



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

# Курс «Коммуникации и командообразование»

Рабочая тетрадь

ФИО

№. потока КиК

# О РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ

## Уважаемые студенты!

Данная рабочая тетрадь поможет вам применить полученные на курсе знания к реальным жизненным ситуациям. Этот инструмент будет работать правильно только в том случае, если вы заполните рабочую тетрадь лично на основе вашего собственного опыта и умозаключений.

В Университете ИТМО действует политика полной нетерпимости к плагиату. Плагиатом является, в том числе:

- попытка выдать текст из открытых источников (печатные издания, Интернет и т.д.) за вашу собственную работу;
- использование цитат и заимствований без ссылки на источник;
- использование текста, созданного другим человеком (например, вашим одногруппником) под собственным именем.

Плагиат:

- существенно ограничивает ваше развитие;
- способен нанести непоправимый вред вашей репутации;
- оценивается в Российской Федерации как противоправное деяние, способное повлечь за собой меры ответственности.\*
- Если вас поймают на плагиате в любом из ваших заданий, то отчет о плагиате будет передан в Студенческий офис для последующих дисциплинарных взысканий, вплоть до отчисления из вуза.

Желаем успешного освоения курса и интересных открытий!



\*Ст. 146 УК РФ

Ст. 1252 и 1301 ГК РФ

П. 3.3. Кодекса Обучающегося Университета ИТМО

стр.  
3

### ШАГ 1. НАВЫКИ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

Самодиагностика: Какой я командный игрок?



стр.  
5

### ШАГ 2. РОЛИ В КОМАНДЕ

Командные роли

Рефлексия по теме “Основы командной работы”

стр.  
8

### ШАГИ 3 И 4. КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ

Постановка открытых вопросов

Нетворкинг

Обратная связь

Рефлексия по теме “Коммуникации в команде”

стр.  
14

### ШАГ 5. ИНСТРУМЕНТЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Целеполагание по методике SMART

стр.  
15

### ШАГ 6. НЕНАСИЛЬСТВЕННОЕ ОБЩЕНИЕ

Техника «ННО»



стр.  
17

### ШАГ 7. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Упражнение «Факты и Интерпретации»

Эссе

стр.  
23

### ШАГ 8. СЕМИНАР СОКРАТА

Самодиагностика участника семинара Сократа

стр.  
25

### ПОДВЕДЁМ ИТОГИ



## ШАГ 1. НАВЫКИ РАБОТЫ В КОМАНДЕ



### Самодиагностика: Какой я командный игрок?

#### Задание:

- Оцените ваш уровень владения навыком / развития компетенции по 4-х балльной шкале, где 1 — навык совсем не развит, 2 — навык развит, но недостаточно, 3 — неплохо владею навыком, 4 — владею навыком очень хорошо.
- Расставьте приоритет между теми компетенциями, которые вы бы хотели развить, отображая это буквами ABC, где А — наивысший приоритет, В — средний, С — низкий приоритет.

Навык	Мой уровень владения (1–совсем не владею, 4 – владею очень хорошо)	Мои приоритеты по развитию навыков (А – наивысший приоритет, В – средний, С – низкий приоритет)
Понимаю свои сильные и слабые стороны	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею контролировать свои эмоции во время работы с людьми	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею справляться с неудачами	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею признавать свои ошибки и предлагать решения	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Уверенно обозначаю свои личные границы	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Обладаю лидерскими качествами	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею ставить цели и достигать их	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею брать на себя ответственность	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею планировать свою работу	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С

Навык	Мой уровень владения (1 – совсем не владею, 4 – владею очень хорошо)	Мои приоритеты по развитию навыков (А – наивысший приоритет, В – средний, С – низкий приоритет)
Умею распределять работу внутри команды	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею устанавливать доверительные отношения в команде	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею слушать собеседника	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею сопереживать другим людям	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею воодушевлять других людей на работу	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею преобразовывать критические замечания в форму конструктивной обратной связи	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Знаю, как разрешать конфликтные ситуации конструктивно	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С
Умею вести переговоры	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> А <input type="radio"/> В <input type="radio"/> С

Развитие каких трех навыков является для вас наиболее приоритетным и почему?

## ШАГ 2. РОЛИ В КОМАНДЕ



### Задания:

1. Пройдите тест Р. Белбина (в [Moodle](#) в теме 2) на определение ваших командных ролей и запишите свои результаты с баллами.

Реализатор

☐

Координатор

☐

Формирователь

☐

Генератор идей

☐

Исследователь ресурсов

☐

Аналитик

☐

Дипломат

☐

Завершитель

☐

2. Какие ваши две ключевые роли?

3. Какие сильные качества ролей у вас присутствуют?

4. Какие допустимые слабые качества можете у себя отметить?



5. Какую работу вы выполняете лучше всего?

6. Какая работа не подходит вам исходя из ваших командных ролей?

7. В каких жизненных ситуациях проявляются сильные и слабые стороны ваших ключевых ролей?

Сильные стороны

Слабые стороны

Командная роль	Жизненные ситуации, в которых проявляется сильная сторона роли	Жизненные ситуации, в которых проявляется ограничение роли

## Рефлексия по теме “Основы командной работы”

**Цель:** осмысление и применение полученных знаний в различных сферах жизни.



**Инструкция:** подумайте и запишите значимые для вас выводы по результатам данной темы. В первой колонке - знаю - опишите теоретические тезисы, которые стали для вас новыми и важными; во второй колонке - умею - опишите умения, которые вы приобрели и готовы применять в жизни; в третьей колонке - хочу - поставьте цели по освоению новых знаний и отработке умений, связанных с данной темой.

<p><b>Знаю</b> (что я узнал?)</p>	
<p><b>Умею</b> (чему я научился?)</p>	
<p><b>Хочу</b> (что еще я хочу освоить?)</p>	
<p><b>Применю</b> (где я применю эти знания?)</p>	





## ШАГИ 3 И 4. КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ

### Постановка открытых вопросов

Перед выполнением задания вернитесь к теоретическому материалу о правилах постановки открытых вопросов. Учитывая рекомендации, составьте свои вопросы другому человеку по вашему личному кейсу.

**Задание:** вспомните и кратко опишите ситуацию, где вы были не совсем довольны поведением другого человека, или ситуацию, в которой у вас возникают разногласия с другим человеком. Составьте от 5 до 10 вопросов этому человеку по данной ситуации. Проверьте вопросы с помощью чек-листа:

Критерий	Присутствие критерия
Мой вопрос является открытым, на него нельзя ответить односложно “да / нет”	<input type="radio"/>
В моем вопросе отсутствует намерение критиковать или осуждать другого человека	<input type="radio"/>
Если бы я отвечал на этот вопрос, у меня бы возникло желание ответить на него развернуто	<input type="radio"/>
Мой вопрос отражает мое желание узнать точку зрения другого человека	<input type="radio"/>
Мой вопрос не является риторическим	<input type="radio"/>
В мой вопрос не заложен ответ на него, в нем нет моей оценки ситуации	<input type="radio"/>



**Ситуация:**

--

**Вопросы:**

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

## Нетворкинг

Нетворкинг - это инструмент, который нам помогает в достижении целей. Один из самых сложных этапов в нетворкинге - это начать диалог с незнакомым человеком. Для того, чтобы новое знакомство было легче завести, необходимо продумать самопрезентацию. Она должна быть короткая и яркая, чтобы человек, с которым вы знакомитесь, сразу понял, чем вы занимаетесь и чем можете быть полезны друг другу.

### Задания:

1. Составьте свою визитную карточку - небольшую речь на 1 минуту. Укажите в ней самую важную информацию о себе.

2. Запланируйте 2-3 мероприятия, на которых вы сможете использовать свою самопрезентацию и завести новые профессиональные знакомства.

- 1.

- 2.

- 3.



## Обратная связь

Обратная связь, которую мы ежедневно получаем, это мощный инструмент саморазвития. Получив отзыв о нашей работе, мы можем сделать выводы, скорректировать свои действия и в итоге повысить свою эффективность. Очень важно уметь принимать и анализировать обратную связь, чтобы она приносила Вам пользу. Особенно это касается критики, слов, которые нам кажутся несправедливыми.

**Задание:** вспомните обратную связь (с содержанием критики), которую вы недавно получили от кого-либо (например, от преподавателя, коллеги, руководителя, одногруппника, друга и т.д.).

1. Кратко опишите ситуацию, по которой вы получили обратную связь:

2. О каких своих сильных сторонах/правильных действиях вы слышали в обратной связи и какие чувства испытали:

3. Что, по мнению человека, который дал обратную связь, вы сделали неправильно/что, по его мнению, следует исправить:

4. Если вы исправите в будущем свои действия, какие позитивные изменения, на ваш взгляд, могут произойти в работе и личной жизни:

5. В подобных ситуациях в будущем, что вы сделаете по-другому:





## Рефлексия по теме “Коммуникации в команде”

**Цель:** осмысление и применение полученных знаний в различных сферах жизни.

**Инструкция:** подумайте и запишите значимые для вас выводы по результатам данной темы. В первой колонке - **знаю** - опишите теоретические тезисы, которые стали для вас новыми и важными; во второй колонке - **умею** - опишите умения, которые вы приобрели и готовы применять в жизни; в третьей колонке - **хочу** - поставьте цели по освоению новых знаний и отработке умений, связанных с данной темой

<p><b>Знаю</b> (что я узнал?)</p>	
<p><b>Умею</b> (чему я научился?)</p>	
<p><b>Хочу</b> (что еще я хочу освоить?)</p>	
<p><b>Применю</b> (где я применю эти знания?)</p>	



## ШАГ 5. ИНСТРУМЕНТЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

### Целеполагание по методике SMART

Сформулируйте три индивидуальные цели по технике SMART.  
Проверьте ваши цели по чек-листу:

<b>S</b>	Моя цель конкретна. Я четко описал, чего хочу достигнуть, в моей формулировке нет абстрактных слов. Моя цель написала про меня и мои действия.	<input type="radio"/>
<b>M</b>	Я могу измерить достижение моей цели с помощью конкретных критериев. В цели прописан качественный и количественный показатель цели.	<input type="radio"/>
<b>A</b>	Цель достижима за тот срок, который я обозначил.	<input type="radio"/>
<b>R</b>	Цель для вас актуальна и значима. Цель соотносится с другими моими целями.	<input type="radio"/>
<b>T</b>	Цель ограничена по времени.	<input type="radio"/>

**Цель №1:**

**Цель №2:**

**Цель №3:**

## ШАГ 6. НЕНАСИЛЬСТВЕННОЕ ОБЩЕНИЕ

### Техника «ННО»

**Цель:** понимание и применение техники “Ненасильственное общение” М. Розенберга (далее - ННО).

#### Инструкция:

1. Выберите ситуацию, в которой вы регулярно срываетесь на неприятный для самого себя способ общения (обвиняете друга, раздраженно разговариваете с родителями, выговариваете свои обиды любимому и т. д.) - запишите ситуацию в месте для записи.
2. Проанализируйте эту ситуацию, используя правила ненасильственной коммуникации, последовательно обдумывая и заполняя таблицу - наблюдение, чувства другого, чувства мои, потребности и просьба.
3. Попробуйте технику ненасильственной коммуникации в общении с близкими, наблюдайте за собой и за тем, какое усилие дается вам сложнее всего.

#### ПРИМЕР:

<b>Ситуация</b>	Ваш друг периодически дает вам непрошенные советы. И вот снова он начал вам рассказывать, чем вы должны питаться и какие книги читать.
<b>Наблюдение</b> (опишите ситуацию безоценочно)	Саша, ты мне говоришь о том, как я должен питаться и что читать.
<b>Чувства другого</b> (опишите возможные чувства партнера по общению)	Я понимаю, что ты хочешь, чтобы я был здоровым и мог с тобой обсудить важные для тебя темы.
<b>Мои чувства</b> (опишите свои чувства и эмоции)	Я злюсь и испытываю раздражение.
<b>Потребности</b> (опишите потребность, которая стоит за этими чувствами)	Я злюсь, потому что мне хочется принимать решения в своей жизни самостоятельно и не чувствовать давления от близких
<b>Просьба</b> (сформулируйте конкретную просьбу)	Пожалуйста, если ты хочешь мне что-то предложить, формулируй это в качестве вопросов или предложений.



**Ваша ситуация:**

<b>Ситуация</b>	
<b>Наблюдение</b> (опишите ситуацию безоценочно)	
<b>Чувства другого</b> (опишите возможные чувства партнера по общению)	
<b>Мои чувства</b> (опишите свои чувства и эмоции)	
<b>Потребности</b> (опишите потребность, которая стоит за этими чувствами)	
<b>Просьба</b> (сформулируйте конкретную просьбу)	

Применяя технику в реальной ситуации, запишите, что из приведенных этапов получается сложнее всего, подумайте, как можно преодолеть эту трудность.



## ШАГ 7. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

### Упражнение «Факты и Интерпретации»

**Цель:** научиться анализировать свои эмоции в ходе коммуникации, объективно оценивать ситуации, которые происходят в жизни, понимать причины возникновения эмоций и уметь находить конструктивные варианты удовлетворения своих потребностей.

**Инструкция:** вспомните 2 ситуации (кейса), в которых вы испытывали негативные эмоции в общении с другими людьми. Проанализируйте их с помощью таблицы.

#### ПРИМЕР:

<b>Факт</b> (краткое безоценочное описание события)	Мой друг раскритиковал мое фото в инстаграмме.
<b>Эмоции и эмоциональная реакция</b> (что я почувствовал и как отреагировал на ситуацию?)	Я испытал гнев и раздражение. Я ничего ему не сказал, проглотил обиду.
<b>Интерпретация</b> (причина эмоции / эмоциональная реакция)	Я испытал гнев, потому что думал, что мой друг меня не уважает, раз позволяет себе такие злые комментарии.
<b>Потребность</b> (Какая потребность стоит за этой эмоцией?)	Не была удовлетворена моя потребность в уважении.
<b>Действия</b> (Как я могу удовлетворить эту потребность? Что стоит сделать? Как обозначить эту потребность для другого человека?)	Поговорить с другом, рассказать ему о своих эмоциях, о связи его резких замечаний с отсутствием уважения. Попросить его быть более аккуратным в выборе слов, а лучше спрашивать разрешения дать мне обратную связь.





## Кейс №1

<b>Факт</b> (краткое безоценочное описание события)	
<b>Эмоции и эмоциональная реакция</b> (что я почувствовал и как отреагировал на ситуацию?)	
<b>Интерпретация</b> (причина эмоции / эмоциональная реакция)	
<b>Потребность</b> (Какая потребность стоит за этой эмоцией?)	
<b>Действия</b> (Как я могу удовлетворить эту потребность? Что стоит сделать? Как обозначить эту потребность для другого человека?)	



## Кейс №2

<b>Факт</b> (краткое безоценочное описание события)	
<b>Эмоции и эмоциональная реакция</b> (что я почувствовал и как отреагировал на ситуацию?)	
<b>Интерпретация</b> (причина эмоции / эмоциональная реакция)	
<b>Потребность</b> (Какая потребность стоит за этой эмоцией?)	
<b>Действия</b> (Как я могу удовлетворить эту потребность? Что стоит сделать? Как обозначить эту потребность для другого человека?)	

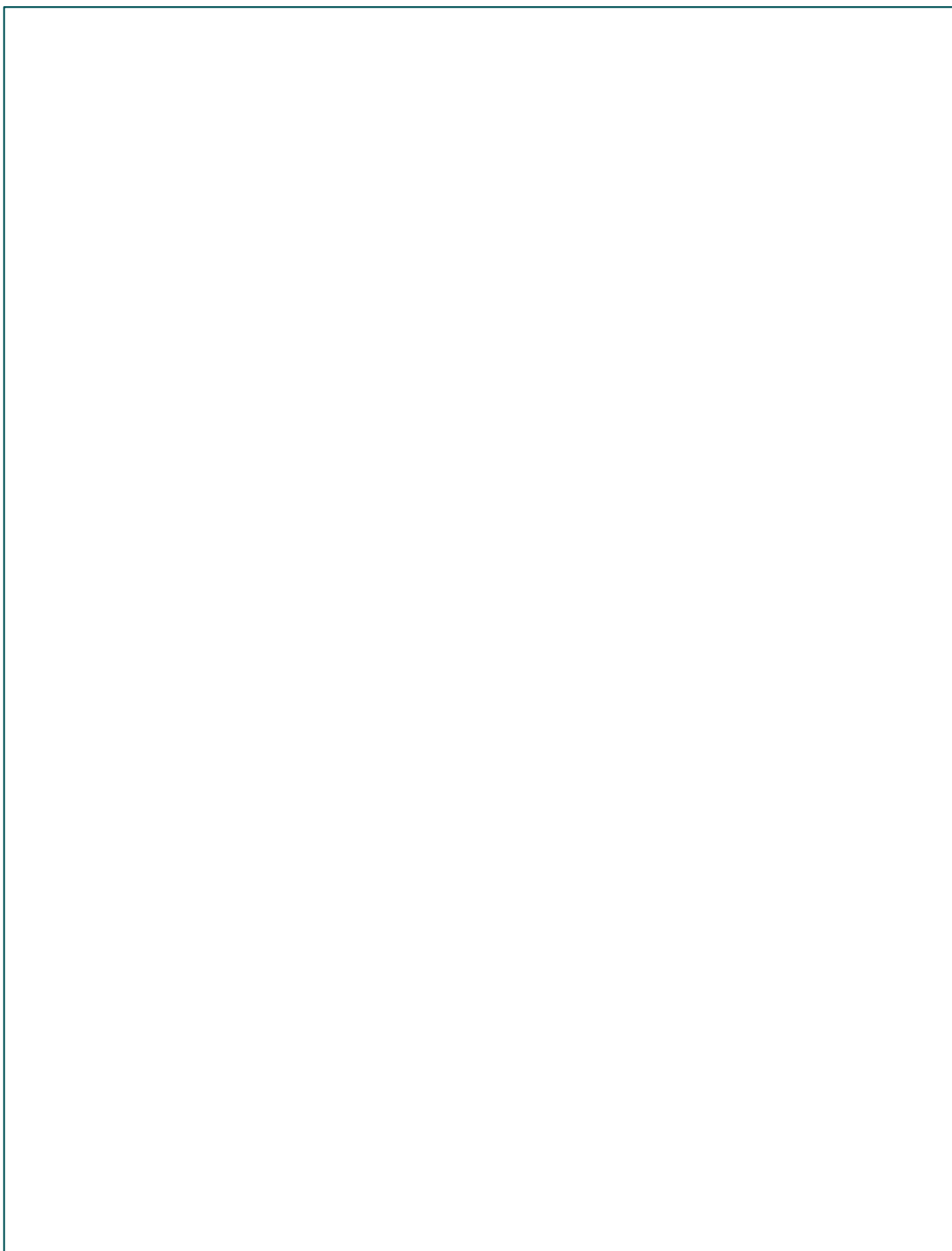
## ЭССЕ



Напишите эссе-рефлексию. Тему вы можете выбрать из [списка](#) или предложить свою. Ваша тема должна быть связана коммуникациями и/или работой в команде. После написания эссе, проверьте с помощью чек-листа, все ли критерии были соблюдены:

Критерий	Присутствие критерия	
Вы <b>указали тему</b> вашего эссе. Тема эссе имеет отношение к развитию гибких навыков	<input type="radio"/>	
Объем вашего эссе <b>минимум 300 - максимум 1500 слов</b>	<input type="radio"/>	
Содержание вашего эссе <b>соответствует заявленной теме</b>	<input type="radio"/>	
Ваше эссе содержит следующие части:	<input type="radio"/>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>вступление:</b> содержит общее описание вашей темы, озвучивает проблему, на которую вы будете описывать;</li></ul>	<input type="radio"/>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>основная часть:</b> раскрывает и развивает основную идею, содержит примеры и аргументы, подтверждающие вашу точку зрения;</li></ul>	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>закключение:</b> суммирует и резюмирует пункты в основном части.</li></ul>	<input type="radio"/>	
Ваше эссе разделено на абзацы	<input type="radio"/>	
Вы проверили ваше эссе на предмет наличия в нем грамматических и стилистических ошибок	<input type="radio"/>	
<b>Ваше эссе является результатом ваших собственных умозаключений и не заимствовано</b>	<input type="radio"/>	
Если вы ссылаетесь на внешние источники, убедитесь, что соблюдены правила цитирования	<input type="radio"/>	
Ваше эссе <b>написано в данной рабочей тетради</b> , а не в отдельном файле	<input type="radio"/>	
Вы отправили эссе на проверку преподавателю <b>в обозначенный срок сдачи</b>	<input type="radio"/>	

Тема эссе:



## ШАГ 8. СЕМИНАР СОКРАТА

### Самодиагностика участника семинара Сократа



Ваша роль в семинаре:

участник

☐

лидер

☐

наблюдатель

☐

**Инструкция:** оцените свое участие в сегодняшнем семинаре по следующим критериям: 5 = отлично 4 = хорошо 3 = есть над чем поработать 2 = критерий отсутствовал

Критерий	Оценка
Я прочитал(а) текст, активно с ним работал(а) и сделал(а) заранее необходимые заметки	<input type="checkbox"/>
Я пришел/пришла с заранее проработанными вопросами по тексту.	<input type="checkbox"/>
Во время семинара я сделал(а) несколько значимых для дискуссии комментариев.	<input type="checkbox"/>
Я делал(а) ссылки на текст, чтобы поддержать высказанную идею.	<input type="checkbox"/>
Я задал(а) хотя бы один хорошо сформулированный и значимый вопрос.	<input type="checkbox"/>
Я попросил(а) другого участника дискуссии пояснить его/ее мысль.	<input type="checkbox"/>
Я высказал(а) мысль/идею, основываясь на комментариях другого участника, переформулируя / перефразируя его/ее.	<input type="checkbox"/>
Я приглашал(а) других участников принять участие в беседе.	<input type="checkbox"/>
Я относился/относилась к другим участникам семинара с максимальным уважением.	<input type="checkbox"/>
Я внимательно / активно слушал (а) других участников дискуссии.	<input type="checkbox"/>
Я избегал резких и токсичных комментариев	<input type="checkbox"/>





Что получилось у меня лучше всего:

Над чем мне стоит еще поработать в будущем:

Где я смогу применить навыки ведения дискуссии в своей жизни:



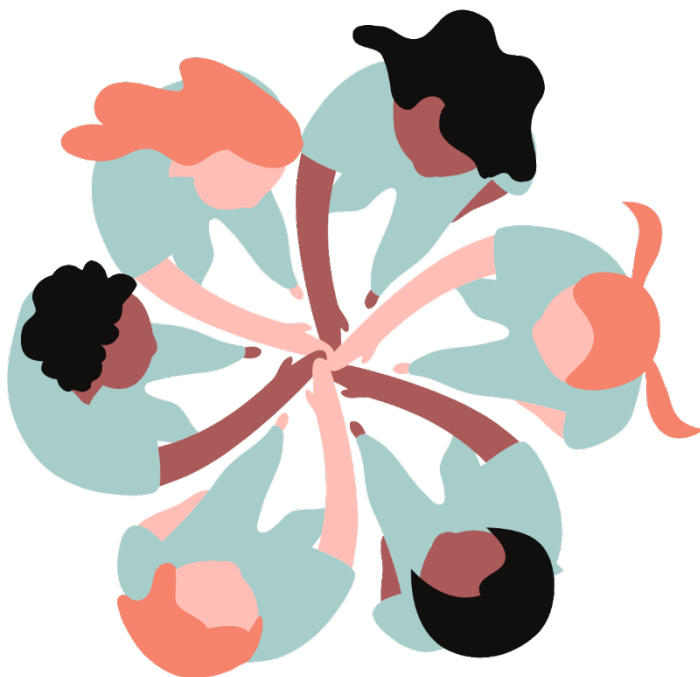
## ПОДВЕДЁМ ИТОГИ



5 изменений, которые произошли со мной на курсе

3 вещи, которые я могу делать сейчас, но не мог делать раньше

Что показалось трудным в курсе?



Что удивило меня (во мне) за время курса?

Что из полученных знаний и навыков я буду применять в будущем?



## Составители рабочей тетради:

Автор и руководитель курса **Романенко Юлия Николаевна** [yulia\\_romanenko@itmo.ru](mailto:yulia_romanenko@itmo.ru)

Преподаватель Soft Skills **Гофман Ольга Олеговна** [oogofman@itmo.ru](mailto:oogofman@itmo.ru)

Преподаватель Soft Skills **Федорова Антонина Владимировна** [avfedorova@itmo.ru](mailto:avfedorova@itmo.ru)

Дизайнер и иллюстратор **Кузнецова Анна Павловна**

**Институт международного развития и партнерства Университет ИТМО**

Ломоносова, 9, Санкт-Петербург, Россия, 191002