

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования  
«Городской центр детского технического творчества им. В.П.Чкалова» г. Казани



## Формирование лидерских качеств через командное взаимодействие

*Подборка материалов:  
интернет-ресурсы*

Заведующий научно-методическим отделом,  
методист I категории  
МБУДО "ГЦДТТ им. В.П.Чкалова" г. Казани  
Гарифуллина Аида Шаукатовна



## Понятие команды

Командой называют группу, действующую сообща для достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы

**Потенциал команды гораздо выше** потенциала групповых или индивидуальных усилий (закон синергии)



# Команда

## Максимальная сплоченность и вовлеченность

У каждого четко определенная зона компетенций и ответственности

Фундамент - общие ценности, цели, идеи,

ЕДИНАЯ цель, взаимно дополняют друг друга, общие принципы взаимодействия

Осознанно подчиняются лидеру

Нацелены на получение результата от СОВМЕСТНОЙ работы



## Команда

## Группа

Конфликтность	Минимальная. Решается здоровыми способами.	Может быть низкой или высокой в зависимости от состава.
Сплоченность	Высокая психологическая совместимость друг с другом. Обычно учитывается при формировании команды.	Может быть относительно высокой, но чаще низкая.
Доверие	Высокое	Среднее, низкое или отсутствует.
Отношение к целям организации	Проявляет высокий интерес и разделяет	Целями компании интересуются и разделяют не все участники. Не все соглашаются с коллективным решением.



## Команда

## Группа

Эффект синергии и влияние на общий результат работы	Влияет в высокой степени	Синергии может не быть вообще. При частичном согласии результаты возможны, при отсутствии согласия они часто отсутствуют.
Характер взаимодействия	Взаимозависимость есть – от действий каждого зависит успех всего дела	Взаимозависимости нет
Эффективность	В разы выше, чем у группы	В разы ниже, чем у команды
Принцип формирования	Целенаправленно	Стихийно
Наличие лидера	Есть	Нет
Устойчивость	После реализации одного проекта команды обычно не распадаются, а берутся за другие проекты	Уйти из группы психологически легче, чем из команды. Группа легко распадается после реализации проекта.



За счет того, что роли в команде четко распределены и понятны, люди находятся в комфортных психологических условиях, где присутствует доверие и нет нездорового соперничества

Команда — это когда сотрудники взаимно обучаются, дополняют друг друга, улучшают качество совместно принимаемых решений и повышают продуктивность труда



В обычной группе/коллективе **новый сотрудник вынужден встроиться** в уже работающую структуру со всеми ее плюсами и минусами. По набору компетенций человек вроде бы и подходит на должность, а психологически не всегда совпадает. Допустим, в коллектив пришла “звезда” в плане профессиональных качеств, а с людьми **взаимодействовать человек не умеет и не стремится**



**Гибкие навыки!**





Именно работа в команде может  
позволить **использовать навыки, усилия,  
творческие возможности и способности  
всех участников проекта.** Команда,  
действуя гибко и эффективно, дает  
возможность работать сообща





**У каждой команды существует свой профессиональный почерк, имеются свои специфические внутрикомандные (внутригрупповые) отношения:**

– **при наличии команды** из управленческой среды уходит стиль работы в виде затяжных и часто безрезультативных совещаний.

**Короткие деловые рабочие встречи** – первый показатель командного стиля работы;

– практически **снимается вопрос об исполнительской дисциплине**, ибо работает морально-психологический механизм «взаимной ответственности»





**ВМЕСТЕ  
ЛЕГЧЕ**

## Для чего нужна команда?

Необходимость повышения скорости принятия решений.  
Обеспечение большей гибкости организационной структуры

Возрастание сложности деятельности. Усиление значения специализации и, как следствие, необходимость повышения качества взаимодействия

Возрастание конкуренции на рынке труда. Необходимость высоконадежных систем отбора, подготовки, адаптации, развития и стабилизации персонала

Возрастание значения не денежной мотивации, развитие теории вовлекающего менеджмента

Увеличение нагрузки (информационной, эмоциональной, физической), что приводит к необходимости развития системы дублирования, взаимопомощи и взаимозаменяемости





Когда необходимо создавать команду!

руководителю необходимо найти дополнительные нематериальные ресурсы для повышения эффективности сотрудников

руководителю необходимо повысить творческую активность сотрудников

существует необходимость изменения корпоративной культуры, правил поведения, норм

личные цели сотрудников начинают преобладать над общими целями организации: сотрудники работают больше на себя, чем на организацию

наличие непонимания и несогласованности целей организации на разных уровнях иерархии

существует неэффективное распределение функций - у одних возникает ощущение, что они делают больше, чем другие





Когда необходимо создавать команду!

руководство уделяет недостаточно внимания оценке деятельности подчиненных: система мотивации построена односторонне (только материальное стимулирование или наказание)

возникновение непонимания сотрудниками того, что на данный момент происходит в организации

**отказ сотрудников от обучения, повышения квалификации**

при конфликтах или ошибках преобладает тенденция искать виновных, уходить от ответственности

*Если есть хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствуют - руководителю следует подумать о проведении командообразования, начиная с верхнего уровня руководства*



# Эффективность команды

Управление человеческими ресурсами является одним из **ключевых факторов успеха организации**

Для повышения эффективности работы команды следует придерживаться нескольких критериев

Управление  
количественным  
составом команды

Распределение  
функциональных и  
командных ролей

Руководитель команды

Управление  
функциональными  
обязанностями  
команды

Сплочение команды и  
повышение  
эффективности ее  
работы



# Виды работ, необходимых для сплочения команды и повышения эффективности её работы



1. Постановка общих целей и задач
2. Планирование совместной работы
3. Налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций
4. Стимулирование командных достижений
5. Предоставление самостоятельности и инициативы
6. Формирование командной культуры и идеологии
7. Мониторинг командной работы

*Сплочение коллектива  
начинается с ежедневного  
взаимодействия и совместного  
решения рабочих вопросов*

**ВАЖНО!** контролировать деятельность командной работы и своевременно предпринимать меры по повышению эффективности работы команды и организации в целом, а также их **результативности**





## Когда команда эффективная?!

- незамкнутая и открытая атмосфера
- цели определены и понятны всем участникам
- все члены команды понимают друг друга
- происходит разумное и сплоченное решение проблемных вопросов
- Грамотный командный коучинг





# 10 признаков эффективной команды



*Проверим: команда или группа?*

## 1. Цель

---



Члены команды разделяют общие ценности и понимают, почему команда существует. Участники гордятся тем, что работают над выполнением выбранной миссии и поставленной цели.



## 2. Приоритеты

---

Члены команды всегда знают, что нужно делать дальше: какие цели и когда нужно достигать.

## 3. Роли

---

Члены команды знают сильные стороны друг друга и обязанности каждого. Они делегируют претворение в жизнь хорошей идеи более опытному члену команды, чтобы обеспечить успешность дела.



## 4. Талант

---

Члены команды чувствуют свою необходимость в коллективе, знают, что их ценят как уникальные личности.

## 5. Решения

---



Члены команды понимают авторитет руководства и процессы принятия решений.

## 6. Конфликт

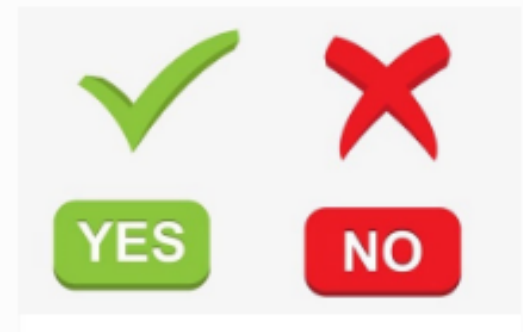
---

Члены команды решают конфликты открыто и продуктивно. К тому же, возникновение конфликтов, связанных с проектом, рассматривается как повод для личного роста и поиска решений.

## 7. Нормы

---

Члены команды работают вместе в соответствии с определенными правилами/нормами общения в группе. Правила распространяются на всех, и каждый участник команды привержен этим нормам.



## 8. Эффективность

---

Члены команды считают встречи команды эффективными и продуктивными, участники ждут возможности провести такое время вместе.

## 9. Успех

---



Члены команды четко знают, когда команда достигла успеха, и с гордостью делятся радостью результата.



## 10. Обратная связь

---

**МЫ-КОМАНДА  
МЫ-ЛУЧШИЕ!**

Члены команды используют возможности обратной связи. Они считают обратную связь ценной для обновления своих навыков и для достижения новых уровней производительности.

Что получилось  
у вас?

Группа людей  
или команда?



# Как создать успешную команду?!





## Командное лидерство



Лидеров часто метафорически сравнивают с орлами. И правомерно, так как, подобно орлам, **лидеры обладают** острым зрением (проницательностью) и огромной силой характера. Но, когда лидеры предполагают, что они должны быть такими же одинокими, как большинство орлов, смысл сравнения искажается. **Хорошему лидеру никогда не следует действовать в одиночку**. Когда же лидер действует как одинокий странник, принимая всю ответственность на себя, это отрицательно сказывается как на нем, так и на коллективе. В итоге, выдыхается и сам лидер и коллектив



**Власть командного лидерства** в бизнесе состоит в том, что несколько человек обладают большей силой, нежели один, а значит, **сила заключается в количестве**. В командном лидерстве обнаруживается главная опора лидерства – **предоставление полномочий**

Сменяется лидерство воспитанием и обучением новых лидеров, что позволяет повысить производительность команды

Главной дисциплиной в лидерстве является **разрешение проблем**. На лидере лежит ответственность за обеспечение **стратегий** по преодолению тех барьеров, которые стоят на пути команды к цели. При практике командного лидерства бремя преодоления препятствия распределяется на всех и соответственно **повышается потенциал производительности** команды



# Три этапа формирования эффективного командного лидерства

Лидеру

1. Поменять  
индивидуальность

уделять внимание только  
самым сложным  
проблемам

2. Сформируйте культуру  
тренингов

3. Воспитывайте новых  
лидеров



*Лидерство – это мощный инструмент; и чтобы команда смогла преодолеть всевозможные препятствия, этому инструменту необходимо исправно работать*



Власть лидерства не должна концентрироваться у одного человека.

Однако, власть лидерства, **распределенная по всей команде,** и используемая в рамках единства миссии, является идеальной способом использования этой власти в организации



## Как достичь успеха в руководстве командой?

во-первых, задача лидера заключается не в раздаче приказов подчиненным, а **в поддержании командного духа и доверия**. Это может быть достигнуто путем поощрения взаимодействия между всеми членами команды, а также между всеми участниками учебного процесса. Кроме того, лидеры должны брать инициативу, чтобы улучшить ситуацию. Лидерство будет эффективным только в том случае, если лидер **собственным примером пытается улучшить качество работы команды**

во-вторых, вместо того, чтобы сосредоточиться на тренинге подчиненных, **эффективные лидеры в команде сосредоточены на расширении возможностей команды**. В этом случае работа лидера очень похожа на работу тренера: он **помогает членам команды, обучая их навыкам**, необходимым для выполнения задания, устраняет барьеры, которые могут сказаться на успешном выполнении задания, развивает уверенность членов команды в успехе и **раскрывает их потенциальные возможности**





## Как достичь успеха в руководстве командой?

- в-третьих, вместо управления подчиненными один на один лидер должен руководить командой в целом. Другими словами, лидер должен **помогать команде понимать цели** и быть в курсе того, чем в данное время команда занимается.

То есть лидеры, работающие в команде, **помогают** членам команды **сформулировать задачи**, обращая внимание на то, что в том случае, если члены команды не достигнут поставленных целей, они должны пересмотреть свою деятельность, а если достигнут, то их успех будет поощрен



## Как достичь успеха в руководстве командой?

в-четвертых, хотя традиционные лидеры и стремились предотвратить конфликты между индивидами, лидеры, работающие в команде, должны дифференцировать ее членов. Без сомнения, очень сложно заставить абсолютно разных людей работать как высоко дисциплинированную и продуктивную команду, но к этому надо приложить максимум усилий. Этого можно добиться, **развивая в членах команды уважение к различным точкам зрения** и обращая внимание подчиненных на то, что каждый из них может высказать свою позицию, а его предложения будут доброжелательно рассмотрены





## Как достичь успеха в руководстве командой?

в-пятых, в отличие от традиционных лидеров, которые просто реагируют на изменения командные лидеры должны **предвидеть эти изменения**. Эффективные командные лидеры **изучают обстановку, чтобы предугадать изменения и помочь команде приспособиться к ним**

**МЫ-**  
**одна команда!**



# Мотивация команды

## Отрицательная мотивация

- Когда используется фактор страха, Такие методы эффективны в краткосрочном периоде
- Когда используются нереалистичные цели, сотрудники почувствуют себя демотивированными из-за отсутствия ориентации на достижения

## Положительная мотивация

- Понимание влияния слабых и сильных сторон команды на работу
- Формирование самооценки, присвоение ценности каждому члену команды
- Динамика мотивации команды: не позволяйте предположениям править; знайте, что люди разные; дипломатия и гибкость в работе
- Не изолируйте черную овцу (люди, которые ищут дополнительное внимание)
- Понять психологию вещей
- Подавать пример (быть воодушевленным человеком)
- Работа и веселье в равновесии

Маленькие вещи имеют большое значение в человеческой динамике, отношения, построенные за чашкой кофе, в конце дня помогут вашей организации пройти долгий путь



## Распределение командных ролей и функций


**Важно!**

Открытые и честные взаимоотношения являются важной составляющей процесса формирования эффективной проектной команды. Подбор психологически совместимых исполнителей – другая ключевая составляющая

Сегодня все большее значение приобретает **способность специалистов работать в команде**, где тесно объединены **две составляющие: материальная и духовная.**

Материальную составляющую представляют люди, в команде, духовную – идеология и психология





Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет **роли двух типов**: **функциональную**, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и **командную**, в основе которой лежат личностные особенности

**1 тип** ролевого распределения:  
«Профессиональная деятельность»

**2 тип** ролевого распределения:  
«Неформальное командное взаимодействие»

- 1) «Взаимодействие с внешней средой»
- 2) «Решение сложных проблем»

# 1 тип ролевого распределения: «Профессиональная деятельность»

«координатор»	<u>выполняет организаторские функции в команде:</u> подбирает членов команды, распределяет задания, организует коллективные обсуждения, намечает сроки выполнения заданий, контролирует правильность выполнения и т.д
«главный специалист» (2-3 чел.)	члены команды наиболее высокой квалификации, <u>выполняющие ключевые операции</u> (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности
«напарник (1-2 чел.)	члены команды, <u>работающие в связке</u> с «главными специалистами» под их руководством
«завхоз-ремонтник»	член команды, <u>ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь</u> команды
«агент по снабжению»	член команды, наиболее успешно действующий по <u>обеспечению команды всем необходимым</u>



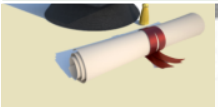
## 2 тип ролевого распределения: «Неформальное командное взаимодействие» I тип ситуации: «Взаимодействие с внешней средой»

«аналитик»	наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления
«переговорщик»	член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, <u>«гений общения»</u>
«скептик»	<u>критикует предлагаемые идеи</u> , обладает способностью к глубокому анализу и последовательному логическому мышлению, однако порой лишено воображения
«лоббист-доставала»	наиболее <u>«пробивной»</u> член команды, который «все может достать», у которой обширные внешние связи
«душа команды»	<u>наиболее эмоциональный и жизнерадостный</u> член команды, его Импульс и Совесть



## 2 тип ролевого распределения: «Неформальное командное взаимодействие» II тип ситуации: «Решение сложных проблем»

«генератор идей»	член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, <u>с высокой образовательной подготовкой</u> и широким кругозором, «генератор идей» с хорошо развитым творческим мышлением
«концептуализатор»	член команды со склонностью и <u>опытом системного анализа</u> , широкого обобщения и перспективного видения; он <u>умеет придать идее «законченный вид»</u> , сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и «обычным» людям
«оптимизатор»	член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; он <u>умеет сопоставить идею и потребности практики</u> , продумать технологический цикл реализации идеи, оценить риски и последствия, <u>составить общий план совместных действий</u>





## 2 тип ролевого распределения: «Неформальное командное взаимодействие» II тип ситуации: «Решение сложных проблем»

### «реализатор»

член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно это - руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно «расставить всех по местам»

### «критик»

анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения

*Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде*



## Развитие команды

Четко функционирующие команды не возникают сами по себе. Они создаются лидерами, которые прилагают много сил к объединению людей. При этом очень важно, чтобы лидеры знали: все команды проходят последовательные стадии развития. Обычно **выделяют четыре основные стадии**

1. Формирование

2. Разлад ,ближний бой

3. Нормализация

4. Эффективность



Этап	Что включает	Задачи лидера
Формирование	ориентация, установление контактов	налаживание внутригруппового взаимодействия, постановка целей
Разлад	конфликты, разногласия	стимулирование участия каждого члена команды в решении проблем, сглаживание противоречий
Нормализация	определение распорядка работы и достижение сплоченности	помочь коллегам уяснить роли, нормы и ценности команды
Эффективность	кооперации, решение рабочих проблем  феномен группового мышления	снабжение ресурсами, поддержание командного духа, стимулирование командной деятельности

# Поддержание командного духа

Общая задача – от участников требуется **увлеченность, энергия и креативность**.

Для решения задачи им нужна **цель**, на достижении которой они сконцентрируют все свои усилия. Она **должна быть понятной**, то есть доступной в контексте стратегии компании.

Команды хотят быть полезными, они **хотят вкладывать свою креативность и энергию в дело**, которое будет выгодно организации, а не просто участвовать в «показательных боях»

**Общая рабочая стратегия** – для того, чтобы достичь поставленной цели, команда обязательно должна выработать стратегию своей работы. **Задачи должны быть распределены** соответственно личным навыкам, время распланировано. Обязательно нужно обсудить организацию работы и **«правила игры»**. **Взаимная ответственность** – за свою деятельность, ответственность за решение общей задачи





Команда должна быть убеждена в том, что порученное ей задание действительно имеет большую важность для организации. Это должно быть обговорено во время общения менеджмента и команды. Кроме того, команда должна знать, каких результатов ожидает от командной работы руководитель. **Интенсивный диалог между менеджментом и командой – центральный фактор успеха, и для этого должно быть выделено специальное время.** Время, потраченное менеджментом на общение с командой, – решающий показатель того, насколько важна для компании поставленная задача. Доверить команде важную задачу – это еще и предоставить ей определенную свободу действий и признать полномочия команды в той мере, в какой ей это необходимо для решения задачи.



## Учет психологических особенностей личности

Каждый человек как личность обладает системой **индивидуально-психологических свойств**, к которым относятся: темперамент, характер, направленность и способности. В процессе трудовой деятельности и во взаимодействии с другими людьми человек всегда проявляет эти особенности

Знание и учет индивидуально-психологических свойств и качеств людей **необходимы руководителю, менеджеру по персоналу, психологу** для реализации индивидуального подхода к сотрудникам организации, более успешному их обучению, адаптации к условиям профессионального труда и группового взаимодействия, для оптимального стимулирования и мотивации, достижения эффективной деятельности и развития каждого человека и организации в целом





## Холерик

продуктивен там, где требуется высокая активность, увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность

сильный, неуравновешенный, возбуждаемый тип, высокотревожный экстраверт

Но его следует по возможности отстранять от конфликтных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание

Для холериков при принятии решений на первом месте стоит человеческий фактор, эмоции и отношения.

делает их очень полезными в сферах, связанным с личным общением, знакомствами и услугами.

С другой стороны, переменчивость делает холерика трудно управляемым как работника и непредсказуемым. Работоспособность холерика высокая, но неустойчивая. Ко всему новому холерик привыкает легко и быстро, но устойчивые навыки формируются у него долго и с большим трудом

Холерикам рекомендуется работа с ярко выраженной цикличностью, где в какие-то периоды рабочего цикла требуется максимальное напряжение сил, а потом деятельность сменяется на более спокойную до следующего цикла



## Холерик

умение быстро выдать свежую идею в неожиданно изменившейся ситуации, зажечь и повести за собой окружающих, не важно, подчиненный это, клиент или вышестоящий руководитель

сильный,  
неуравновешенный,  
возбуждаемый тип,  
высокотревожный  
экстраверт

недостатком руководителя - холерика является его отстранённость от технических аспектов производства и ориентация в первую очередь на людей



Флегматик



Сангвиник



Меланхолик



Холерик



## Сангвиник



быстро приспосабливается к новым условиям, быстро решает текущие оперативные задачи, обладает быстрой переключаемостью внимания, высокой эмоциональностью, контактностью, коммуникативностью

сильный,  
уравновешенный,  
подвижный тип,  
малотревожный  
экстраверт

его можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций в группе, организации совместных действий, лидерства. Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы

однако они малопродуктивны в условиях монотонной деятельности, требующей длительного напряженного внимания, склонны к перемене обстановки и видов деятельности

является, пожалуй, самым лучшим руководителем с точки зрения подчиненных. Однако технические моменты в работе часто вызывают у сангвиников затруднение. Его сильная черта - уговоры и расположение к себе - не всегда срабатывает в условиях, например, планового производства



сангвиник



холерик



флегматик



меланхолик

**Флегматик** он незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости

сильный, уравновешенный инертный тип, малотревожный интроверт

продуктивен в монотонных условиях деятельности; однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуаций, быстрого принятия решений, при ориентации в конфликтных и стрессовых ситуациях

мало пригоден он и для скоростной переработки учебной и производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и малоэмоционален

рекордсменом по работоспособности и производительности, что делает его незаменимым во всех областях, связанных с производством

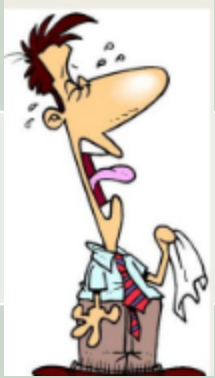
достигает лучших результатов по объему и качеству работы однако для успеха ему требуются стабильные условия работы, если же ситуация постоянно меняется, работоспособность флегматика падает



## Меланхолик

мало пригоден к нервным перегрузкам, к преодолению стрессовых ситуаций, в которых часто теряется, затормаживается; не конфликтен, но беззащитен перед конфликтами, старается их обходить, а не разрешать

слабый тип нервной системы,  
высокотревожный интроверт



меланхоликам рекомендуется, в первую очередь, интеллектуальная сфера деятельности, где они чувствуют себя наиболее уверенно (программирование, аналитическая деятельность, конструирование, планирование, работа с большими объёмами «виртуальной информации»)

меланхоликам следует избегать большой эмоциональной нагрузки и не перегружать себя контактами с людьми

Необходимо также отметить, что в зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: одни изначально склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие - к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи - к грусти (меланхолики).

## Технологии командообразования

Быстрые изменения как в политике, так и в бизнесе приводят к появлению таких задач, для решения которых в данный момент отсутствуют конкретные специалисты. Таким образом, **создание** на определенный промежуток времени для решения конкретной задачи специальной **команды** из людей, наиболее подходящих для этого, **позволяет снять** временно возникающий **дефицит специалистов** в данной области и заполнить брешь в функциональной структуре организации

команды могут формироваться в случаях, когда решение **задачи требует творческого подхода** от определенной группы людей и не под силу отдельно взятому, пусть даже гениальному индивиду





Создание команд в кризисных для организации ситуациях, когда основной задачей сформированной команды становится поиск путей выхода из кризиса

Выделяют **три логические составляющие процесса командообразования** – комплектование, сыгровка и диагностика команды

**Вопрос технологии проведения командообразования** решается посредством разработанного **информационно-методического обеспечения.**

Информационно-методическое обеспечение представляет собой **мощный инструмент управления процессом командообразования,** оно обеспечивает преемственность технологии через контроль содержания, структурирование группового процесса, формирование у начинающих ведущих когнитивной схемы реализации программы проведения командообразования.

**Используются различные формы информационно-методических материалов:**

- 1) рабочая тетрадь для участника;
- 2) раздаточный материал для участника;
- 3) блокнот ведущего;
- 4) методическое руководство для ведущего;
- 5) визуальный ряд



ЛИФТ К УСПЕХУ НЕ РАБОТАЕТ.  
ИСПОЛЬЗУЙТЕ СТУПЕНЬКИ.

**ШАГ ЗА ШАГОМ...**

