



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

# Курс «Коммуникации и командообразование»

Рабочая тетрадь

ФИО

№. потока КиК

# ВВЕДЕНИЕ

## 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:

- 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 одноклассником) 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 плагиат будет обнаружен 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

## ОЦЕНИВАНИЕ

Задание	Балл
Тест по материалам лекций 1-4	7-10
Тест по материалам лекций 5-8	7-10
Домашнее задание №1	2-5
Домашнее задание №2	2-4
Домашнее задание №3	2-4
Домашнее задание №4	2-5
Домашнее задание №5	2-5
Активность на практических занятиях 1-4 (кейсы, игры, упражнения)	7-10
Активность на практических занятиях 5-8 (кейсы, игры, упражнения)	7-10
Эссе	7-5
Рабочая тетрадь	5-10

**Что расценивается как активность на практических занятиях и оценивается баллами:**

- Активное выполнение заданий практики
- Участие в групповой дискуссии
- Активное участие в командной работе
- Выступление с презентациями заданий и упражнений

**Что НЕ расценивается как активность на практических занятиях и не оценивается баллами:**

- Одно лишь физическое присутствие на занятиях
- Пассивное участие в командной работе
- Занятие другими делами (нахождение в телефоне, планшете, ноутбуке не в учебных целях данного курса)
- Нарушение норм поведения и правил работы группы
- Активность не по теме (например, вы разжигаете дискуссию в команде на постороннюю тему)

**Работы, сданные после дедлайна, будут приняты и изучены преподавателем; за нарушение срока сдачи снимается 50% от максимального балла.**

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**

Исследование собственного невербального поведения

Управление собственным невербальным поведением

Постановка открытых вопросов

Рефлексия по теме "Коммуникации в команде"

стр.  
16**ШАГ 5. ИНСТРУМЕНТЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ**

Целеполагание по методике SMART

Обратная связь

стр.  
18**ШАГ 6. НЕНАСИЛЬСТВЕННОЕ ОБЩЕНИЕ**

Техника «ННО»

стр.  
20**ШАГ 7. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

Упражнение «Факты и Интерпретации»

Эссе

стр.  
26**ШАГ 8. СЕМИНАР СОКРАТА**

Самодиагностика участника семинара Сократа

стр.  
28**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	○ ○ ○ ○	Ⓐ Ⓑ Ⓒ
Умею контролировать свои эмоции во время работы с людьми	○ ○ ○ ○	Ⓐ Ⓑ Ⓒ
Умею справляться с неудачами	○ ○ ○ ○	Ⓐ Ⓑ Ⓒ
Умею признавать свои ошибки и предлагать решения	○ ○ ○ ○	Ⓐ Ⓑ Ⓒ
Уверенно обозначаю свои личные границы	○ ○ ○ ○	Ⓐ Ⓑ Ⓒ
Обладаю лидерскими качествами	○ ○ ○ ○	Ⓐ Ⓑ Ⓒ
Умею ставить цели и достигать их	○ ○ ○ ○	Ⓐ Ⓑ Ⓒ
Умею брать на себя ответственность	○ ○ ○ ○	Ⓐ Ⓑ Ⓒ
Умею планировать свою работу	○ ○ ○ ○	Ⓐ Ⓑ Ⓒ

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 строке - знаю - опишите теоретические тезисы, которые стали для вас новыми и важными; во второй строке - умею - опишите умения, которые вы приобрели и готовы применять в жизни; в третьей строке - 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



### Исследование собственного невербального поведения

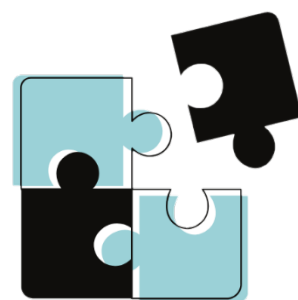
**Цель:** определение индивидуальных особенностей невербального поведения в зависимости от психического состояния.

**Инструкция:** попробуйте, смотря на себя в зеркало, говорить себе слово “Привет” с разными “сообщениями”, фиксируйте, как проявляется это сообщение в вашем невербальном поведении. Начните упражнение с того, что сделайте несколько шагов к зеркалу в этой роли и обратите внимание на походку. Можете добавить свои “сообщения”, которые вы транслируете людям.

Сообщение	Описание невербального поведения
<b>Пример:</b> Я уверенный в себе человек	<b>Пример:</b> Походка уверенная, с пятки на носок, плечи расправлены, подбородок смотрит немного вверх, смелый взгляд, улыбка, расслабленные движения, голос громкий, четкий.
Я очень стесняюсь	
Мне не комфортно	
Я раздражен	

Сообщение	Описание невербального поведения
Я тут самый главный	
Я хочу вам понравиться	
Вы мне нравитесь	
Я не уверен в себе	
Как вы мне все надоели!	
Я хочу помочь	
Пожалей меня	

Сообщение	Описание невербального поведения
Я очень интересный человек	
Мне все равно	
У меня все отлично!	
Обратите на меня внимание	
<b>Ваше сообщение:</b>	
<b>Ваше сообщение:</b>	



## Управление собственным невербальным поведением

**Цель:** контроль и целенаправленное изменение привычного невербального поведения на желаемое.

**Инструкция:** в течение 7 дней обращайтесь внимание на собственные невербальные проявления. В случае, если вы придете к решению о необходимости изменения некоторых проявлений (позы, жесты, походка), попробуйте целенаправленно их изменить, вспоминая желаемое поведение. Опишите две ситуации за эту неделю, когда вы обратили внимание на свое невербальное поведение и, если это было нужно, исправили его.

Ситуация	Сообщение	Невербальное поведение	Измененное невербальное поведение
<b>Пример:</b> Я говорил с другом о музыке, он начал со мной спорить и говорить, что то, что слушаю я “старье”.	<b>Пример:</b> “Я с тобой не согласен и мне обидно!”	<b>Пример:</b> Я почувствовал напряжение в челюсти, в руках, скрестил руки на груди, отодвинулся от друга, отвернулся от него.	<b>Пример:</b> Когда заметил это, руки раскрыл, вдохнул ртом глубоко, повернулся к нему и более спокойно продолжил диалог.

Ситуация	Сообщение	Невербальное поведение	Измененное невербальное поведение



## 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.	



## 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 строке - знаю - опишите теоретические тезисы, которые стали для вас новыми и важными; во второй строке - умею - опишите умения, которые вы приобрели и готовы применять в жизни; в третьей строке - 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:

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

Цель №1:

Цель №2:

Цель №3:

## Обратная связь

**Цель:** получение обратной связи о себе и ее анализ.

**Инструкция:** запишите полученную обратную связь от членов своей команды по результатам вашей командной работы на занятии.

По мнению членов моей команды, у меня хорошо получилось...

По мнению членов моей команды, мне нужно улучшить...

Положительные моменты, которые я узнал о себе..



## 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

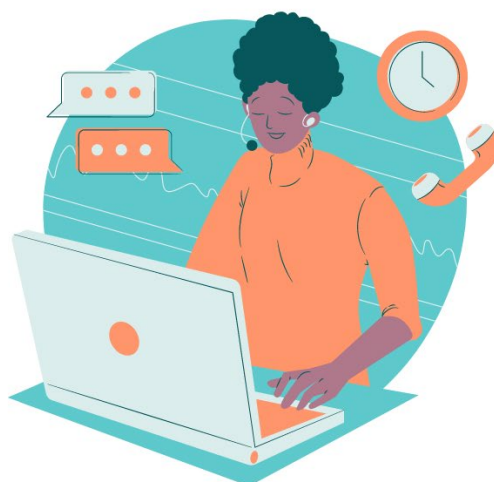
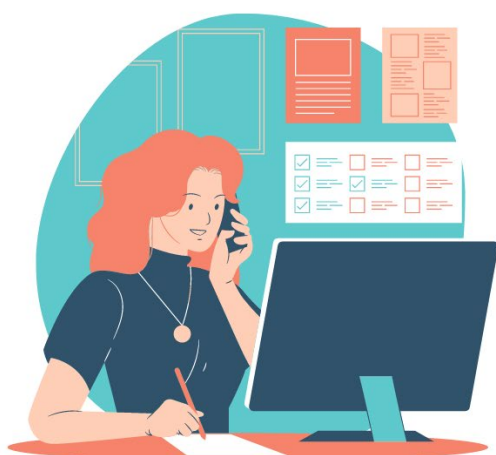
### Упражнение «Факты и Интерпретации»

**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?)	



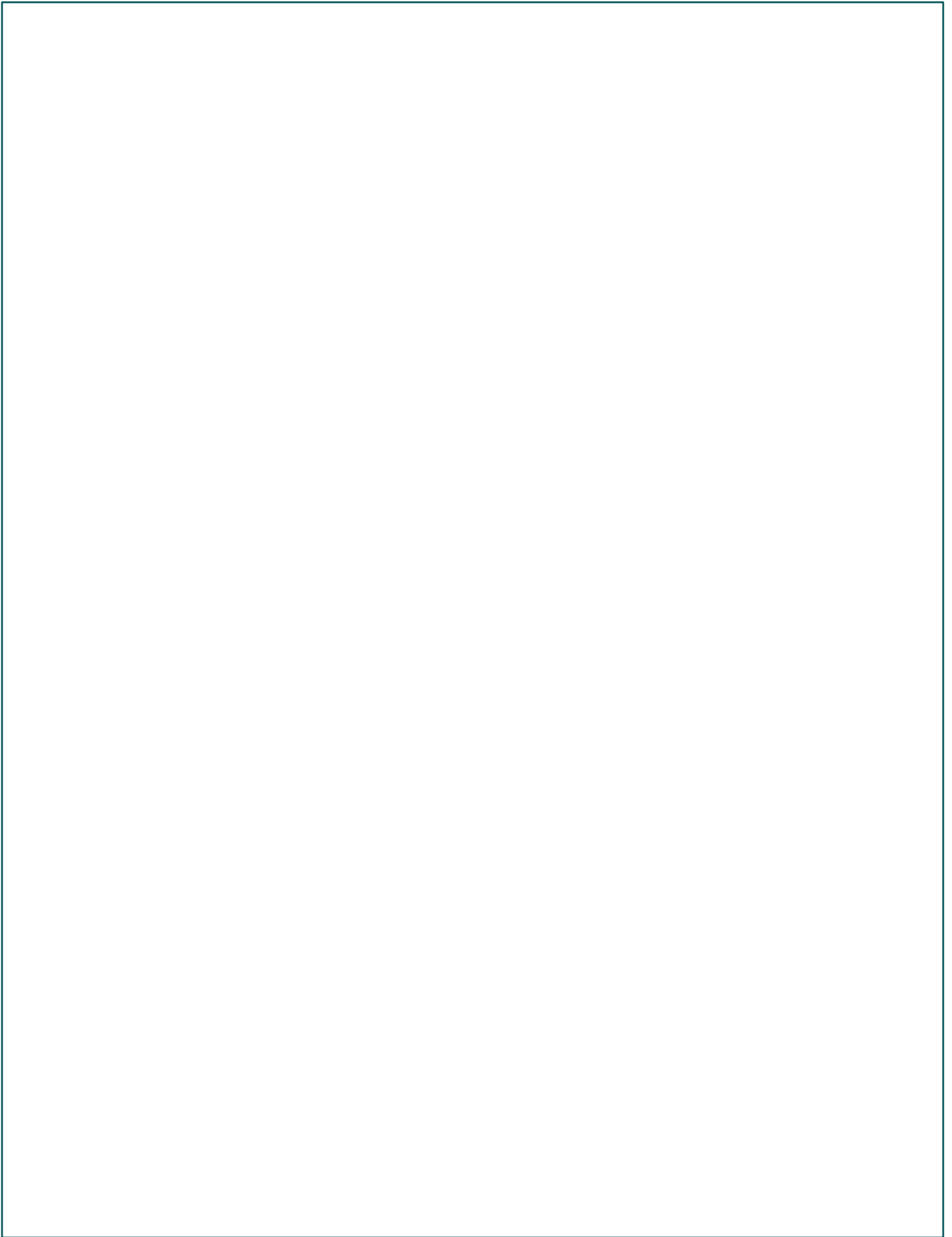
## ЭССЕ



Напишите эссе-рефлексию. Тему вы можете выбрать из [списка](#) или предложить свою. Ваша тема должна быть связана с 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"/>
	<input type="radio"/>
	<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 (а) 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:



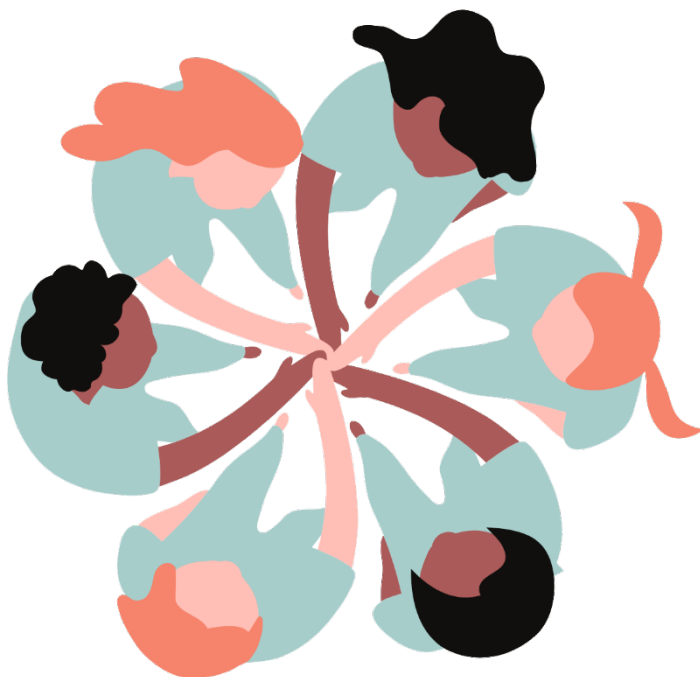
## ПОДВЕДЁМ ИТОГИ



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 (в себе) 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