《团队建设》课程整体设计

**（2023～ 2024学年第1学期）**

**课程名称： 团队建设**

**所属系部：   商学系**

**主讲老师：    李阳**

**制定时间： 2023.08**

**日照职业技术学院**

一、课程基本信息

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 课程代码 | 270213 | 课程性质 | 必修 |
| 适用专业 | 2022工商企业管理专业  | 开设学期 | 第3学期 |
| 课程类别 | B类（理论 实践课） | 课程类型 | 专业平台课程 |
| 学    分 | 2 | 总 学 时 | 30 |
| 学时分配 | 理论学时：15    ；实践学时：    15 |
| 实施场所 | 教室 实训室 | 授课方式 | 情景训练 学生实践 |
| 执笔人 |  李 阳 |
| 审核人 | 高明浩 |
| 制订时间 | 2023.08 |

二、课程概述

**（一）课程定位**

《团队建设》是一门专业平台课。该课程立足学生职业生涯发展的层面，主要研究团队结构、团队类型、团队精神、团队培育、团队激励、团队沟通、团队冲突、团队绩效、团队领导、团队文化和团队创新，着重训练学生融入团队，领导团队的能力。对学生职业能力培养和职业素养养成起重要支撑作用，非常有利于学生走向工作岗位后，融入集体并且迅速发展。

**（二）先修后续课程**

   先修：管理学，人力资源管理，办公室建设，后续：薪酬和绩效

**（三)本课程与中职、本科、培训班同类课程的区别。**

|  |  |
| --- | --- |
| 层次 | 区别 |
| 本科 | 注重概念的讲解，理论知识的掌握 |
| 中职 | 课堂理论的浅显讲述 |
| 培训班 | 缺少实际操作 |

三、课程目标

**（一）总体目标：**

•认识一个真理：只有一个众志成城的团队才会攻无不克。

•透彻理解打造高绩效团队的方法和技巧。

•塑造团队成员的成功心理，有效发挥影响力。

•激发成员树立正确价值观念与团队精神

•快速提升团队成员沟通能力

•使团队成员间关系、工作认识、工作程序均能加以改进。

•提升团队成员目标意识与执行能力

**（二）素质目标：**

1. 提高团队合作意识

2. 尽快融入团队组织

3. 在团队中自由成长

4. 成就自我

**（三）知识目标：**

1、理解团队的作用。

2、了解团队的结构内容，尤其是九种角色。

3、掌握团队的基本范畴

4、掌握团队精神的内涵

5、理解团队凝聚力

6、培养互信合作意识

**（四）能力目标：**

一、听话照做，不折不扣，立即执行。

二、全力以赴，成功与借口不能幷存　。

三、使命，为使命而工作，为使命而非为金钱工作。

四、珍惜，珍惜你所拥有的并抱持感恩之心。

五、倾听，专注于听进，听懂。

六、团队精神，没有完美的个人，只有完美的团队，忠诚是最大的美德。

七、先思后动，考虑周全，而后行动，避免犯错。

八、言行一致，实事求是。说到，做到。

九、形象，为成功而穿着，为胜利而打扮。

十、认真、用心、努力、负责任；凡事都应该遵循的原则。

十一、绝不讲负面消极，专注于正面积极。

十二、绝对服从，铁打的团队，铁打的纪律。

十三、别人讲话不插嘴，尊重别人就是尊重自己。

四、课程内容

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 项目（模块） | 工作任务 | 学时 |
| 1 | 模块一：团队概述 | 任务一：团队基本分析  任务二：团队的结构和作用 | 4 |
| 2 | 模块二：团队的类型 | 任务一：团队的常见类型任务二：团队类型的新发展任务三：发达国家的团队揭秘和跨文化团队 | 6 |
| 3 | 模块三：团队精神 | 任务一：团队精神的概述任务二：团队凝聚力任务三：互信合作意识任务四：团队士气  | 8 |
| 4 | 模块四：团队培育 | 任务一：团队的发展历程任务二：团队培育概述任务三：团队培育方略任务四：团队的拓展训练 | 8 |
| 5 | 模块五：团队激励 | 任务一：激励概述任务二：团队激励的一般方法任务三：激励的应用 | 6 |
| 6 | 模块六：团队沟通 | 任务一：沟通概述和功能任务二：非语言沟通任务三：沟通的一般方法  | 6 |
| 7 | 模块七：团队中的冲突 | 任务一：团队冲突概述任务二：团队冲突的概述任务三：沟通的一般方法 | 6 |
| 8 | 模块八：团队绩效 | 任务一：团队的绩效概述任务二：团队绩效测评和实施任务三：绩效奖励 | 6 |
| 9 | 模块九：团队领导 | 任务一：领导与领导者概述任务二：团队的领导艺术任务三：高层领导团队 | 6 |
| 10 | 模块十：团队文化 | 任务一：组织文化结构任务二：团队文化的分析与培养 | 4 |
| 11 | 模块十一：团队创新 | 任务一：创新和创造力任务二：技术创新和管理创新 | 4 |

**五、实训项目设计**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 编号 | 实训项目（任务）名称 | 素质目标 | 知识目标 | 能力目标 | 实施步骤 | 可展示的结果或考核标准 |
| 1 | 数字传递 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | １.掌握团队的基本范畴。２.理解和掌握团队的作用。３.了解团队的结构内容? 尤其是九种角色。  | 破冰训练，加强沟通。 | 将学员分成若干组， 每组学员 ５~８ 名， 并选派每组一名组员出来担任监督员。 | Ｐ (计划) Ｄ (实施) Ｃ (检查) Ａ (改善行动) 循环讨论四个循环  |
| 2. | 福特公司的质量团队目标分析 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | １.了解团队的基本类型。２.了解团队类型的新发展。３.了解美国、 欧洲和日本的典型团队。４.了解跨文化团队的管理现象。  | 全面质量管理非常复杂， 如果不采用团队形式，管理者就无法对它施加影响。 | 将学员分成若干组， 每组学员 ５~８ 名， 并进行讨论。 | 让学生写一个报告 |
| 3 | 大赛车团队游戏 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | １. 掌握团队精神的内涵。２. 理解团队凝聚力。   | 使学员理解， 发挥团队的合作精神是寻求解决问题的好方法。  | １.每次只可有一个人移动。２.所有学员只可前进? 不可后退。３.每个方格只可容纳一人?４.学员可做多次尝试? 以提高效率?  | 请列出团队解决问题的方法及步骤。 |
| 4 | 风中劲草 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | 1. 培养互信合作意识。2. 掌握提高团队士气的方法。 | １.认识到团队合作的重要性。２.团队成员之间的信任是团队成功的支柱。 | 教师让每组学员 (８ 人) 围成一个向心圆直径2.5-5米，而教师自己站在中央。 | 让同学做出讨论报告 |
| 5 | 团队的拓展训练:解手链 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | １.掌握团队发展的五个阶段?２.明确团队培育的内容?３.掌握担任优秀团队教练的技能? | １.让学员体会在解决问题方面的一般步骤。２.向学员揭示聆听沟通的重要性。３.深刻领会团队合作精神。 | 教师让每个小组 (１０ 人一组) 站成一个圆圈,每人伸出一只手帮助解手链。 | 配合的心得体会 |
| 6 | 团队的拓展训练：盲行 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | 1.总结团队培育的方法?2.明确团队拓展性训练的内涵和意义?3.了解团队拓展性训练的方法?  | １.团队精神的理解。２.增强学员的相互信任感和团队凝聚力。  | 一个大房间里零乱地摆满了桌椅，一个学生通过语言的方式引导别的同学穿过桌椅。 | 信任的力量，合作的精神 |
| 7 | 分享时刻 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | 掌握团队激励的一般方法 | 让学生向他人讲出赞美的话? 并让参加者用语言与他人分享良好品质。  | 两人一组，强调每个人都渴望他人的认同和赞扬。 | 心得：正能量的力量是无穷的。 |
| 8 | 时间管理 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | 了解时间管理的重要性和时间管理的方法 | 时间管理的重要意义 | 先将储物箱里的小豆子倒出，接着把水果全部放入箱内，再将小豆子倒入。 这时全部的小豆子和水果就都被放进了箱内。 | 启示报告 |
| 9 | 自我测试：沟通能力判断 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | １.定义沟通并列举其四种功能。２.指出影响小道消息传播的因素。 | 此测试可以判断你的沟通能力 | 单项选择测试题 | 根据得分确定下自己的沟通能力 |
| 10 | 瞎子摸号 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | 1.描述非语言沟通的概念和特征。2.列出沟通的方法和技巧。 | １.学会以良好的心态去适应新的环境。２.人体语言沟通技巧的运用。 | 让每位学员戴上眼罩? 给他们每人一个号码? 但这个号码只有本人知道。 | 汇报 |
| 11 | 在团队会议中偷走时间的人 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | １.了解团队冲突的不同观念及冲突的过程。２.学会解决冲突问题的各种策略。３.理解团队悖论的概念及四种分类。  | 学会照顾大局提高效率 | 模拟乱呼呼的回忆 | 讨论冲突的解决 |
| 12 | 自我测试：你能正确评价下属的工作吗 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | 掌握团队绩效测评体系的一般设计方法。 | 此测试可以判断你的判断能力能力 | 判断和选择测试题 | 对照测评的分进行分组讨论 |
| 13 | 短语接龙 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | 图案多的合作与应变能力 | 应变能力、 创造性训练。 | 一边传球一边接龙成语，首尾相接。 | 思维与合作并重 |
| 14 | 自我测试：你是一位优秀的团队领导吗 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | 了解领导力建设的内容以及团队组建和运转过程中的领导艺术。  | 此测试可以判断你的判断领导能力 | 判断和选择测试题 | 对照测评的分进行分组讨论 |
| 15 | 夹球跑路看谁快 | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | １.了解文化的内涵与五因素。２.理解组织文化的内涵、 内容和类型。３.了解团队文化的内容以及培养方法。  | １.理解竞争环境中的团队协作文化。２.了解团队的快速建立与应变方法。 | 团队游戏的主持人先设立两个竞赛跑的折返点，并将团队游戏参加者进行分组， 每三人为一组，每组发一个气球作为比赛的器材。 | 和谐的企业文化 |
| 16 | 迷失丛林  | 使学生充分掌握企业中的物流模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业物流相关的工作奠定基础，并具备相应的素质。 | １.了解创新的基本概念、 特性与类型。２.理解创新的过程。３.了解创造力以及创造人才。４.了解管理创新及其特征和作用。  | 通过具体活动来说明，团队智慧高于个人智慧的平均组合，只要学会运用团队工作方法，可以达到更好的效果。 | 分组头脑风暴法解决问题 | 汇报 |

六、课程实施计划

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 单元 | 周次 | 学时 | 项目（任务） | 教学方法手段 | 教学场所 |
| 1 | 1 | 2 | 模块一：团队概述任务一：团队基本分析   | 多媒体 案例 |  |
| 1 | 1 | 2 | 模块一：团队概述任务二：团队的结构和作用   | 多媒体 案例 |  |
| 2 | 2 | 2 | 模块二：团队的类型任务一：团队的常见类型 | 多媒体 案例 |  |
| 2 | 2 | 2 | 模块二：团队的类型任务二：团队类型的新发展型 | 多媒体 案例 |  |
| 2 | 3 | 2 | 模块二：团队的类型任务三：发达国家的团队揭秘和跨文化团队 | 多媒体 案例 |  |
| 3 | 3 | 2 | 模块三：团队精神任务一：团队精神的概述 | 多媒体 案例 |  |
| 3 | 4 | 2 | 模块三：团队精神任务二：团队凝聚力 | 多媒体 案例 |  |
| 3 | 4 | 2 | 模块三：团队精神任务三：互信合作意识 | 多媒体 案例 |  |
| 3 | 5 | 2 | 模块三：团队精神任务四：团队士气 | 多媒体 案例 |  |
| 4 | 5 | 2 | 模块四：团队培育任务一：团队的发展历程 | 多媒体 案例 |  |
| 4 | 6 | 2 | 模块四：团队培育任务二：团队培育概述 | 多媒体 案例 |  |
| 4 | 6 | 2 | 模块四：团队培育任务三：团队培育方略 | 多媒体 案例 |  |
| 4 | 7 | 2 | 模块四：团队培育任务四：团队的拓展训练 | 多媒体 案例 |  |
| 5 | 7 | 2 | 模块五：团队激励任务一：激励概述 | 多媒体 案例 |  |
| 5 | 8 | 2 | 模块五：团队激励任务二：团队激励的一般方法 | 多媒体 案例 |  |
| 5 | 8 | 2 | 模块五：团队激励任务三：激励的应用 | 多媒体 案例 |  |
| 6 | 9 | 2 | 模块六：团队沟通任务一：沟通概述和功能 | 多媒体 案例 |  |
| 6 | 9 | 2 | 模块六：团队沟通任务二：非语言沟通 | 多媒体 案例 |  |
| 6 | 10 | 2 | 模块六：团队沟通任务三：沟通的一般方法 | 多媒体 案例 |  |
| 7 | 10 | 2 | 模块七：团队中的冲突任务一：团队冲突概述 | 多媒体 案例 |  |
| 7 | 11 | 2 | 模块七：团队中的冲突任务二：团队冲突的概述 | 多媒体 案例 |  |
| 7 | 11 | 2 | 模块七：团队中的冲突任务三：沟通的一般方法 | 多媒体 案例 |  |
| 8 | 12 | 2 | 模块八：团队绩效任务一：团队的绩效概述 | 多媒体 案例 |  |
| 8 | 12 | 2 | 模块八：团队绩效任务二：团队绩效测评和实施 | 多媒体 案例 |  |
| 8 | 15 | 2 | 模块八：团队绩效任务三：绩效奖励 | 多媒体 案例 |  |
| 9 | 15 | 2 | 模块九：团队领导任务一：领导与领导者概述 | 多媒体 案例 |  |
| 9 | 16 | 2 | 模块九：团队领导任务二：团队的领导艺术 | 多媒体 案例 |  |
| 9 | 16 | 2 | 模块九：团队领导任务三：高层领导团队 | 多媒体 案例 |  |
| 10 | 17 | 2 | 模块十：团队文化任务一：组织文化结构 | 多媒体 案例 |  |
| 10 | 17 | 2 | 模块十：团队文化任务二：团队文化的分析与培养 | 多媒体 案例 |  |
| 11 | 18 | 2 | 模块十一：团队创新任务一：创新和创造力 | 多媒体 案例 |  |
| 11 | 18 | 2 | 模块十一：团队创新任务二：技术创新和管理创新 | 多媒体 案例 |  |

七、第一次课和最后一次课

第一次课：

1. 教师自我介绍，与同学们想熟识（5分钟）。

2. 讲解《团队建设》开设的意义，并且为什么开在大三学年第一学期：1.马上步入社会，社会就是一个大集体，协同发展才能进步更快。2.本门课是对前四个学期所学基础知识的一个融合和升华，从知识性学习转向心态的成熟。（10分钟）

3. 本门课开始的知识目标技能目标和素质目标，一切以走向社会适应社会为导向。（15分钟）

4. 本门课的知识结构体系：团队概述——团队类型——团队精神，团队培育，团队激励——团队沟通，团队中的冲突——团队绩效——团队领导，团队文化，团队创新（25分钟）

5. 团队训练小游戏：冬天里的一把火（25分钟）

本训练的目的：加强沟通，让同学们真正理解融入团队的必要性，以及在团队中快乐与成长！

6. 教师总结：通过第一堂课，同学们对团队建设有了框架性的了解，接下来就是突破自己，努力学习，融入社会，有所建树！（10分钟）

最后一次课：

1. 每个同学都上台发言，主题：通过团队建设这门课的学习，哪一点让你的思想有了升华，让你更加理性与成熟。

2. 教师给同学评价，并送上祝福！

八、课程考核

对学生的评价与考核分三个部分：职业素养考核、知识考核、技能考核，并鼓励学生参加物流类职业资格考试。

九、课程实施条件

**（一）课程团队要求**

为保障项目化、团队化、一体化教学，课程实施小班授课制，专兼职教师的比例为1:2；课程主讲教师精通企业业务、具备双师素质等。

表：课程团队

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **姓名** | **教学与技术专长** | **承担任务** | **任职资格** |
| 李阳 | 企业管理 | 主讲，课程设计 | 硕士 |
| 高明浩 | 企业管理 | 辅助教学、课程设计 | 硕士 |
| 付淑文 | 企业管理 | 辅助教学、课程设计 | 硕士 |
| 别保强 | 企业管理 | 辅助教学、课程设计 | 硕士 |

**（二）教学场所要求**

1.教学环境

多媒体教室，机房，商贸实训中心实训室，校外创业实训基地、合作企业。

2.设备要求

硬件：多媒体教室、机房、展板等。

软件：手机APP、仿真模拟软件、视频播放软件、视频剪辑软件、动态PPT软件等。

3.校外实训场所

表：校外实训场所

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **校外实训基地** | **功能** | **地点** | **指导教师** |
| 亚太森博（山东）浆纸有限公司 | 实训 | 日照市区 | 王胜 |
| 日照兴业集团 | 实训 | 日照市区 | 王嘉 |
| 济南新模式企业咨询公司 | 实训 | 日照市区 | 贾书军 |
| 永辉超市 | 实训 | 北京 | 王成钢 |
| 大润发集团 | 实训 | 日照市区 | 冯领 |

十、课程资源

（一）教材编写情况

教材：

李璇旗，团队管理与建设，中国海洋大学出版社，2017.07

参考教材：

章义伍，《如何打造高绩效团队》，北京大学出版社，2015

胡丽芳，《团队管理实务》，，海天出版社，2004

十一、需要说明的其他问题

1.本课程根据《教育部关于提高高等职业教育教学质量的若干意见》文件精神，以提高课程教学质量为目标，以创新课程体系和改革教学内容为重点准确把握课程定位，整体优化教学过程，充分发挥课程对实现人才培养目标的支撑作用，促进学生德、智、体、美等方面的全面发展。

2.本课程标准制定的依据是专业人才培养方案中确定的培养目标。坚持以工作过程为导向，以真实工作任务为载体开发课程，贯彻“教、学、做”为一体的教学要求，实现职业能力开发与素质培养的课程目标。

3.本课程与行业企业合作开发，根据职业岗位（群）的任职要求，参照相关的职业资格标准，改革课程教学内容。教学内容的额选取和组织遵循职业性原则，实施以真实工作任务（项目）为载体的教学方法，融“教、学、做”为一体，建立课堂与实习实训地点一体化的行动导向的教学模式，突出教学过程的实践性、开放性和职业性。

十二、本课程常用术语中英文对照表

A是行动（Action）。如果没有行动计划，任何一个团队都无法运转，哪怕最终不需采取任何行动也是如此。

B是脑力（Brainpower）。一个有凝聚力、组织完善的团队，应该具有足够的脑力去攻克任何目标。

C是合作（Cooperation）和沟通（Communication）。团队成员需要合作，即使成员之间意见未能达成一致。清晰的沟通就是合作的路标。

D是奉献（Dedication）。作为团队的一员，必须献身于团队的目标，否则就是站错队了。

E是耳朵（Ears）。要多用耳，少用嘴，因为倾听的技巧是团队成功的关键。

F是乐趣（Fun）。工作应该有乐趣，而且协作的乐趣通常比单独工作要多。

G是集体努力（GroupEffort）。“人人为我我为人人”的团队才是真正的团队。

H是帮助（Help）。如果需要帮助，就请求别人提供；如果别人需要你的帮助，就提供给别人。

I是主意（Ideas）。这里所说的主意，一是来自头脑风暴，二是从他人脑袋里获得。让这些主意流动起来，然后从中选择那些最具潜力的主意。

J是杂耍（Juggling）。要将公司所有的需求和预期的结果结合起来，常常需要一种“杂耍能力”。

K是活力（Kinetic）。精力充沛、有活力的团队成员可以保持不断向前进。

L是领导（Leadership）。团队需要领导，而每位领导都得依靠自己的团队。

M是激励（Motivation）。管理层要信任地让团队成员去解决问题，没有什么比这种信任更能激励团队了。

N是谈判（Negotiate）。对顾客，予与取很重要；在团队内部，予与取同样重要。

O是开放的头脑（OpenMind）。团队成员要对意见、建议持开放态度，而且愿意扩展他们的看法，以便找出最佳答案。

P是规划（Planning）。一个计划不一定强求有效，但它必须提供足够的指引，让团队保持正确航向。

Q是提问（Questions）。提问题是寻找解决方法的最佳途径。不要害怕提任何问题。如果你不明白某事，那么别人也可能不明白此事。

R是结果（Results）。形成一个团队是为了取得成果。这个主题的唯一变化，只能是所取得的成果跟原来预期的不同。

S是解决方法（Solutions）。任何一个问题都可能存在一个以上的解决方法。

T是时间管理（TimeManagement）。一个管理良好的团队会有效利用会议和计划时间，而且知道何时完成项目。

U是团结（Unity）。如果整个团队不能作为一个团结一致的单位来行动，那就有必要重组这个团队了。

V是声音（Voice）。每位成员都该有发言权，领导者要确保听到所有的声音。

W是工作道德（WorkEthic）。每位成员都要完成分配给自己的任务，而且相信其他人也会这样做。

X是“X因素选秀比赛”（Xfactor）。这是一种让团队产生生产力的过程，因为团队全体成员都致力于相同的目标（XFactor亦译为《英国偶像》，是英国ITV电视台举办的类似我国“超女”类节目）。

Y是“是的”（Yes）。尽量多说这个词。“是的，我能帮忙；是的，好主意；是的，让我们一起前进；是的，我们做到了！”

Z是热情（Zeal）。渴望和热情会传染，所以，将你的热情分享给团队中的其他人。

附件1 课程实训项目开设及耗材使用明细

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 编号 | 课程实训项目名称 | 实训类型 | 实训要求 | 实训类别 | 每组人数 | 循环次数 | 计划学时 | 对应专业 | 使用耗材名称及数量 |
| 耗材名称 | 计量单位 | 数量 | 型号、规格或标准要求 |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| . |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| . |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |