

A world map is visible in the background of the left side of the slide, rendered in a dark blue and brown color scheme.

Velkommen til Team Diagnostic Assessment

RAPPORT FOR:

Demo Team Report



Indledning

Indledning



“Holdspiller: En person, der samler andre om en fælles fremtid gennem deling af informationer og ideer, og skaber handlekraft og tryghed.”

— *Dennis Kinlaw*

De følgende resultater viser et billede af dit team, som det ser ud i dag — og som teamet ser sig selv. Rapporten her er ikke fremkommet gennem en udenforstående analyse, men er sammensat af teamets svar på, hvad der er en perfekt beskrivelse af teamet, hvad der slet ikke beskriver teamet og et bredt spektrum i mellem de to yderpunkter. Rapporten giver et indblik i teamets mange lag fra det høje helikopterblik på teamet som helhed ned til de individuelle og anonyme svar på åbne spørgsmål. Hvert lag lægger lidt til i teamets portræt, og det totale billede åbner rige muligheder for diskussioner.

Når I læser rapporten, så husk at lægge mærke til teamets styrker. De danner grundlaget for den tilgang, vi har til teamanalysen. For uanset, hvordan det er blevet bedømt, så har alle team sine styrker, som det er værd at huske og støtte sig til, når I ser på hvilke behov, der skal opfyldes, og hvilke muligheder, der er for teamets udvikling. Lad nysgerrigheden herske over bedømmelserne. På baggrund af informationerne, der er samlet her i rapporten — hvilke muligheder er der så for teamet?

Teamanalysen giver jer et udgangspunkt for teamet og viser nogle af de veje, I kan følge fremad. Men i sidste ende, er det teamet selv, der bestemmer hvilken retning, I skal gå for at komme videre.

Målet



Fra ledelsens synspunkt bliver et team dannet for at skabe resultater. Det er det altoverskyggende mål for teamet, og den eksistensberettigelse, der er det gennemgående for teamets arbejde i hele dets levetid fra det første møde og fremad. Et team bliver hele tiden holdt op mod de resultater, det frembringer. Men resultater gør det ikke alene og fortæller kun den halve sandhed om teamet. De mest succesrige, effektive og resultatskabende team er også de team, der har udviklet en evne til at holde sig gående. Der er perioder i alle team, hvor det er nødvendigt at fokusere 100 procent på opgaven, deadline og resultatet. Men den intensitet, der kræves for at holde så skarpt fokus, er drænende. Og et af resultaterne er udbrændthed. Udmattede og udbrændte team vil på et eller andet tidspunkt få problemer med at opnå deres mål og levere resultater.

Spørgsmålet er derfor, “Hvad er de essentielle faktorer, der tilsammen danner et resultatskabende team?” Men før det bevares, er det værd at overveje det endnu mere basale spørgsmål: “Hvad er et team?” Man kan nemt komme til at tro, at alle ved, hvad vi taler om, men det er centralt, at vi har samme klare forståelse af ordet.

Hvad er et team?



“Et team bygger på intenst samarbejde for at løse en opgave eller nå et mål, der ikke kunne være klaret nær så godt af et enkelt menneske eller en arbejdsgruppe. *Et effektivt team øger produktiviteten, tilfredsheden og udviklingen for alle dets medlemmer, teamet selv og resten af organisationen.*”

— *Jon R. Katzenbach och Douglas K. Smith*
The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization

Et team er mere end blot en samling af individer. Et team er nøje udvalgte mennesker, der er bragt sammen med et fælles formål, accepterede mål, klare roller og ansvar for resultaterne. I denne tid sammensættes, hyres, implementeres og opløses teamene i en forrygende fart.

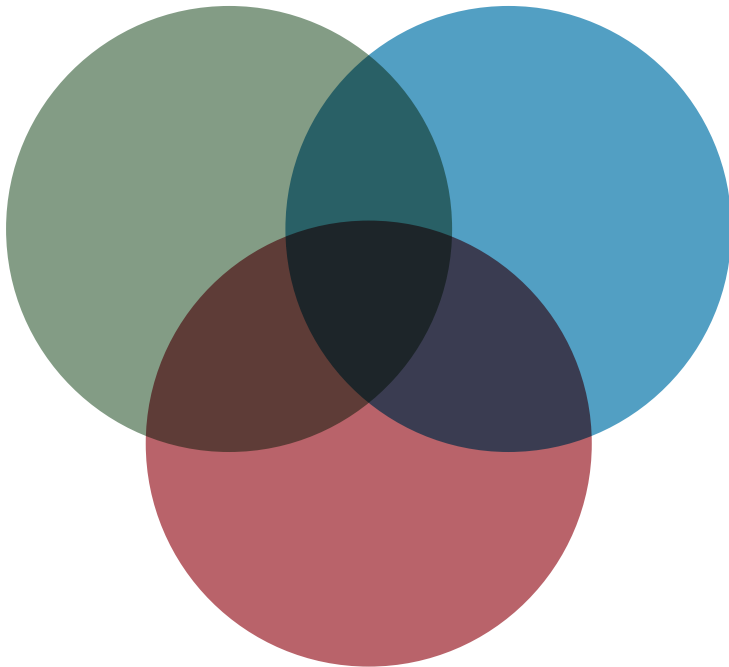
Hvad er et team?



Som sagt, eksisterer et team for at løse specifikke opgaver og skabe resultater. Udformningen af teamet afhænger derfor af teamets mål og struktur. Udover de traditionelt opbyggede team er det efterhånden blevet almindeligt at et team også tilhører en af de tre følgende kategorier:

- **Projektteamet** eksisterer med et helt særligt formål og arbejder typisk i en helt fast tidsramme. Når projektet er afsluttet opløses teamet, teammedlemmerne går til andre opgaver — eller genindtræder i et nyt team med et nyt projekt.
- **Tværororganisatoriske team** kan også have et specifikt formål og tidsramme, men ikke altid. Teammedlemmerne sammensættes på tværs fra forskellige dele af organisationen, hvor alle har en interesse eller andel i teamets resultater og deltager i arbejdet.
- **Virtuelle team** kan have mange forskellige formål at leve op til. De er karakteriserede ved at være fysisk og geografisk adskilte og af teamets afhængighed af teknologi for at kunne kommunikere.

Hvad er et team?



Indbyggede team — betegner et team, der samles i et allerede eksisterende team, eller flere forskellige team, hvor de samme teammedlemmer går igen — nogle gange også med de samme mål og opgaver. Nu om dage er de fleste af os ofte medlemmer af flere forskellige team på en gang.

- *Hvor mange forskellige team deltager du og dine teammedlemmer i?*
- *I hvilke tilfælde er der overlap med andre team?*

“Den grundlæggende opgave for ledere er at fremelske en god stemning hos dem, de leder. Harmonien fremkommer, når lederen skaber resonans — en følelse af positivitet der henter det bedste i andre mennesker. Grundlæggende er så; at den vigtigste opgave i lederskab er følelsesmæssig.”

— *Fra Primal Leadership af Daniel Goleman, Richard Boyatzis og Annie McKee*

Sytemteoriens tilgang til team

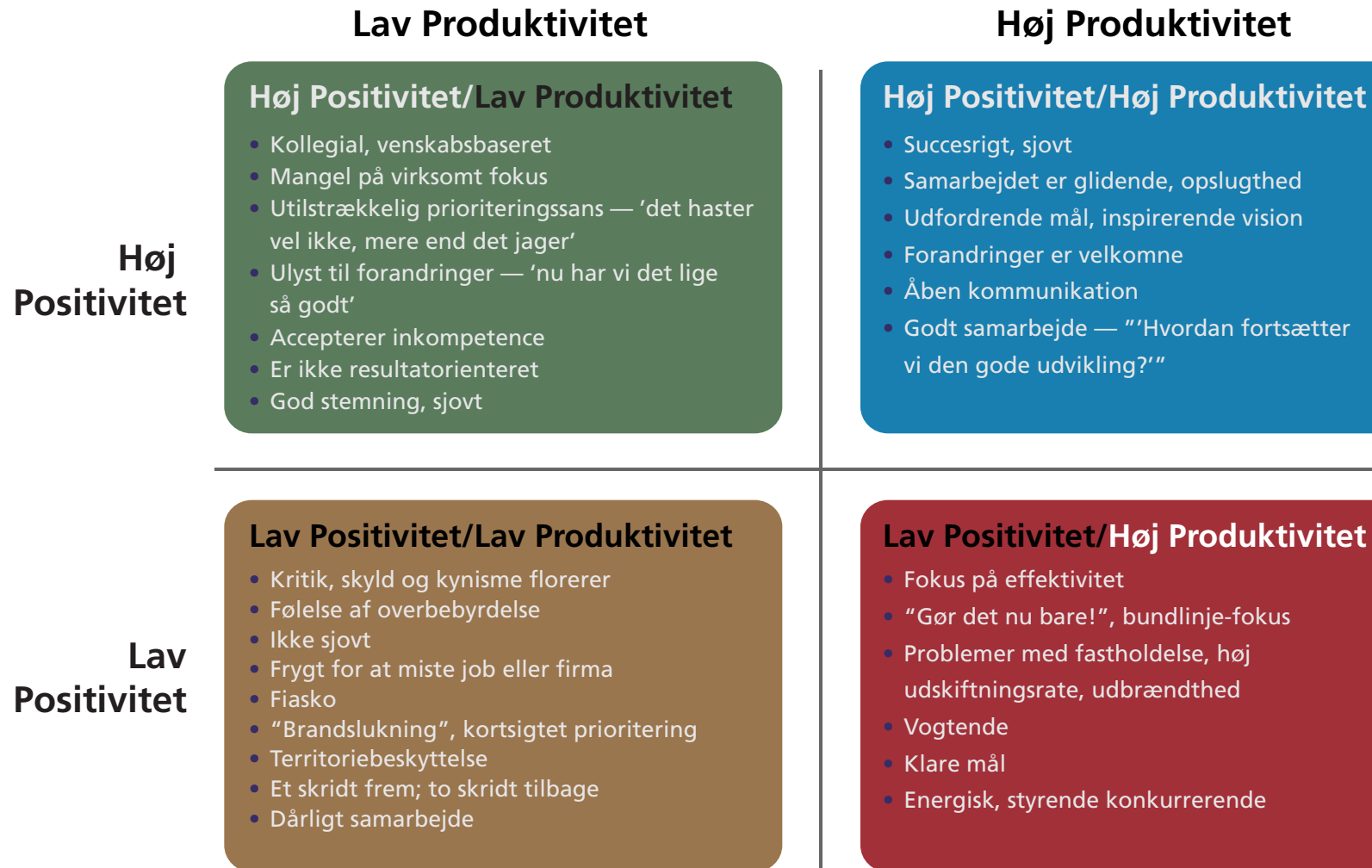
Som det ses, er et team noget andet end en gruppe. Og i virkeligheden er det et dynamisk netværk af indbyrdes forhold. Stellar Teamanalysen bygger på system teoriens tilgang til arbejdet med team: Analysen er skabt til at synliggøre netværket ved at benytte de individuelle udsagn fra teammedlemmerne og grafisk skabe et samlet billede.

Teamet sættes op i et diagram med to akser: På den ene finder du teamets opfattelse af sine egne produktive styrker og på den anden akse teamets opfattelse af positiviteten. Helt enkelt beskriver de produktive styrker teamets evne til at udføre deres opgaver, mens positiviteten beskriver de processer og forhold, der er nødvendige for teamet for at fungere. Ordet ‘positivitet’ er udtrykt af Daniel Golemans ord ‘Positivity’ fra hans arbejde med Følelsesmæssig Intelligens.

Når vi sætter produktiviteten som den vandrette akse og positiviteten som den lodrette, skabes et diagram med fire kvadranter. Her findes team, der karakteriseres af:

- *Lav produktivitet og lav positivitet*
- *Lav produktivitet og høj positivitet*
- *Høj produktivitet og lav positivitet*
- *Høj produktivitet og høj positivitet*

De fire kvadranter



Modellen — Produktiviteten



Produktive styrker hjælper teamet med at skabe resultater, løse opgaver, fastholde kursen for at nå mål og opfylde formål. Teamanalyse modellen fremhæver syv kvaliteter, der er nødvendige, hvis teamet skal opnå et højt ydelsesniveau.

- **Fælles fodslag:** Teamet føler de deler en fælles mission og det fælles formål. Vi sætter samarbejde, fællesfølelse og gensidig tillid højt. Der er fælles ejerskab til resultaterne.
- **Mål og strategier:** Teamet har klare og udfordrende mål; Der er enighed om og accept af strategier og prioriteringer. Der er en fornuftig sammenhæng mellem resultater, og den anerkendelse, belønning og kompensation, de udløser. Teamet er meget modstandsdygtigt og kæmper gerne for at nå målene.
- **Ansvarlighed:** Roller og ansvar er tydeligt fordelt og der er en ansvarsfølelse for gennemførelse og afslutning. Teamet tager fat på problemer, når de opstår. Teammedlemmerne holder aktivt hinanden ansvarlige for de aftaler teamet indgår.
- **Proaktiv:** Forandringer bydes velkomne og ses som nødvendige for teamet og resten af organisationen. Teamet reagerer hurtigt og fleksibelt med positivitet og kreativitet, når mulige forandringer opstår.
- **Beslutningsdygtighed:** Teamet har en klar og effektiv beslutningsproces, som har vist sin gavnlighed over tid.
- **Ressourcer:** Teamet ønsker, opnår og benytter de relevante ressourcer og den uddannelse, der er nødvendig for at de kan nå deres mål. Der er den nødvendige ekspertise i teamet, for at målene kan nås, og en stemning af 'win – win' snarere end 'en lige for lige' holdning.
- **Teamledelse:** Teamlederen benytter sig af en bred vifte af ledelsesværktøjer alt efter situationen og håndterer inkompetenceproblemer i teamet.

Modellen — De Produktive styrker



Modellen — Positiviteten



De positivtiske styrker ser på de individuelle forhold mellem teammedlemmerne samt team-ånden og stemningen som et system. De syv styrker i Teamanalyse Modellen er hentet fra en række forskere, heriblandt forskning i Følelsesmæssig intelligens, positive psykologi samt akademisk forskning i relationer på arbejdspladsen.

- **Tillid:** Det er trygt at sige sin ærlige mening i teamet. Vi kan stole på hinanden, og man kan regne med os. Vi arbejder ikke i en stemning af frygt.
- **Respekt:** Gensidig respekt og indbyrdes gode forhold præger stemningen. Vi tolererer ikke foragt eller fjendtlighed. Vi giver andre medlemmer i teamet handlekraft, så de kan byde ind.
- **Fællesskabsfølelse:** Vi føler en tilknytning til vores team. Teamet er opmærksomme på, anerkender og fejrer succeser. Indlevelsesevne, legelyst og humor karakteriserer teamet.
- **Kommunikation:** Klar og effektiv kommunikation sættes højere end de mere indirekte kommunikationsformer, som strategiske alliancer, sladder og 'den kolde skulder'.
- **Konstruktivt samarbejde:** Konflikt opfattes som en mulighed for udvikling, læring og kreativitet. Teamet undgår at kritisere og pege fingre eller gå i forsvarsposition. Vi giver og modtager feedback med glæde.
- **Værdsetter forskellighed:** Teamet dømmes ikke, men sætter pris på forskellighed i tankegang, ideer, baggrund, perspektiver, personligheder, tilgange og livsstil. Forskellighed og mangfoldighed opfattes som særdeles vigtigt.
- **Optimisme:** Teamet har en inspirerende fælles vision. Teammedlemmerne er entusiastiske, positive og sætter pris på hinanden. Der er meget lidt kynisme, pessimisme, hjælpeløshed, håbløshed og 'hængen fast i det gamle'

Modellen — Positivistiske styrker



Modellen — Produktivitet/Positivitet

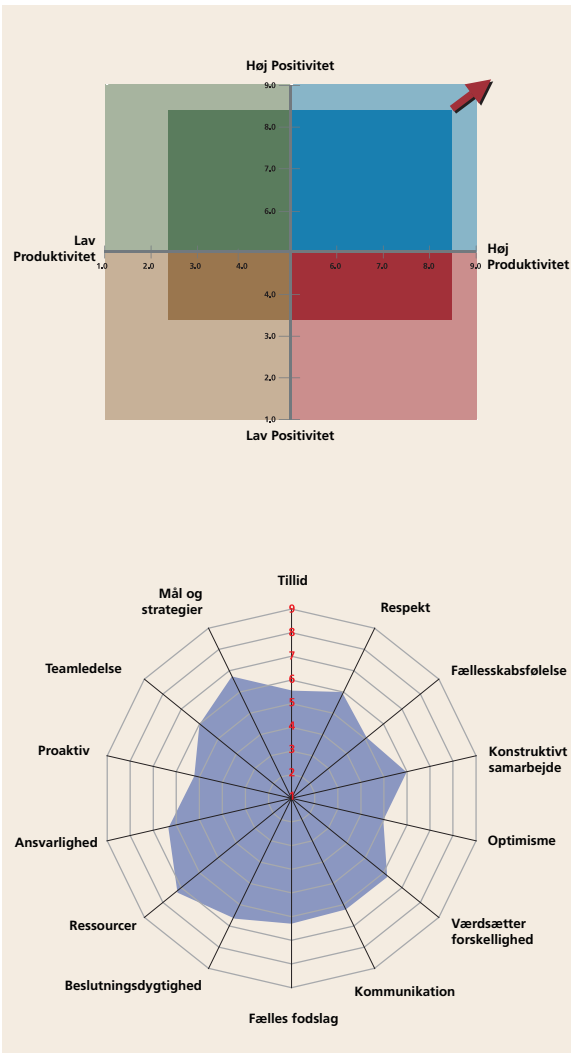


“Teamwork er evnen til at arbejde sammen for at opfylde den fælles vision. Det er evnen til at smelte individuelle præstationer sammen til organisatoriske mål. Det er brændstoffet, der får almindelige mennesker til at skabe enestående resultater.”

— Andrew Carnegie

Brændstoffet, som Carnegie taler om, er et Høj-energi mix af lige dele produktivitet og positivitet. De fleste ledelser har deres fokus på de produktive tilgange: de er en klar og direkte vej til resultater. Men forskningsresultater bliver alligevel ved at vise, at de organisationer, der fokuserer på positiviteten, øger produktiviteten.

Set fra flere sider

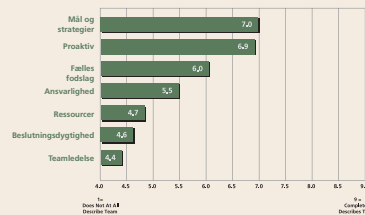


Teamanalysen skaber på baggrund af de forskellige udsagn billeder af teamet set fra forskellige vinkler. Hver vinkel giver endnu en brik til det samlede billede og de forskellige lag giver teamet mulighed for at grave dybt i materialet.

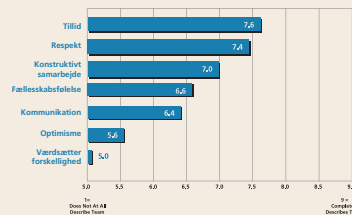
- ***Diagrammet som en firkant. Fodafttrykket***
Viser hele spændvidden mellem de højeste og laveste karakterer på de forskellige udsagn i analysen. Produktiviteten ses på den ene akse, og positiviteten på den anden. Den firkant, der tegnes, viser teamets placering i diagrammet.
- ***Polar-diagrammet***
Diagrammet med de to modpoler giver det første samlede billede af teamet baseret på de syv produktivitets styrker og de syv positivitets styrker. Her kan teamet hurtigt se sine egne styrker, svagheder og potentialet for forbedringer. Det perfekte team har en samlet karakter på 9 hele vejen rundt i cirklen. De forskellige former, der fremkommer, er ofte begyndelsen på den første snak.

Set fra flere sider

Produktivtets styrker



Positivtets styrker



HØJESTE karakter	LAVESTE karakter
We are highly diverse in our individual skills and work styles. 7.7	Symptoms of burnout are not present on our team. 2.6
In spite of limited resources, we find ways to accomplish our objectives. 4.7	Our team seeks sufficient input in decision making. 2.5
There is not significant incompetence operating on our team. 4.5	We have set challenging goals/objectives for our team. 2.5
There is not a "zero" sum game mentality on the team where my gains become someone else's losses. 4.4	We are aligned on our priorities and strategies. 2.5
We do not make excuses when the job doesn't get done. 4.4	We are cohesive as a team and work together well together. 2.2

HØJESTE karakter	LAVESTE karakter
I enjoy working with the members of this team. 5.4	We draw out all opinions on our team, even the unpopular opinions. 2.3
We do not operate in a fear-based environment. 5.0	We have an inspiring shared organizational vision. 2.1
On our team we do not "sugar coat" the truth to avoid upset or hurt someone's feelings. 4.9	We have team agreements regarding how we interact when conflict arises. 2.1
We do not avoid conflict. 4.8	We trust each other enough to reveal our vulnerabilities at the group level. 2.0
There is not an underlying sense of helplessness and hopelessness on our team. 4.3	Our team knows how to work through conflict constructively. 1.6

- Søjle diagrammer**
Søjlediagrammerne bryder de syv produktivtets styrker og de syv positivtets styrker op og ordner dem i nedadgående linje fra den højeste karakter til den laveste. Søjlediagrammerne giver også et hurtigt overblik over 'kløften' — afstanden mellem teamets karakter i dag — og det 9-tal, der er den ideelle karakter og endelige mål.
- Produktivitetens og Positivitetens 5 bedste og 5 dårligste**
Denne analyse viser de fem udsagn, der fik den højeste karakter, og de fem, der blev bedømt med den laveste i både produktivtets og positivtets kategorien.

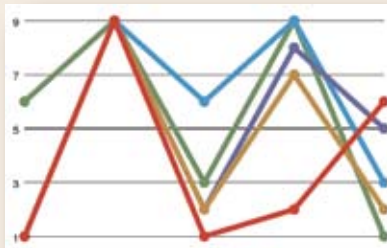
I toppen (venstre) ses teamets drømme og den inspiration, der holder dem sammen.

I bunden (højre) findes til enhver tid de områder, der bør arbejdes med i den fremtidige teamudvikling.

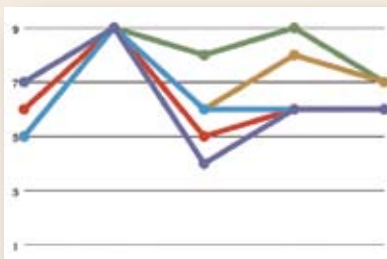
Set fra flere sider

Q: *Hvad er de 3 største styrker ved dette team?*

STØRST ENIGHED



STØRST UENIGHED



- ***De åbne spørgsmål***
Vi bevæger os nu fra det høje helikopterblik på hele teamet til at høre de individuelle røster. Hvem, der har sagt hvad, bliver stadig ikke offentliggjort — og fordi de er anonyme, vægtes alle stemmer lige.
- ***Størst enighed/størst uenighed***
Disse to grafer viser, hvor teamet er fuldstændig delt i opfattelserne og hvor teamet er helt enige. Grafen over den største uenighed viser den fulde spændvidde mellem de divergerende holdninger til et lille udvalg af spørgsmål. Den anden over den største enighed, viser hvor teamet stort set giver samme svar på et par af spørgsmålene. I denne grafik er der — selv når karaktererne er i den lavere ende af skalaen — næsten fuldstændig enighed i teamets holdninger. Udsagnene på de to grafer afdækker endnu et lag af information om teamet.
- ***Set fra flere sider***
De forskellige sider af billedet giver forskellige indgangsvinkler til systemet — og forskellige briller at se systemet igennem. Når de kombineres, skaber de forskellige elementer et ekstraordinært dybt portræt af teamet.

“Når et team vokser fra den individuelle præstation og lærer at præstere som team, bliver det excellente til virkelighed.”

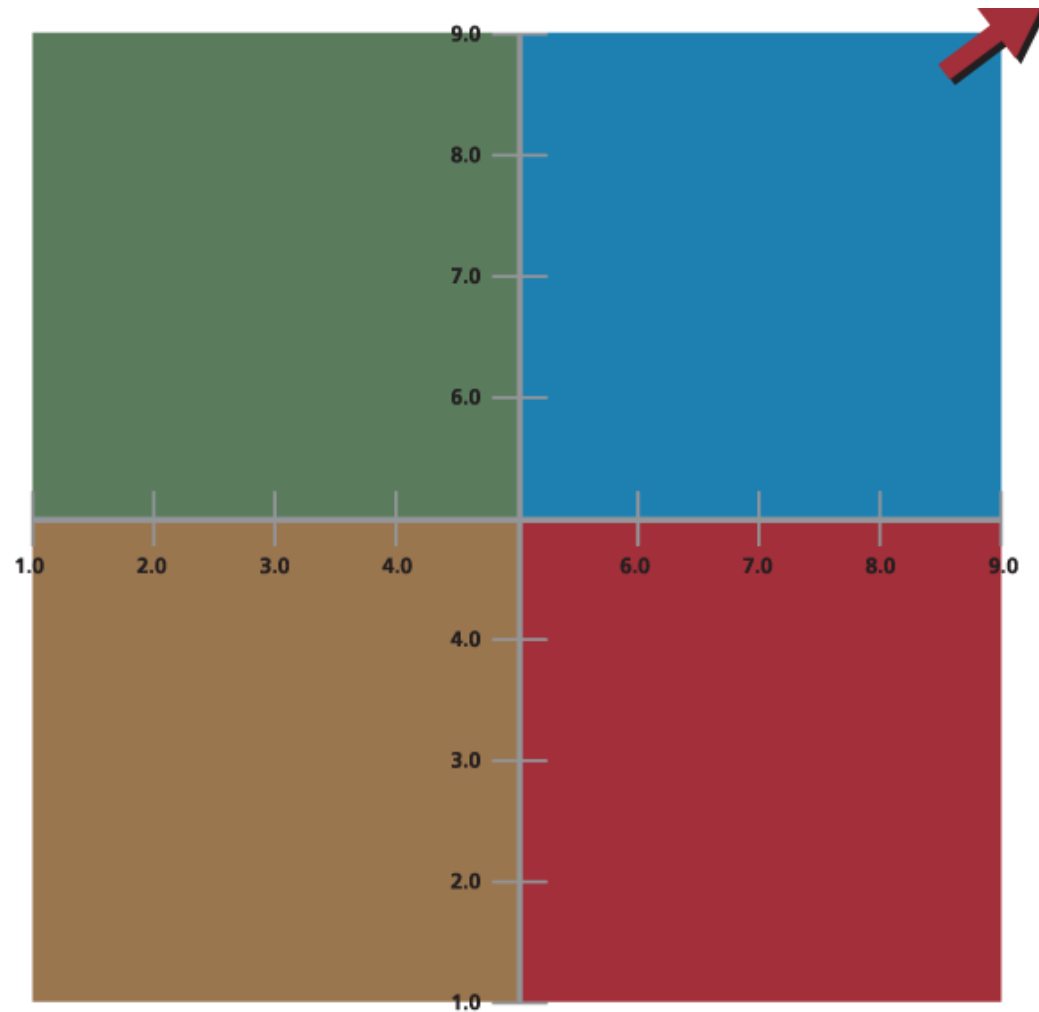
— Joe Paterno



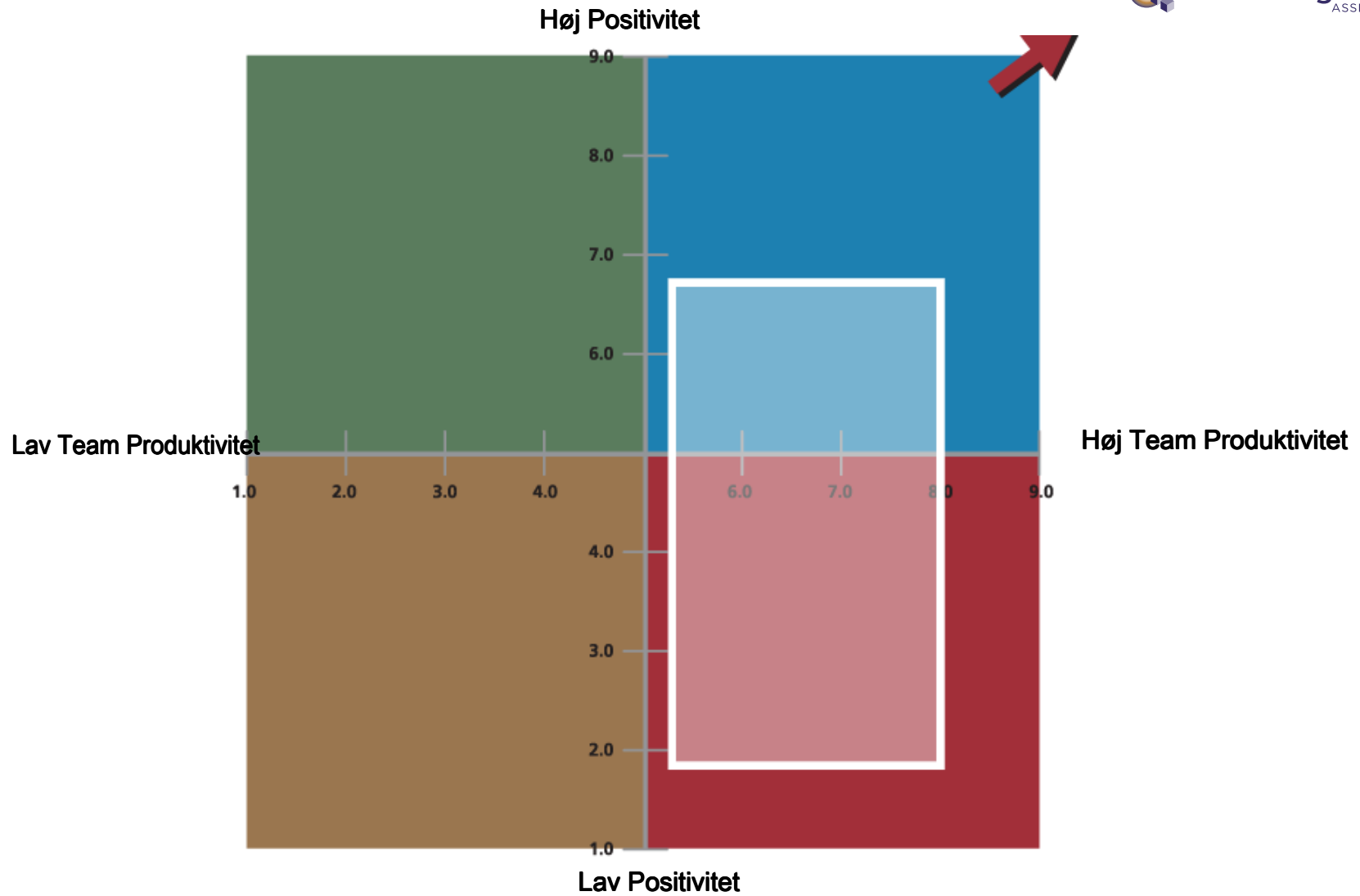
Jeres team resultater

Demo Team Report

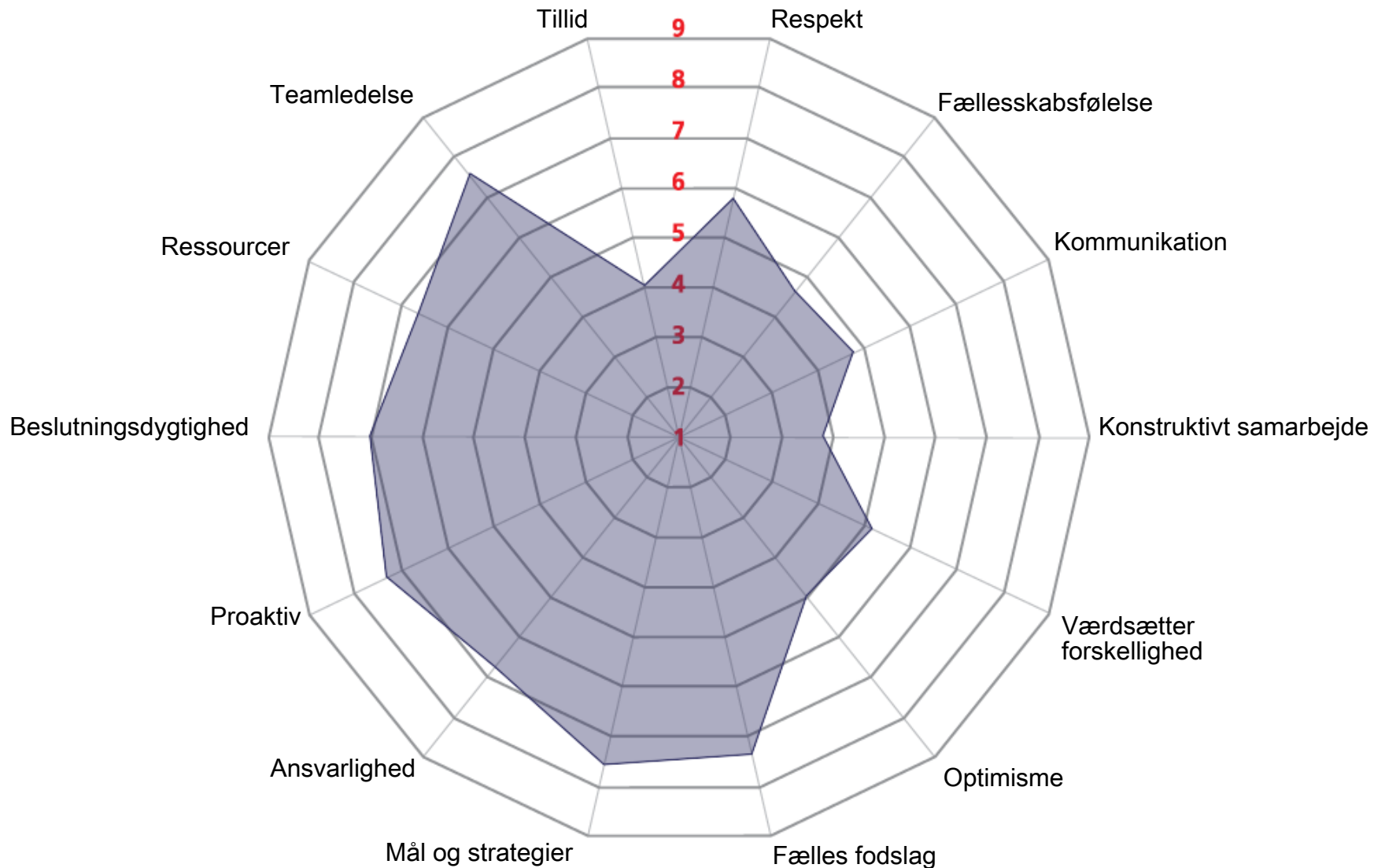
Team Matrix Placering



Team Matrix Placering

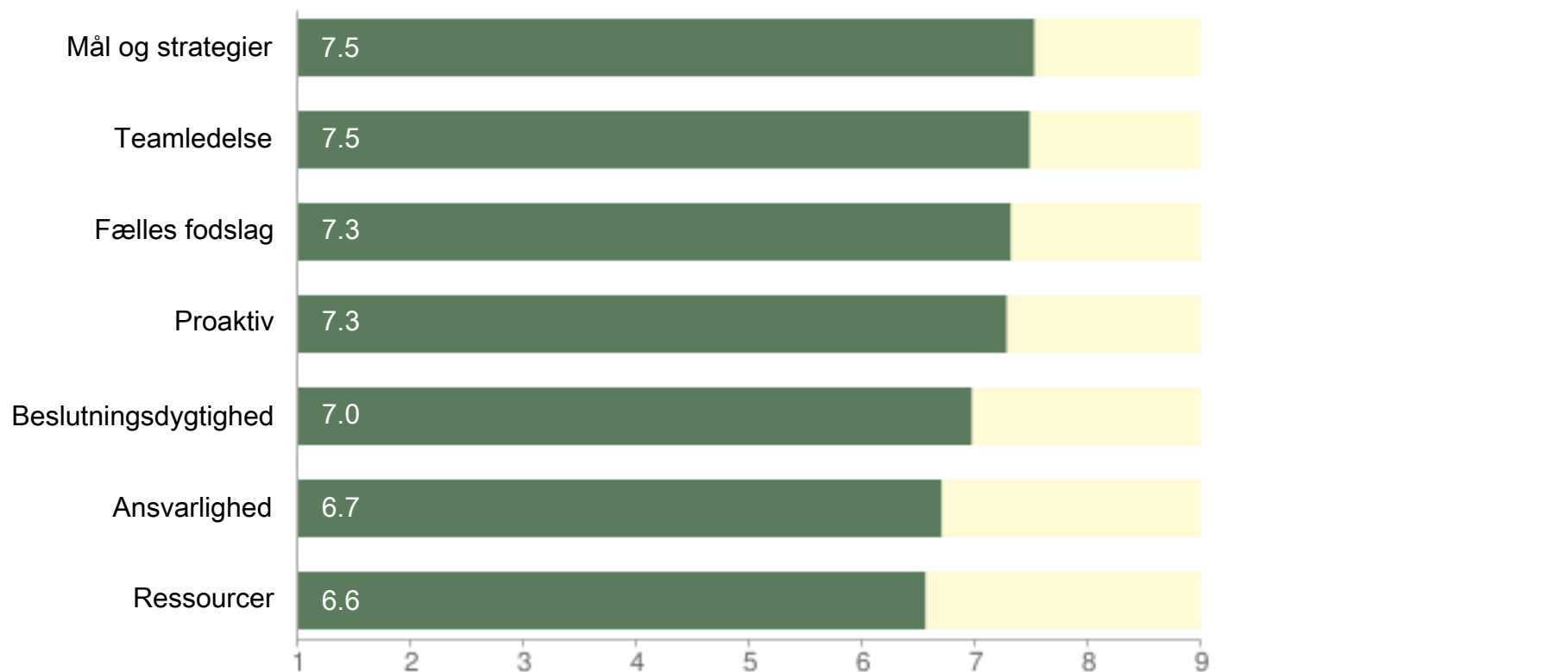


Når systemet skal måles



Produktivitets styrker

Produktivitets styrke måling



"1" = Beskriver overhovedet ikke vores team

"9" Beskriver fuldstændigt vort team

Når systemet skal måles



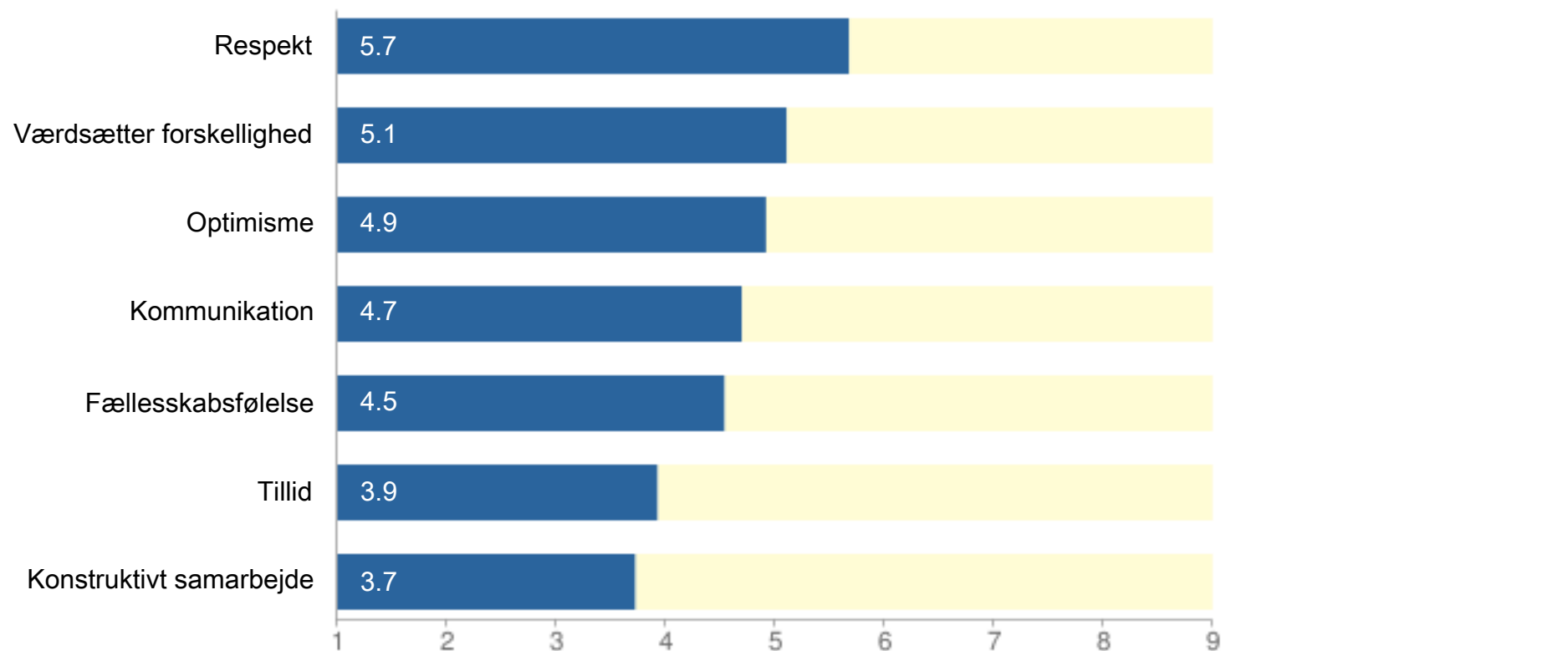
Højeste og laveste produktivets karakterer

Teamets mål er karakteren 9: Er en perfekt beskrivelse af teamet.

HØJESTE	karakter	LAVESTE	karakter
Der er gode udfordrende mål og målsætninger for arbejdet i vores team.	8.0	Når teamet møder modgang, står vi sammen og gør fælles front.	6.1
Vi har fælles ejerskab til resultaterne i vores team.	7.9	Vi har den uddannelse, der er nødvendig for, at vi kan løse vores opgaver effektivt.	5.9
Vores teamleder er god til at vælge den rigtige ledelsesform til forskellige situationer.	7.8	Der er ingen forvirring over roller og ansvar i vores team.	5.7
Der er stor ansvarlighed for opgavernes gennemførelse og afslutning i vores team.	7.7	Vores beslutningsproces er effektiv.	5.5
Vi har et sammentømret team og arbejder godt sammen.	7.7	Udmattelse er ikke et problem for teamet.	5.3

Positivitets styrker

Positivitets styrke måling



"1" = Beskriver overhovedet ikke vores team

"9" Beskriver fuldstændigt vort team

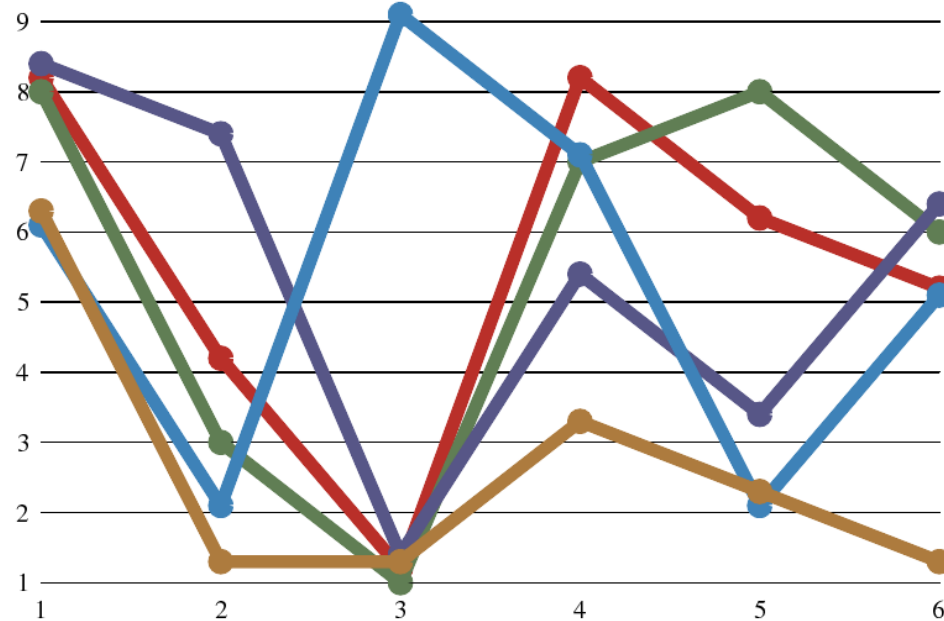
Når systemet skal måles

Højeste og laveste positivitets karakterer

Teamets mål er karakteren 9: Er en perfekt beskrivelse af teamet.

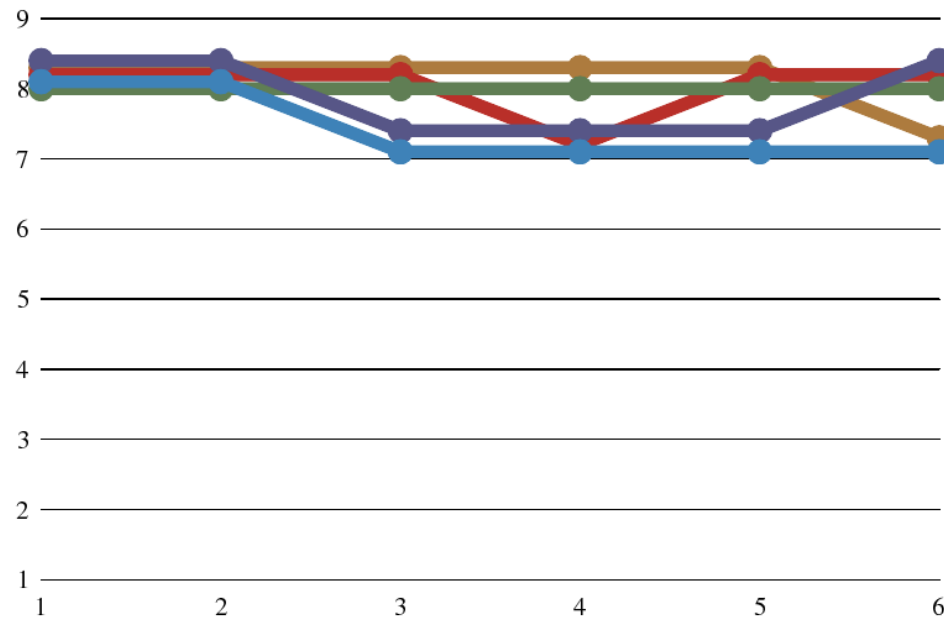
HØJESTE	karakter	LAVESTE	karakter
Vi føler en gensidig respekt for hinanden i teamet.	6.7	Selvom konflikter kan være meget ubejlige, så ved vi, at de er med til at udvikle og forbedre vores team.	3.3
Nye og/eller anderledes ideer bliver budt velkommen	6.0	Vi giver jævnligt hinanden konstruktive tilbagemeldinger.	3.0
Vi sætter pris på hinandens forskelligheder i tankegang, personlighed og livsstil.	5.9	Vi håndterer konflikter åbent og uden tøven.	2.9
Vi synes godt om hinanden.	5.9	Vores team har redskaberne til at få løst konflikter på en konstruktiv måde.	2.9
Alle teammedlemmer nyder lige høj anerkendelse.	5.6	Vi har aftalt regler i teamet for, hvordan vi opfører os, når der opstår konflikter.	1.8

Størst uenighed



- 1 Vores beslutningsproces er effektiv.
- 2 Kynisme er ikke særlig udbredt i teamet.
- 3 Vores team er ikke præget af underliggende fornemmelse af håbløshed og hjælpeløshed.
- 4 Vi giver jævnligt hinanden konstruktive tilbagemeldinger.
- 5 Vi har en inspirerende vision, som vi har et ejerskab til.

Størst enighed



- 1 Vi har fælles ejerskab til resultaterne i vores team.
- 2 Vores team har en god måde at håndtere problemer på.
- 3 Vi har et sammentømret team og arbejder godt sammen.
- 4 Der er stor ansvarlighed for opgavernes gennemførelse og afslutning i vores team.
- 5 Vi er gode rollemodeller for resten af organisationen, når det handler om forandringssparathed.

De åbne spørgsmål

Dette er resultatet af de åbne spørgsmål i Team Assessment spørgsmålene. På grund af antal og længde af svarene, vær opmærksom på at svarene kan være vist på ind til flere sider.



What can we celebrate as a team?

Consistently performing at or above target. Meeting deadlines - even the unrealistic ones. Market leadership.

The latest sales numbers I racked up last quarter

We can celebrate the fact that we have accomplished some very ambitious goals.

We have a great product, one that contributes to the well being of society and the quality of people's lives. We can be proud of what we're doing.

At the end of the day, we get the job DONE. We are known in this company for getting results.

We meet very aggressive goals. We survive in a difficult environment. We have jobs.

De åbne spørgsmål

Dette er resultatet af de åbne spørgsmål i Team Assessment spørgsmålene. På grund af antal og længde af svarene, vær opmærksom på at svarene kan være vist på ind til flere sider.

What are the top 3 challenges facing this team?

-
- 1) Leadership - just isn't working for me
 - 2) Not enough time and resources to get the job done
 - 3) Learning how to trust the other team members will get their job done

-
- 1) Burnout
 - 2) Beginnings of a "cover your butt" mentality emerging.
 - 3) Deterioration of collaboration

New products to market on time and on budget (that's 2 challenges). Getting the team to work together smoothly.

-
- 1) We don't trust one another.
 - 2) It's starting to feel like "every man's for himself."
 - 3) An unrelenting market.

Moral is very low.

People have left unhappily.

Not sure about the new leadership.

Weak leadership, lack of clear direction, inexperience of some team members

De åbne spørgsmål

Dette er resultatet af de åbne spørgsmål i Team Assessment spørgsmålene. På grund af antal og længde af svarene, vær opmærksom på at svarene kan være vist på ind til flere sider.



What is this team tolerating?

Lack of cooperation.

Blinders. Everyone is only focused on their own small piece of turf.

Nobody is talking about elephants in the room. People are afraid to challenge one another for fear of further eroding trust.

Each other

Our inability to handle conflict and our continually "sweeping things under the rug."

A Team Leader who is conflict averse.

Lack of communication, trust and not feeling like a team.

De åbne spørgsmål

Dette er resultatet af de åbne spørgsmål i Team Assessment spørgsmålene. På grund af antal og længde af svarene, vær opmærksom på at svarene kan være vist på ind til flere sider.



In order for this team to be really successful, what do we need to get better at? Do more of?

Working together, right now we are more individuals than we are a team, if we really want to hit our great goals, then we need to be a unified team, not just a group of individuals

Cooperation and collaboration; breaking down the walls and finding ways to help each other.

We need to learn how to challenge each other and be really "straight" with one another.

We need to build stronger, more open lines of communication. We need to build a team culture of cooperation. We are undermining our own potential for success.

- 1) Tell each other what we are really thinking and feeling.
- 2) Ask for more resources.
- 3) Learn how to "fight" in a constructive way.

Learn how to communicate.

Have more support, and have more meetings.

Fortsat coaching



De mest succesrige team karakteriseres af:

Positivitet

- Et højt niveau af tillid, respekt, handlekraft og fællesskabsfølelse
 - skaber processer og rutiner for kommunikation og feedback
 - I talesatte normer for opførsel
 - Indbygget ansvarlighed

Produktivitet

- Tager hånd om produktivitetselementer: planer, mål og ansvarlighed

Fortsat teamudvikling



Vejen frem

Jeres Teamanalyse-proces har givet jer elementer, I kan bruge til at danne et billede af teamet som et system og åbnet flere forskellige muligheder for at måle og beskrive dette system. Rapporten, du står med, er en dybdegående profil og et særdeles brugbart udgangspunkt, men i denne form er det stadig kun oplysninger. Det er hvad du og resten af teamet bruger I jeres professionelle udvikling, der betyder noget.

Profilen og tydingen af den er et fantastisk værdifuldt hjælpemiddel til at lære teamets styrker og muligheder at kende, og det er dem, der er byggestenene, I skal bruge til at skabe et stærkere forhold på vejen fremad. I har nu i teamet et fælles blik og et fælles sprog, som I kan bruge i de snakke, I skal have i fremtiden. Men analysen og den indsigt, I har fået, vil være spildt, hvis ikke I arbejder hen imod en forandring og tager ansvar for den forandring. Det virkelige resultat af denne proces vil fremstå som en ny og anderledes opførsel. Og på den måde bliver det virkelig vigtige spørgsmål, der afslutter teamanalysen — “Hvordan kommer vi videre herfra?”



Your Actions

Team Action Plan



Please use this action plan to identify action steps you will take as a result of your team training and Team Diagnostic™ results. Team Challenges represent areas of improvement for the team. The Actions/Changes should be specific steps you will take to address the team challenges. Action Outcomes are the results you will look for as a measurement of the effectiveness of the action steps. Evaluating the progress of your Team Action Plan will be a critical component of the Follow Up phone calls scheduled for your team.

TEAM CHALLENGES (That you identified from the Team Exercises and Team Diagnostic™.)	ACTIONS/CHANGES (That you are planning to implement derived from your key challenges. Be specific.)	ACTION OUTCOMES (How will you know your actions have made an impact? What will be different?)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Team Action Plan



Please use this action plan to identify action steps you will take as a result of your team training and Team Diagnostic™ results. Team Challenges represent areas of improvement for the team. The Actions/Changes should be specific steps you will take to address the team challenges. Action Outcomes are the results you will look for as a measurement of the effectiveness of the action steps. Evaluating the progress of your Team Action Plan will be a critical component of the Follow Up phone calls scheduled for your team.

TEAM CHALLENGES (That you identified from the Team Exercises and Team Diagnostic™.)	ACTIONS/CHANGES (That you are planning to implement derived from your key challenges. Be specific.)	ACTION OUTCOMES (How will you know your actions have made an impact? What will be different?)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Notes



Notes

