесь, что ваш партнер получил именно то, чего хотел. После этого, и только после этого, заявите о тех ожиданиях вашего партнера, которые не могут быть реализованы.
- Раньше лучше, чем позже. Чем дольше у вашего партнера существуют ожидания, тем сложнее их будет изменить. Постарайтесь выяснить и изменить нереалистичные или неадекватные ожидания как можно раньше.
- Поменяйтесь местами со своим партнером. Постарайтесь посмотреть на ваши собственные действия глазами партнера и ответить на вопрос, как изменились ваши собственные ожидания с начала проекта и почему это произошло?
- Ожидания подвержены изменениям. Не жалейте время на выяснение того, как воспринимает ваш партнер развитие проекта. Возможно, что его ожидания развиваются вместе с проектом.

Нет ничего хуже для развития отношений, чем большой плохой сюрприз. Никто не хочет оказаться в ситуации, когда до последнего момента от него скрывают информацию о том, что результат определенного этапа не будет достигнут. Это очень сильно влияет на деловую репутацию и разрушает доверительные отношения. Поэтому, управляя проектом трансфера технологии, необходимо «держать руку на пульсе» и постоянно проверять, совпадают ли достигаемые результаты с ожидаемыми.

Не бойтесь сообщать плохие новости. Лучше обсудить их открыто и заранее, чем скрывать информацию до того критического момента, когда ничего уже нельзя изменить. Это означает, что если вам необходимо сообщать плохие новости инвестору, клиенту или заказчику, то вы занимаетесь управлением ожиданием. Вы корректируете ожидания в соответствии с изменяющейся ситуацией. Сообщая плохую новость, постарайтесь сделать все, чтобы у вашего делового партнера сохранилось желание работать с вами и дальше. Эффективное сообщение плохих новостей поможет улучшить отношения с клиентов и сделать коммуникацию между российскими и иностранными партнерами более интенсивной. Помните, что если партнер видит, что вы не прячете от него информацию, он будет вам доверять. Сообщая о проблеме, которая не позволяет реализовать ожидания, будьте готовы предложить альтернативный вариант.

Основными целями при сообщении плохих новостей являются:

- Принятие: убедитесь, что партнер понимает и принимает плохую новость, которую вы ему сообщили;
- Положительный имидж: демонстрируйте вашу готовность улучшить ситуацию всеми возможными средствами;

- Понятная форма сообщения: сделайте ваше сообщение настолько четким и понятным, чтобы дополнительная переписка по этому поводу уже не требовалась. Вместо этого постарайтесь стимулировать переписку или общение в другой форме о том, какие шаги следует предпринять в дальнейшем;

Общение является ключом к достижению всех трех целей. Сообщайте информацию как можно раньше и как можно чаще, если вы в чем-то сомневаетесь, то задавайте вопрос. Четко определяйте статус, способ передачи информации и проблемы, сообщайте обо всех ожиданиях заранее. При этом только самый лучший коммуникатор в вашей команде должен играть роль связного с зарубежными деловыми партнерами. В идеале должен быть только один такой связной.

Ожидания сложно контролировать и невозможно отключить, однако если вы научитесь определять и влиять на ожидания партнеров и клиентов, то вам удастся значительно улучшить качество и эффективность оказываемых услуг. Для того, чтобы понимать и управлять ожиданиями партнеров, необходимо выяснить все об их источниках. Если вы сами являетесь источником этих ожиданий, то вам будет проще их контролировать и ими управлять. Ожидания, которые происходят из предыдущего опыта вашего партнера или сформированные кем-то вне вашей команды, сложнее всего контролировать. Чем больше времени вы проводите с деловыми партнерами, тем выше шансы того, что именно вы будете формировать и, соответственно, контролировать их ожидания. Что же касается ожиданий, сформированных у партнера другими людьми, то в этом случае необходимо узнать, кто именно повлиял на формирование таких ожиданий. Это позволит найти способы влияния на такие ожидания.

Ниже приведено описание возможной последовательности действий, которые следует предпринять для выяснения и корректировки ожиданий участников проекта:

- Шаг 1:** \_\_\_\_\_  
Согласование общих ключевых параметров проекта вместе с ответственными координаторами от каждого из партнеров, такие как цели и задачи проекта, участники, бюджет, сроки, общие технические показатели и др.
- Шаг 2:** \_\_\_\_\_  
Выяснение ожиданий каждого из ключевых участников проекта в отношении действий другой стороны.
- Шаг 3:** \_\_\_\_\_  
Определение обязанностей каждого из участников проекта. Не должно оставаться никаких «серых» областей обязанностей, которые могут восприниматься различными участниками по-разному.
- Шаг 4:** \_\_\_\_\_  
Определение и согласование с партнерами обстоятельств, которые находятся вне контроля каждой из сторон, таких как, нарушение обязательств третьей стороной, изменение законодательства и др.
- Шаг 5:** \_\_\_\_\_  
Формирование письменного документа, содержащего описание достигнутых договоренностей в ходе выполнения шагов 1-4 и подписание его ответственными координаторами от каждого из партнеров проекта. Такой документ ни в коем случае не является окончательным и в него необходимо вносить изменения и уточнения по мере развития проекта.
- Шаг 6:** \_\_\_\_\_  
Регулярное обсуждение процесса развития проекта со всеми ответственными координаторами и участниками проекта. Рекомендуется определить минимальное количество таких обсуждений в привязке к реализации каждого из компонентов проекта.

В идеальном мире все шесть вышеуказанных шагов следует предпринимать для каждого проекта. К сожалению, главным риском остается нежелание участников проекта инвестировать необходимое для этого время. Тем не менее опыт реализации проектов коммерциализации за рубежом показывает, что степень возможности возникновения коммуникационного сбоя напрямую зависит от времени, затраченного на подробное прояснение вышеуказанных компонентов проекта. Более того, как показывает практика, разработка подробных письменных документов позволяет в ходе их подготовки наиболее детальным образом просчитать возможные негативные сценарии развития проекта. При всем этом будьте открыты для регулярного неформального обсуждения отношения партнеров друг к другу в рамках проекта.

Таким образом, управление ожиданиями это деятельность, направленная на сбор, обработку и оценку информации об ожиданиях каждого из участников проекта относительно проекта в целом и действий других участников в рамках проекта. Ожидания должны быть выявлены до начала проекта и согласованы со всеми участниками. Роль менеджера-коммуникатора в этом процессе заключается в том, чтобы обеспечить свободное и регулярное обсуждение всеми российскими и зарубежными участниками проекта ожиданий и представлений относительно того, какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации проекта и какие конкретные шаги должна предпринять для этого каждая из сторон.

Нижеприведенные краткие правила содержат описание того, чего не следует и следует ожидать в рамках любого коммерческого проекта.

В ходе реализации коммерческого проекта

**не следует ожидать** того, что:

- успех проекта будет достигнут без каких-либо сбоев и без затраты значительных усилий, необходимых для их устранения;
- первые же усилия дадут результат;
- результаты проекта будут полностью соответствовать запланированным;

**следует ожидать** того, что:

- придется подготавливать и согласовывать большое количество проектов документов;
- придется вносить изменения и уточнения в уже согласованные документы;
- придется пересматривать и вносить изменения в структуру проекта;
- на определенном этапе придется признать, что проект уже достаточно хорош и что все дальнейшие усовершенствования и изменения нецелесообразны;
- в ходе проекта придется постоянно учиться чему-то новому.

---

# Навыки ведения переговоров

Навыки ведения переговоров являются важнейшей компетенцией, необходимой для работы с зарубежными коммерческими партнерами. Значение таких навыков возрастает существенным образом, когда речь идет о долгосрочном сотрудничестве. Подходы к выстраиванию стабильных деловых отношений в долгосрочной перспективе отличаются существенным образом от, например, ситуации купли-продажи, не подразумевающей длительной кооперации. Начиная технологическая компания, которая не имеет еще финансовой истории и не может генерировать стабильно прибыль, не обладает ресурсами для ведения переговоров, соизмеримыми с финансовыми и стратегическими инвесторами. В этих условиях то, насколько эффективно будет использован интеллектуальный ресурс новой компании, напрямую зависит от таланта переговорщиков. Чем меньшими ресурсами располагает компания, тем более профессионально необходимо действовать в ходе переговоров. В то же время результаты проведенных интервью показали, что именно навыки ведения деловых переговоров отсутствуют у большинства российских ученых. В этой связи участие профессионального менеджера Центра трансфера технологий или иного специалиста в качестве организатора и медиатора переговоров представляется наиболее важным.

Переговоры это длительный во времени процесс, который имеет свои стадии, такие как подготовка, непосредственно сами переговоры, оценка результатов и т.д. Этот процесс переговоров включает в себя не только непосредственные личные переговоры, но и весь процесс обмена информацией с помощью электронной почты, факсимильной связи, телефонных звонков и т.д. Хорошая предварительная подготовка к переговорам необходима для эффективного достижения взаимовыгодного результата в ходе непосредственно самих переговоров, который будет рассматриваться в качестве выигрышного каждой из сторон. Целью профессионального переговорщика как раз и является достижение такого результата переговоров, который был бы одновременно выгоден каждой из сторон. Этого невозможно добиться без тщательного предварительно изучения позиций и возможностей каждого из участников переговоров.

Главное, что важно помнить, это то, что переговоры не должны превращаться в противостояние двух или более сторон. Эффективные переговоры возможны только тогда, когда все стороны не стремятся выиграть за счет другой стороны, а заинтересованы в поиске решения общей проблемы. Если в результате будет только одна выигравшая сторона, то это будет означать, что есть и проигравшая сторона. В будущем такая ситуация может развиваться в открытый или скрытый конфликт, что поставит под угрозу весь проект. Большинство сделок не реализуются именно потому, что одна из сторон понимает, что она оказывается проигрывающей стороной. Как только одна из сторон почувствует, что ее интересы не учтены в результате переговоров, ситуация может выйти из-под контроля и стать необратимой. Такие переговоры, как правило, не заканчиваются достижением взаимовыгодного результата. В том случае, когда результат переговоров будет выгоден только одной из сторон, возможна ситуация, в которой вторая сторона будет всячески сдерживать реализацию достигнутых договоренностей. Поэтому эффективными переговоры можно считать только тогда, когда обе стороны являются выигравшими. Для этого стороны должны рассматривать друг друга не как противников, которых надо обыграть, а как партнеров, интересы которых не менее важны, чем ваши собственные.

Главной задачей профессионального посредника в организации переговоров является создание необходимых условий, при наличии которых заинтересованные стороны будут иметь возможность в достаточной степени хорошо понять позицию второго участника. Это позволит сначала сформулировать проблему, решение которой будет выгодно для каждой из сторон, и выработать наиболее оптимальное ее решение. Второй задачей является такая организация процесса переговоров, которая не допустит затягивания переговоров и позволит участникам либо прийти к согласованию их позиций или выйти из-за стола переговоров для выработки новой позиции.

Информационный фактор может играть в этой связи важную роль. Асимметричное распределение информации может быть использовано участниками для повышения значимости собственной позиции. Однако, как показывает практика, именно такая ситуация может привести к возникновению коммуникационного разрыва.

Фактор времени играет важную роль при проведении переговоров. Как правило, значение данного фактора значительно выше для коммерческих компаний. Затягивание процесса подготовки или проведения переговоров, скорее всего, приведет к их срыву и отказу от дальнейшего сотрудничества.

При организации переговоров модератору прежде всего нужно определить позиции и ресурсы каждого из его участников. Для эффективного управления процессом переговоров важно определить, кто из участников находится в «сильной» и «слабой» позициях. Такие позиции определяются объемами и уникальностью ресурсов, которыми обладает та или иная сторона, например, финансовые, организационные и человеческие ресурсы, технологическое ноу-хау и т.д. Взаимовыгодный результат переговоров во многом зависит от того, удастся ли его участникам создать ситуацию баланса интересов.

Организатору переговоров необходимо стимулировать открытое общение сторон с целью выяснения их позиций. Очень часто стороны уверены, что они понимают, чего хочет другая сторона. К сожалению, очень часто на самом деле это не так, что в результате приводит к негативным последствиям. Для прояснения позиций сторон модератору переговоров следует задавать уточняющие вопросы, которые требуют развернутого уточняющего или разъясняющего ответа. Стороны могут сами побояться или постесняться задать уточняющий вопрос, например, опасаясь показаться некомпетентным, или просто не уделив чему-то достаточно внимания. Эту роль должен взять на себя модератор переговоров. Необходимо выстраивать ход переговоров таким образом, чтобы у каждой из сторон было достаточно времени на объяснение своих интересов.

Нельзя позволять сводить переговоры к обсуждению одного лишь вопроса. В таких переговорах неминуемо одна из сторон будет чувствовать себя проигравшей. Как только вы чувствуете опасность возникновения такой ситуации, необходимо расширить диапазон обсуждаемых тем. Если становится ясно, что переговоры заходят в тупик, необходимо предложить участникам переговоров переключиться на другую тему, которая позволит взглянуть на проблему с другой стороны.

Создание позитивной атмосферы для ведения переговоров, несомненно, является важнейшей задачей организатора переговоров. Выбор места и времени переговоров должен осуществляться с учетом

мнений и требований каждой из сторон. Рекомендуется перед началом переговоров подготовить и предоставить каждой из сторон информацию, которая может быть положена в основу обсуждаемой темы. Это необходимо делать заранее, так чтобы каждая из сторон имела достаточно времени на ознакомление и формирование собственной позиции.

В ходе переговоров следует очень подробно обсуждать каждый из аспектов решаемой проблемы. Наиболее важные договоренности необходимо фиксировать на бумаге в ходе самих переговоров. Очень важно, чтобы по результатам каждой из встреч или телефонных обсуждений был подготовлен письменный документ, в котором бы содержалось подробное описание достигнутых договоренностей. Указанный документ необходимо разослать каждой из сторон непосредственно после общения для того, чтобы каждая из сторон смогла внести свои уточнения и подтвердила его содержание. Это позволит избежать недоразумений в будущем.

Переговоры относительно проектов договоров имеет определенную специфику. Прежде всего, каждая из сторон должна иметь возможность подготовить свой проект договора. В случае, если за основу принимается проект одной из сторон, модератор переговорного процесса не должен допускать давления на одну из сторон в форме принуждения принять договор без исправлений или отказаться от сделки. Любой проект договора следует рассматривать как матрицу, составные элементы которой могут видоизменяться и совершенствоваться по согласованию сторон.

Для обеспечения позитивного направления переговорного процесса организатору и модератору переговоров необходимо создать следующие условия:

- Каждый участник процесса переговоров должен хорошо знать и понимать свою собственную позицию. Как показали результаты интервью, именно нарушение этого правила часто является причиной провала переговоров на самом начальном этапе. Многие ученые, выступая участниками таких переговоров, например, не располагают информацией о рыночной стоимости потенциального продукта. Не менее важным является отсутствие у российских ученых понимания необходимости сотрудничества с иностранными партнерами. В ряде изученных случаев российская сторона принимала участие в переговорах с иностранными коммерческими компаниями, однако в ходе всех переговоров не имела четко определенной позиции относительно перспективности такого сотрудничества. Организатору переговоров следует провести предварительную работу с участниками будущих переговоров для того, чтобы помочь им сформулировать позицию, которая будет понятна другой стороне.
- Каждый участник процесса переговоров должен хорошо знать и понимать позицию другой стороны. Для эффективного управления переговорным процессом недостаточно знать только позицию одной из сторон, необходимо также знать позицию второго участника. Более того, профессиональный переговорщик должен также понимать, как обе стороны видят позиции своих партнеров. Это невозможно без тщательной предварительной подготовки и изучения позиций каждой из сторон.
- Для того чтобы добиться успеха в ведении переговоров, важно, чтобы каждый из участников желал проведения таких переговоров. Вовлечение обеих сторон в активный переговорный процесс является

первым шагом на пути налаживания эффективных коммуникаций. Для стимулирования переговорного процесса необходимо уметь находить и делать видимыми для ключевых участников предметы обсуждения, которые были бы интересны каждой из сторон.

- Каждая из сторон должна знать, чего она добивается, и в чем заключается выигрыш от участия в переговорах. При подготовке к переговорам необходимо просчитать как наилучший, так и наихудший сценарий, который будет использован для ориентации в ходе самих переговоров. Каждая из сторон должна знать ту черту, после которой уже нельзя отступать. Все что будет до этой черты, это и есть выигрыш, просто он может быть больше или меньше.
- Переговоры являются одной из наиболее сложных форм общения. Для ее эффективного применения необходимо обеспечить условия, в которых стороны доверяли бы друг другу. Для этого в ходе переговоров нельзя допускать предоставление ложной или заведомо ошибочной информации и иные действия, которые могут привести к срыву сотрудничества. Также необходимо следить за тем, чтобы у сторон не возникало ощущения закрытости партнера, например, из-за отказа в предоставлении информации без объяснения причины.
- Для эффективных переговоров необходим баланс ресурсов каждой из сторон. Если одна из сторон, обладающая, например, большими финансовыми ресурсами, посчитает, что у ее позиции имеется значительный перевес, эта сторона может начать диктовать условия и перестанет пытаться понять позицию другой стороны. Необходимо в любой ситуации уметь найти сильные стороны каждого из партнеров.
- Для эффективного проведения переговоров необходимо сдерживать эмоции их участников. В ряде культур принято ярко выражать свои эмоции. В ситуации, когда одна из сторон начинает вести себя слишком эмоционально, другой стороне следует применять различные техники самообладания. Роль профессионального организатора переговоров, с одной стороны, заключается в том, чтобы ознакомить участников с такими техниками, а, с другой, всеми возможными средствами не допускать накала страстей.
- В ходе проведения переговоров не забывайте, что правила ведения таких переговоров следует формировать с участием всех сторон. Каждый из участников должен иметь возможность влиять на создание условий, комфортных для проведения переговоров.
- В ходе переговоров нельзя допускать создание ситуации прессинга для какой-либо из сторон. Как только переговоры начались, многие деловые партнеры будут стремиться завершить их в как можно более короткие сроки. Это может не позволить подробно обсудить и согласовать все необходимые детали, в результате чего интересы какой-либо из сторон могут быть учтены в недостаточной степени.

Таким образом, для того, чтобы быть эффективным медиатором переговорного процесса, необходимо следовать следующим правилам:

- Ключом к успеху в переговорах является подготовка к ним. Прежде всего необходимо четкое определение предмета обсуждения. Например, если речь идет о привлечении финансирования, следует иметь финансовый расчет с необходимым обоснованием.
- Помните, что переговоры это улица с двух- и более сторонним движением, в зависимости от количества сторон. Необходимо учитывать позиции каждой из сторон. В ходе проведения переговоров

делайте акцент на общих проблемах и интересах. Это позволит искать решение, выигрышное для каждой из сторон. Будьте изобретательны, ищите альтернативные варианты, когда интересы сторон расходятся.

- Переговоры это один из элементов торговли. Если одна из сторон просит слишком много или предлагает слишком мало, не стоит отказываться от переговоров. Модератор переговоров должен помочь сторонам выработать реалистичные и обоснованные предложения друг к другу.
- Непосредственно после проведения переговоров (в идеале в тот же день) необходимо разослать участникам переговоров в документальной форме описание достигнутых договоренностей для внесения необходимых уточнений или подтверждения.
- Стремитесь приобретать новые навыки организации переговорного процесса. Рассматривайте каждые новые переговоры как процесс, позволяющий вам приобрести лучшее понимание культурных особенностей. Обязательно мысленно возвращайтесь назад и анализируйте собственные ошибки и достижения. Будьте внимательны к людям, с которыми вам приходится работать. Это позволит вам понять, какие тактики они используют в ходе переговоров. Чем больше таких тактик вам будет известно, тем легче вам будет управлять переговорным процессом.

---

## Этикет делового общения

Этикет делового общения представляет собой комплекс общепринятых правил поведения во время деловых встреч, телефонных и видео-конференций, правил переписки с деловыми партнерами посредством электронной почты и общения по телефону. Профессиональные менеджеры проектов трансфера технологий должны следовать правилам этикета делового общения для того, чтобы повысить эффективность общения и создать профессиональный имидж себе и своей команде. Конечно, если вы управляете проектом трансфера технологий и стараетесь балансировать между интересами ученых и иностранных инвесторов, то вопрос о том, как правильно обращаться с визитными карточками ваших клиентов, наверное, придет вам в голову в самую последнюю очередь. Однако, как утверждают эксперты в области делового этикета, когда необходимо произвести благоприятное впечатление на партнеров или инвесторов, мельчайшие детали играют важнейшую роль.

Ни одно правило этикета делового общения не может считаться универсальным. В зависимости от ситуации даже из самых универсальных правил приходится делать исключения. Однако представление об основных принципах делового общения и гибкое их применение позволит вам значительно успешнее общаться с партнерами, коллегами и инвесторами.

Россия, как и любая другая страна, имеет собственные правила этикета делового общения, однако знание международных правил или правил принятых в той стране, с партнерами из которой вы работаете, поможет вам быстрее установить доверительные отношения с партнерами и произвести на них благоприятное впечатление.

### Правила международного гостеприимства

Как показывает практика делового общения, в ходе визитов иностранных партнеров, инвесторов или коллег, иностранные гости часто посещают офисы принимающей организации. Принимая гостей, постарайтесь принимать во внимание следующие правила этикета.

## **Правила этикета делового общения по телефону**

Во-первых, всегда представляйте гостей членам вашей команды. Во-вторых, сначала представляйте людей с более низким служебным положением людям с более высоким служебным положением. В-третьих, женщинам, работающим в организации, следует встать и протянуть руку для рукопожатия, когда их представляют иностранным гостям. Общепринятое правило гласит, что знакомиться лучше стоя. Представляя коллег, занимающих одинаковое положение в компании, следует обращаться к ним одинаково вне зависимости от их возраста или пола, например, «господин Иванов и госпожа Смирнова». Обращение «г-на Иванов и Оля» считается дурным тоном, в случае если эти два человека занимают в компании должности одного уровня. В любом случае, представляя гостей и членов вашей команды друг другу, постарайтесь демонстрировать своей уважение и внимательной отношением ко всем, кого вы представляете друг другу.

Если зарубежные партнеры чувствуют, что вы знакомы с особенностями их деловой культуры и соблюдаете те же правила делового этикета, что и они, то они будут чувствовать себя комфортнее. Например, при составлении программы визита иностранных гостей обратите внимание на их предпочтения в еде и на время приема пищи, которое является приемлемым для иностранных партнеров. Если вы не знаете об их предпочтениях, обязательно спросите заранее. Из знания таких, на первый взгляд, мелочей складываются ваш бизнес-профессионализм и навыки грамотной межкультурной коммуникации. Если вы чаще будете задумываться о том, как люди воспринимают ваше с ними общение, то научитесь избегать многих ошибок и непонимания.

Принимая иностранных гостей, подготовьте для них (1) четкую и ясную программу их визита с указанием времени и мест встреч, имен участников встреч с российской стороны и названиями организаций. Желательно также заранее составить и предложить вашим гостям (2) короткие описания тех организаций, которые вы намерены посетить; (3) список важных телефонных номеров, например номера телефонов отеля и представителей принимающей стороны. Если ваши иностранные гости намерены посетить Россию впервые, то заранее направьте им переведенную на английский язык форму российской иммиграционной формы и описание процедуры и правил въезда и выезда из страны. Это необходимо, так как наши правила въезда/выезда значительно отличаются от европейских, а иммиграционная форма, которая распространяется при въезде в страну, составлена лишь на русском языке. Еще до приезда партнеров проинформируйте их о том, кто их встретит, дайте номер мобильного телефона встречающего человека. Это поможет вашим гостям чувствовать себя увереннее и спокойнее в малознакомой стране.

Когда вы звоните вашему зарубежному партнеру, учитывайте временную разницу между Россией и страной вашего партнера. В начале разговора четко определите цель вашего звонка, чтобы человек мог настроиться на обсуждаемую тему.

При ответе на звонок иностранного партнера следует представиться и/или дать название вашей организации. Говорите по телефону с улыбкой, будьте дружелюбны, это будет заметно собеседнику по вашему голосу.

При общении на английском языке не используйте сложные идиоматические конструкции и идиоматические выражения, которые могут быть поняты по-разному. Если вы диктуете какую-либо информацию, делайте это достаточно медленно и отчетливо, так, чтобы ваш собеседник мог ее записать. Не торопитесь во время разговора.

## **Правила участия в видео- и телефонных конференциях**

Если вы не можете ответить на поставленный вопрос, постарайтесь договориться о том, что вы найдете ответ на него позже. Никогда не оставляйте вашего партнера долго «висеть» на трубке. Если вам требуется время на ответ или другие дела, считается правильным узнать номер телефона вашего собеседника и перезвонить ему после того, как вы освободитесь. Перезванивайте как можно быстрее, или заранее предупредите вашего собеседника, если с ответом придется подождать. Считается правильным перезванивать в тот же день, или максимум на другой день. Большая задержка с ответным звонком без предварительного объяснения причины считается грубым нарушением правил делового этикета.

Без необходимости не используйте громкую связь. Ваш собеседник может чувствовать себя неудобно, зная, что его может услышать кто-либо кроме вас. Если вы хотите использовать громкую связь для группового общения, обязательно предупредите вашего собеседника об этом и сообщите ему, кто еще будет его слышать.

При общении по телефону концентрируйтесь на вашем собеседнике. Не старайтесь одновременно выполнять какие-то другие дела. Это будет заметно, и может быть воспринято как проявление неуважения.

Если вы оставляете голосовое сообщение, в начале четко назовите ваше имя и название организации, оставьте само сообщение, объяснив причину, почему вы делаете это в такой форме. Сообщение должно быть коротким и ясным. Не забудьте указать номер телефона, по которому с вами можно связаться. Обязательно укажите все необходимые коды страны и города, которые понадобятся при звонке из-за рубежа. Имя и телефон принято повторить дважды, для того, чтобы исключить вероятность того, что получатель сообщения их не расслышит.

Значение телефонных и видеоконференций в современном мире возрастает быстрыми темпами. Такая форма общения используется в качестве дополнительной к личным встречам и позволяет компаниям и отдельным бизнесменам поддерживать постоянное общение с партнерами, которые находятся на значительном географическом отдалении друг от друга. Как правило, за рубежом действует следующее правило: личные встречи используются при первых переговорах в начале сотрудничества и для обсуждения самых важных составляющих проектов. Текущая и техническая работа в большинстве случаев проводится с использованием современных средств связи.

Главным правилом этикета общения в указанных форматах является доступность участников и их организованность, которая позволяет собрать за одним столом в одно и то же время ведущих координаторов и участников проекта.

При организации телефонной (видео) конференции рекомендуется следующее:

- До начала конференции следует распространить среди ее участников все необходимую документацию и иную информацию, которая будет положена в основу обсуждения.
- Прежде чем начать обсуждение, необходимо представить всех участников друг другу.
- Определите и озвучьте всем участникам предмет обсуждения и ожидаемые результаты.
- В завершение конференции необходимо подвести итог, озвучить достигнутые договоренности и получить их подтверждение от всех участников.

- После завершения конференции необходимо изложить все достигнутые договоренности в письменной форме и разослать всем участникам для проверки и согласования.

## **Международные правила использования факсимильной связи**

Старайтесь не отправлять по факсу более пяти страниц. В случае международных контактов это может стоить довольно дорого и раздражать получателя сообщения. Воспринимайте сообщение, отправляемое по факсу как формальное деловое письмо. Уделите достаточно времени и внимания его составлению. В начале сообщения укажите количество страниц, которые вы отправляете, дату составления письма (название месяца лучше прописать словами, а не цифрами), название организации и имя получателя, название организации и имя отправителя, ваш номер телефона, факса и адрес электронной почты. Многие компании отключают свои факсимильные аппараты в нерабочее время, поэтому обязательно учитывайте разницу во времени и национальных праздниках. После отправки факса позвоните и убедитесь, что ваше сообщение было получено. Заранее наведите справки о законодательстве страны, куда вы направляет факсимильное сообщение: в некоторых странах сообщения, полученные по факсу, считаются юридическим документом. Кроме того, в некоторых странах и сегодня факсимильная связь стоит довольно дорого, и, возможно, вам не пришлют ответ по факсу, поэтому в сообщении стоит указать ваш адрес электронной почты и номер телефона для обратной связи.

## **Международные правила делового общения по электронной почте**

Использование электронной почты в практике делового общения значительно ускоряет процесс общения между вами и вашими деловыми партнерами, находящимися на расстоянии сотен и тысяч километров от вас. В этих условиях электронная почта становится важным средством общения, позволяющим производить впечатление на вашего партнера и устанавливать прочные деловые отношения. Ваши электронные письма являются такой же важной составляющей вашего делового имиджа, как одежда, которую вы надеваете на встречи, деловые письма, которые вы отправляете почтой, сообщения, которые вы оставляете партнерам на автоответчик и рукопожатия во время личных встреч. Внимательно относитесь к сообщениям, которые вы отправляете и получаете по электронной почте. При составлении электронного сообщения существует множество деталей, которые нужно учесть, прежде чем нажать кнопку «Отправить».

Электронное письмо, несмотря на его виртуальный характер, остается одним из видов делового письма и поэтому должно быть достаточно формальным. Нельзя, кроме случаев общения с близкими людьми, допускать слишком неформального или небрежного его составления. Прежде чем отправить письмо, обязательно внимательно проверьте его на предмет ошибок и опечаток и запустите программу проверки грамматики и стилистики, доступную на большинстве почтовых серверов. Написанное на скорую руку письмо после внимательного прочтения может выглядеть так, как будто для вас совершенно не важно, какое у вашего собеседника возникнет о вас впечатление. Не забывайте, что электронное письмо является, как и любой другой документ, визитной карточкой вашей компании и вас лично. При включении в письмо контактной информации обязательно указывайте все телефоны с международными и междугородными кодами страны и города, а также почтовые индексы.

Будьте внимательны с прилагаемыми к электронному письму документами. Обязательно убедитесь, что у получателя не возникло проблем с открытием приложенного документа. Прилагая к письму документ, назовите его так, чтобы его получателю было понятно из самого

названия, что он загружает к себе на компьютер. В тексте письма обязательно укажите прилагаемые файлы и дайте их краткую характеристику. Не отправляйте слишком большие файлы, не убедившись, что их получатель сможет их скачать на свой компьютер. Отправив такой файл собеседнику с медленным соединением с Интернетом, вы создадите для него значительные трудности, связанные с необходимостью длительного скачивания ваших документов. Постарайтесь избегать дублирования информации, содержащейся в тексте вашего письма и прилагаемых файлах, если нет такой необходимости.

Учитывайте временные различия между разными географическими зонами. Например, если вы отправили письмо вашему зарубежному партнеру, когда у него в стране вечер, не следует ожидать немедленного ответа.

Нельзя забывать, что электронные письма не сопровождаются невербальным отражением позиции автора письма. При личном общении ваш собеседник может определить ваше отношение к передаваемому вами сообщению по вашей мимике, жестам и т.д. и таким образом лучше понять, что вы хотите ему сказать. При получении электронного письма, как и другого документа, получатель будет делать выводы только на основе написанного текста. Поэтому формулировки текста не должны оставлять пространство для «додумывания» его содержания. Незавершенный и неясный смысл письма может смутить или обидеть вашего собеседника, что негативно скажется на вашем деловом имидже.

Всегда важно знать, кто является получателем вашего письма. Электронное письмо является публичным документом. Несмотря на то, что вы могли направить письмо только одному адресату, как и любой другой документ, оно может быть показано другим людям. Поэтому в текст письма следует включать только такие формулировки, которые вы сможете публично обосновать, в случае необходимости показать это письмо другим людям без ущерба для вашей деловой репутации.

Использование значков, обозначающих эмоции, таких как «смайлики» и т.д., допускается только в тех случаях, когда вы точно знаете, что они будут правильно восприняты получателем вашего письма в том же значении, которое в них вкладываете вы. В противном случае следует воздержаться от их использования.

Электронное письмо, несмотря на его эффективность, не следует использовать для подробного обсуждения деликатных или запутанных, спорных вопросов. Очень часто использование такой формы коммуникации может привести к еще большему непониманию. В случае непонятной или спорной ситуации для ее прояснения рекомендуется использовать телефон или, при такой возможности, личные встречи. Если, например, вы получаете электронное письмо, содержащее высказывания, которые свидетельствуют о недоразумении, раздражении или обиде вашего собеседника, не старайтесь разрешить конфликт по электронной почте. Иначе вы сильно будете рисковать развить ситуацию до еще большего конфликта. Рекомендуется ответить на такое письмо с использованием короткого нейтрального сообщения, содержащего подтверждение вашего искреннего намерения разрешить возникшую проблему всеми возможными способами и предложением обсудить возможные варианты ее решения по телефону или при личной встрече. Если вы не получите ответ на такое письмо, необходимо выйти на контакт с собеседником вне виртуального пространства самостоятельно.

Как правило, объем электронного письма не должен превышать одной страницы. Конечно, в ряде случаев может возникнуть необходимость направить более длинное письмо. В этом случае рекомендуется в самом начале письма указать три важных элемента:

- а) краткая характеристика вашего сообщения;
- б) как скоро вы ожидаете ответные действия получателя письма и
- в) краткое содержание вашего письма (оглавление).

Если вы регулярно рассылаете письма одновременно более чем трем адресатам, рекомендуется использовать функцию электронной рассылки, которая предусмотрена большинством почтовых программ. Это полезно, так как получателю письма не придется прокручивать список адресов в начале письма для того, чтобы добраться до его текста. Более того, при использовании указанной настройки адреса электронной почты участников рассылки остаются анонимными, что может быть важно для ваших партнеров.

В строке «Тема письма» каждого сообщения рекомендуется помещать достаточно информации для того, чтобы получатель письма мог, не открывая его, определить его приоритетность по сравнению с другими письмами. Указанная строка должна содержать нейтральную информацию. Не рекомендуется без крайней необходимости использовать такие слова как «важно», «срочно», «обязательно».

При ответе на полученное электронное письмо убедитесь, что вы ответили на все поставленные перед вами вопросы, и что вы ответили на них так, чтобы, по возможности, избежать дополнительной переписки. Если вы сможете ответить так, чтобы предугадать дополнительные вопросы, ваш партнер будет вам благодарен за его сэкономленное время. Это будет также способствовать формированию вашей профессиональной репутации, как эффективного коммуникатора.

Отвечать на письма надо оперативно. Правила международного делового этикета предусматривают, что ответ на электронное письмо должен быть направлен в течение 24 часов с момента получения письма. Это может быть автоматический ответ, содержащий информацию о том, что получатель письма сможет ответить не ранее указанного времени, например, по причине командировки. Или это может быть письмо, в котором сказано, что адресат получил сообщение, и постарается ответить в ближайшее время и т.д. Главное, чтобы в таком письме содержалась информация о причинах задержки ответа и сроках, в которые такой ответ будет подготовлен.

Интересным примером в этой связи является проведенный в Великобритании опрос служащих коммерческих компаний, результаты которого показали, что 50% офисных служащих Великобритании считают проявлением грубости, если не получают ответ на свое письмо на следующее утро после его отправки. Более того, 5% респондентов считают ваше поведение грубым, если вы не ответите на их письмо в течение 5 минут после его получения. (Источник: [www.telewest.co.uk](http://www.telewest.co.uk)).

Подытоживая вышесказанное, можно отметить, что, несмотря на существование множества различных правил этикета международного делового общения, необходимо применять их выборочно в зависимости от того, кто является получателем вашего сообщения и какая корпоративная культура существует внутри организации, с которой вы сотрудничаете. Чутье в отношении необходимости соблюдения/несоблюдения тех или иных правил приходит с опытом международного общения. Внимательно наблюдайте за тем, как с вами общаются иностранные партнеры и учитесь у них. Это крайне важно для успеха ваших проектов, созданных и развивающихся в международной среде.

# Заключение

---

В каждой стране существуют свои правила делового общения. Когда общение происходит между представителями различных стран, культур и этносов применяются международные правила, которые важны не менее, чем грамотный перевод текста или разговора с одного языка на другой. В любой международной команде трансфера технологий культурные различия оказывают значительное влияние на процесс совместной работы и на исход проекта. Однако, помимо культурных различий присутствуют также профессиональные: например, ученые и инвесторы представляют собой две различные профессиональные группы, которые говорят на разных профессиональных языках. В этой ситуации, как бизнесмены не способны стать хорошими учеными, используя свои предпринимательские способности, точно также ученые не могут стать успешными предпринимателями, основываясь на своих научных знаниях. Такая простая на первый взгляд истина очень часто остается без внимания. Инициаторы проектов трансфера технологий часто настаивают на том, что ученый, чья технология коммерциализируется, должен быть в состоянии самостоятельно управлять проектом, привлекать инвестиции, обеспечивать маркетинговую, финансовую, юридическую и другие коммерческие составляющие проекта коммерциализации. В действительности ученые, за редким исключением, не могут и не могут знать и уметь организовывать проекты коммерциализации технологий.

Центрам коммерциализации технологий следует принимать этот факт во внимание и нанимать или воспитывать внутри команды профессиональных специалистов, менеджеров, способных, в том числе, обеспечивать коммуникационное сопровождение общения между учеными и иностранными партнерами. В противном случае в результате культурных и профессиональных различий участников проекта трансфера технологий возникает множество проблем, в том числе коммуникационные разрывы, способные свести на нет даже самый многообещающий проект.

Как показало исследование, неэффективные коммуникации между партнерами часто приводят к провалу проекта, в то время как эффективно модулируемый коммуникационный процесс способствует успешному развитию проекта в долгосрочной перспективе. На сегодняшний день в России существует проблема недостатка профессиональных менеджеров в сфере коммерциализации технологий, которые могли бы обеспечивать коммуникационное сопровождение проектов и эффективную связь между российской проектной командой и иностранными инвесторами.

Идеальный менеджер-коммуникатор должен владеть рядом навыков и знать определенные правила делового общения. Эти знания и навыки могут быть приобретены как с помощью дополнительного образования, так и с помощью практического опыта и общения со специалистами. Рекомендации для менеджеров трансфера технологий, приведенные в настоящем руководстве, очерчивают круг тех компетенций и знаний, которые необходимо освоить профессиональному менеджеру-коммуникатору: навыки выстраивания коммуникаций в мультикультурной команде, навыки приобретения социальных связей, управления ожиданиями, ведения переговоров и знания международного этикета делового общения. Следование данным рекомендациям позволит выстраивать процесс взаимоотношений с иностранными партнерами в форме диалога, когда обе стороны взаимодействия способны «слушать и слышать» друг друга. В целом, российским центрам трансфера технологий и стартап компаниям рекомендуется уделять больше внимания факторам, влияющим на эффективность коммуникаций с иностранными партнерами.

Авторы настоящего руководства уверены, что каждый, кто поставит перед собой цель развить описанные качества и возьмет на вооружение данные советы по взаимодействию с иностранными деловыми партнерами, сможет стать эффективным профессиональным коммуникатором, способным минимизировать риски коммуникационных разрывов и обеспечивать эффективное общение между участниками проектов трансфера технологий. С помощью приобретенных профессиональных навыков такой специалист сможет создать свою собственную социальную сеть на локальном, национальном и международном уровнях, которая будет способствовать выстраиванию долгосрочных доверительных отношений с деловыми партнерами.