

Prowadzenie zebrań i prezentacji

Jak usprawnić komunikację
Jak zaktywizować uczestników

SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE



Klaus Hoffmann

Prowadzenie zebrań i prezentacji

Jak usprawnić komunikację
Jak zaktywizować uczestników

SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE



Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Moderieren und Präsentieren*

Przekład: Olga Koszutska

Redakcja: Barbara Ciecierska

Ilustracja na okładce: Tomasz Wilczkiewicz

Skład: Bernard Ptaszyński

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych niż prawnie ujętych celów, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania, oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2004

© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008

Wydanie I

Druk i oprawa: Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN

ISBN: 978-83-61059-45-5

Spis treści

Wprowadzenie	9
 bliższej perspektywy: Profil	12
1. Komunikacja	13
1.1 Jak zrozumieć innych – tworzenie tej samej częstotliwości	13
1.2 Jak zaakceptować innych – niepodawanie w wątpliwość cudzych podstaw etycznych	15
2. Osobiste kompetencje	17
2.1 Różnice między prezentowaniem a moderowaniem	17
2.2 Formułowanie celów	20
2.3 Od stanu wewnętrznego do zewnętrznego zachowania	24
2.4 Empatia	29
 bliższej perspektywy: Empatia – wczuwanie się w innych	30
2.5 Motywacja	32
2.6 Kompetentna osoba prezentująca – krótka historia	35
Podsumowanie	39

3. Technika prezentacji	40
3.1 Cele i uczestnicy	40
3.2 Przygotowania formalne	44
3.3 Przygotowanie merytoryczne, materiały pisemne, zestawienie głównych tez	47
3.4 Używanie pomocy technicznych i wizualizacja	51
Z bliższej perspektywy: Pierwsza pomoc w stosowaniu diagramów	58
3.5 Przeprowadzenie prezentacji	63
Z bliższej perspektywy: Jak mówić zrozumiale	66
3.6 Właściwe wykorzystanie mediów w czasie prezentacji	70
Z bliższej perspektywy: Najważniejsze cechy mediów	72
3.7 Obsługa oprogramowania do prezentacji	74
3.8 Mowa ciała	76
3.9 Przewycięzanie stresu	82
3.10 Mocne argumenty wobec sprzeciwu	84
Podsumowanie	87
4. Technika moderacji	88
4.1 Cele i przygotowanie	88
4.2 Podstawowe zasady	90
4.3 Pomoce techniczne i media	91

4.4	Technika zadawania pytań	92
4.5	Fazy moderacji	94
4.6	Najważniejsze metody: karty i ankiety	104
	Podsumowanie	109

5. Strukturyzacja problemu i techniki kreatywizacji 110

5.1	Impulsy do przemyśleń, formułowanie problemu i kreatywność	110
5.2	Strukturyzacja problemu	112
5.3	Techniki kreatywizacji	117
	 Bibliografia	 128

Wprowadzenie

Czego możecie oczekiwać po naszym poradniku

Prowadzenie zebrań i prezentacja są często stosowanymi sposobami komunikacji między ludźmi w życiu zawodowym. Sięgnęliście zapewne po niniejszą książkę, ponieważ zajmujecie się tą tematyką: musicie prezentować lub moderować pracę grupy i szukacie inspiracji albo jesteście uczestnikami moderowanej grupy i chcecie dowiedzieć się więcej o tej formie pracy.

Sukces moderacji czy prezentacji można ocenić na podstawie oddźwięku, z jakim spotka się w grupie moderator czy wykładowca.

Dobry rezonans (oddźwięk) osoby moderującej czy prezentującej, będący reakcją odbiorców, powstaje wtedy, gdy wybrane i przygotowane treści przez moderację czy prezentację odwołują się do osobistego doświadczenia słuchaczy i jednocześnie stają się impulsem do ich dalszego rozwoju i poszerzania horyzontów. Dzięki temu może nastąpić wymiana indywidualnych opinii na gruncie wspólnych informacji. Rezonans jest ważny w tym sensie, że efekt każdej moderacji i prezentacji zależy od tego, czy osoba prowadząca jest w stanie stworzyć następujące warunki współpracy:

- ◆ Uczestnicy zostają włączeni w proces komunikacji z uwagą i szacunkiem.
- ◆ Panuje atmosfera zrozumienia i zaufania.
- ◆ Wykorzystane są nie tylko „techniki na żywych obiektach” (jak to sformułowała Gundl Kutschera).

Istnieje wiele określeń wyjaśniających, czym jest rezonans:

- ◆ te same wibracje między osobą moderującą/prezentującą a uczestnikami,
- ◆ nadawanie na tych samych falach,
- ◆ działanie „chemii”.

Zauważcie: **to wszystko wymaga od osoby prowadzącej aktywności**. Oczywiście, aby spotkanie się udało, aktywni muszą być również wszyscy jego uczestnicy, ale to od prowadzącego zależy sukces podjętych działań.

Osoba skutecznie moderująca/prezentująca przejmuje odpowiedzialność za proces zrozumienia treści merytorycznych.

Do zapewnienia skutecznego procesu komunikacji konieczne są:

- ◆ kompetencje metodyczne,
- ◆ kompetencje osobiste.

Niezbędne know-how może być tylko wynikiem połączenia kompetencji metodycznych (technika moderacji/prezentacji, odpowiednie narzędzia) i osobistych.

Znamy obecną tendencję – gdy dobrzy specjaliści występują (muszą występować) w roli osób prezentujących lub kiedy podejmują się moderowania grupą: jeśli przedtem odpowiednio się do tego przygotowują, **to główny nacisk podczas szkoleń i treningów położą na samej technice moderacji czy prezentacji**. Do tego nawiązują zwykle również tytuły książek. Jako wieloletni, doświadczony trener jestem przekonany, że **dzięki samej technice nie da się wypracować** spodziewanego **rezonansu**, koniecznego do osiągnięcia trwałych efektów. Jako osoby prezentujące macie do czynienia z ludźmi i możecie wywrzeć na nich wrażenie dobrym usystematyzowaniem materiału czy jego wizualizacją. To jednak za mało do przekonania słuchaczy i podjęcia z nimi współpracy.

To samo dotyczy moderacji, w której chodzi o to, by to grupa wzięła odpowiedzialność za osiągnięte wyniki (o różnicach między moderacją a prezentacją będzie mowa dalej).

Jeśli kompetencje osobiste nie są wystarczające, to w efekcie moderacja może przebiegać w sposób niezadowolający, a prezentacja – zamienić się w spektakl jednego aktora.

Dlatego znajdziecie tutaj omówienie obu tych obszarów: w równym stopniu zajmiemy się kompetencjami osobistymi, oraz techniką moderacji i prezentacji:

- ◆ W pierwszej części (rozdziały 1 i 2) chciałbym **uwrażliwić was na psychologię komunikacji i zachęcić do dalszego rozwijania kompetencji osobistych**. Niech za wizualizację tej myśli posłuży ogólny profil osoby moderującej/prezentującej, naszkicowany na następnej stronie.
- ◆ W drugiej części otrzymacie zwarte, praktyczne, dające się zrealizować wskazówki dotyczące zastosowania różnych technik (prezentowania – w rozdziale 3, moderowania – w rozdziale 4 oraz pożytecznych w obu wypadkach technik strukturyzacji problemu i kreatywizacji – w rozdziale 5).

Świadomie zamieściliśmy tu swego rodzaju wprowadzenie do rozdziału o kompetencjach osobistych. **Zastanówcie się bez uprzedzeń nad przedstawionymi tezami i spróbujcie zastosować się do rad!** Częściowo wpływają one z wiedzy psychologicznej, częściowo ich źródłem jest doświadczenie – tak czy inaczej zostały wypróbowane w praktyce. **Sprawdźcie sami, co może być najbardziej przydatne w waszej sytuacji.** Często, by osiągnąć większą korzyść, potrzeba bardzo prostych rozwiązań.

Profil

Osoba prezentująca

Osoba moderująca

jest skuteczna gdy:

- ◆ Posiada niezbędną wiedzę merytoryczną.
- ◆ Ma wystarczające umiejętności fachowe.
- ◆ Potrafi nadawać na tych samych falach, co jej słuchacze, i spotka się z pozytywnym oddźwiękiem (1.1).
- ◆ Akceptuje słuchaczy oraz respektuje i toleruje ich podstawy etyczne (1.2).
- ◆ Ma jasno wyznaczone cele i wie, jaką drogą chciałaby pójść w moderacji czy prezentacji (2.2).
- ◆ Wie, w jaki sposób zewnętrzne zachowanie wynika z wewnętrznego stanu; umie wyjaśnić ten proces i kształtować go (2.3).
- ◆ Umie szybko rozpoznawać ludzi, budować z nimi dobry rapport i rozwijać empatię (2.5).
- ◆ Wie, w jaki sposób ludzie odbierają rzeczywistość, i potrafi wykorzystać to w komunikacji (2.5).
- ◆ Zna własne kryteria motywacyjne i stara się poznać te, którymi kierują się uczestnicy spotkania (2.6).
- ◆ Biegłe włada niezbędnymi technikami (prezentowanie – rozdz. 3, moderowanie – rozdz. 4).
- ◆ Jest w stanie nadać odpowiednią strukturę problemowi i kreatywnie go opracować (rozdz. 5).

(W nawiasach podaliśmy numery rozdziałów, w których omówiono poszczególne kompetencje).

1. Komunikacja

W trosce o zrozumienie i porozumienie

1.1 Jak zrozumieć innych – tworzenie tej samej częstotliwości

Niejednokrotnie podczas prezentacji czy moderacji macie do czynienia z ludźmi, których wcale nie znacie lub znacie bardzo słabo. Zawsze musicie liczyć się z tym, że wasi słuchacze czy uczestnicy prowadzonych przez was zebrań mają cele, motyw, nastawienie, które nie pokrywają się z waszymi.

Co w tej sytuacji oznacza stworzenie tych samych częstotliwości i zadbanie o to, by „zadziałała chemia” – i dlaczego jest to takie ważne? Przyczyna jest prosta: należy zacząć od tego, że bez „działania chemii” każda komunikacja będzie mało skuteczna. Jeśli będziecie ignorować różnice motywów i nastawienia, to z pewnością pojawią się również konflikty.

Dlatego obowiązuje zasada: najpierw trzeba stworzyć pozbawioną konfliktów przestrzeń komunikacji, czyli atmosferę wzajemnej akceptacji – dopiero potem można przekazywać treści, działać.

Ponieważ to od was, jako od osób moderujących/prezentujących, ma wychodzić inicjatywa, musicie osiągnąć następujące cele, by dbać o wspólne częstotliwości i uzyskać rezonans:

- ◆ Sposób waszej komunikacji powinien wzbudzać zaufanie i wywoływać zrozumienie.
- ◆ Musicie dać się poznać jako osoby, które potrafią wejść w położenie innego człowieka i zrozumieć go (o umiejętności zanurzenia się w zewnętrzny i wewnętrzny świat innych ludzi piszemy w rozdziale 2.4).
- ◆ Powinniście okazać zainteresowanie/zaciekawienie samopoczuciem innych (o tym procesie wewnętrznym również w rozdziale 2.4).

Moderacja może zakończyć się sukcesem wtedy, gdy powstaną **wzajemne zaufanie i wiara, że uda się wspólnie wykonać wyznaczone zadanie.**

Umiejętność wejścia w myślenie i nastawienie innych ludzi – co w psychologii nazywa się empatią – omówimy bliżej w rozdziale 2.4).

Nieporozumienia

Decydującym czynnikiem zaburzającym powstanie rezonansu są nieporozumienia. Musicie zawsze pamiętać, że nieporozumienia powstają z powodu **różnic w systemie postrzegania** – kiedy informacja dociera do adresata w formie niezgodnej z intencjami nadawcy. Możecie się o tym przekonać tylko na podstawie własnego doświadczenia (wielokrotne przeprowadzenie tej samej prezentacji/moderacji zakończone za każdym razem jej analizą lub na przykład zrobienie próby generalnej, którą zorganizujecie dla kolegów czy przyjaciół).

Ćwiczenie

Przeanalizujcie poniższy dialog. Dlaczego przechodzi on w konflikt? Które odpowiedzi sformułowałibyście inaczej? Jak?

A: Dawno się nie pokazywałeś.

B: Ale przecież codziennie rozmawialiśmy przez telefon.

A: Więc dla ciebie jest to bez różnicy?

B: Ja cieszyłem się, słysząc twój głos. A teraz ty stajesz się agresywny.

A: Tak ci się wydaje, ponieważ nie rozumiesz relacji międzyludzkich.

C: Naprawdę nie wiem, dlaczego ciągle musicie ścierać się o drobnostki.

1.2 Jak zaakceptować innych – niepodawanie w wątpliwość cudzych podstaw etycznych

Wszyscy ludzie określają własne granice, w obrębie których się poruszają. Czują się w nich dobrze. Ustalają, co jest dla nich ważne (system wartości) i jakie są ich przekonania (wiara, zasady, przeświadczenia, doświadczenia z przeszłości). Jeśli rozpoznacie i zaakceptujecie te podstawy etyczne, to nie będziecie mieć żadnych problemów z komunikacją.

Jako osoby moderujące czy prezentujące nie popełniamy nigdy tego błędu i nie traktujemy własnych podstaw etycznych jako obowiązujących norm.

By osiągnąć sukces w komunikacji, warto przyjąć następujące tezy:

- ◆ Każdy jak najlepiej robi to, co w danej sytuacji/w danym momencie jest w stanie zrobić.
- ◆ Każdy wkłada największy wysiłek w osiągnięcie swojego (!) celu i daje z siebie to, co najlepsze. Dotyczy to, notabene, osobistego wkładu i zaangażowania.
- ◆ Prawie każda umiejętność jest dobra i użyteczna, oczywiście nie do osiągnięcia każdego celu i nie w każdym momencie. Dotyczy to również umiejętności, które często są karane (są sytuacje, kiedy dobrze być agresywnym; krzyk też czasem może być uzasadniony).

Dlatego załóżcie po prostu, że *każde zachowanie danej osoby wynika z pozytywnych – dla niej samej – zamiarów*. Tylko w ten sposób możecie zrozumieć człowieka, którego macie przed sobą, i jednocześnie spotkać się z akceptacją oraz stworzyć te same częstotliwości przekazu. Jako osoby prezentujące nie jesteście przekonujący, jeśli zachowujecie się jak belfrzy i dyskwalifikujecie pewne zachowania. Spotkacie się z wewnętrznym lub zewnętrznym odrzuceniem. Jako moderatorzy (patrz rozdział 2.1) nie możecie zajmować żadnego stanowiska: musicie pozostać neutralni. I co

jest równie ważne: w moderacji chodzi o to, by grupa działała na własną odpowiedzialność i tylko przy wsparciu moderatora.

W każdym razie **wasza komunikacja jest tak dobra lub tak zła jak oddźwięk**, z którym się spotykacie. Wasi rozmówcy są zawsze zwierciadłem waszego procesu komunikacji. To oni wam sygnalizują, co zostało zrozumiane, a co nie; co zostało przyjęte, a co odrzucone.

Taka postawa nie dla wszystkich jest oczywista. Cały czas zdarza się, że praca w grupach wiąże się z bezpośrednim prowadzeniem, za którym stoi inny obraz człowieka: wizja wygodnego pracownika, któremu przypisuje się niewielką kreatywność i ograniczone zainteresowanie.

Pomyślcie, co się zmienia, gdy próbujecie zrozumieć, zaakceptować i pozytywnie potraktować etyczne podstawy członków waszej grupy. Co się dzieje, gdy dajecie to odczuć waszym współpracownikom? W ćwiczeniu, które kończy ten rozdział, musicie dać wyraz swoim etycznym podstawom i poglądom wobec członków waszej grupy. Na czym stoicie?

Ćwiczenie

Co określa wasze podstawy etyczne?

1. Wypiszcie najważniejsze kryteria, którymi kierujecie się w kontaktach i we współpracy z innymi ludźmi.
2. Jakie pozytywne przekonania/wyobrażenia macie zwykle na temat słuchaczy, członków waszej grupy? Zannotujcie najważniejsze aspekty.
3. Przemyślcie, jak dalece oba te punkty wpływają na wasze zachowanie jako osób prezentujących/moderujących.

2. Osobiste kompetencje

Aspekty profilu kwalifikacji

2.1 Różnice między prezentowaniem a moderowaniem

Prezentowanie i moderowanie stawiają przed nami częściowo takie same wyzwania, a niektóre fazy ich przeprowadzania są do siebie podobne. Nie ma również nic dziwnego w tym, że w praktyce obie te formy przechodzą często jedna w drugą.

Role osoby prezentującej i moderującej są jednak zasadniczo różne.

Zanim bliżej zajmiemy się aspektami osobistej kompetencji dla obydwu metod, kilka słów wyjaśnienia.

Prezentacja

Podczas prezentacji **na pierwszym planie są: osoba przedstawiająca i omawiany temat**. Od samego początku słuchacze poddają was **stałej ocenie**. To są decydujące minuty! Ten krótki czas zaważy o tym, czy słuchacze pozostaną z wami; czy będą zauroczeni i z uwagą będą chłonąć wasze słowa; czy się „wewnętrznie pożegnają” i zwrócą myśli ku innym sprawom.

Słuchacze będą was oceniać wg następujących kryteriów:

- ◆ Czy wciągnęliście ich na swoje tory myślenia?
- ◆ Czy udało się wam ich zafascynować?
- ◆ Na ile ich przekonaliście?
- ◆ Na ile byliście autentyczni?
- ◆ Co byliście w stanie im wyjaśnić?
- ◆ Jaką zachęcię do samodzielnej pracy od was otrzymali?

Moderacja

Podczas moderacji najważniejsze są: przebieg spotkania i jego uczestnicy. Moderator jako osoba neutralna pozostaje w cieniu przedmiotu spotkania.

Osoba, która skutecznie moderuje, przejmuje zadanie stymulowania działań uczestników grupy.

To na niej spoczywa odpowiedzialność za to, by komunikacja między uczestnikami zmieściła się w ramach tematycznych i czasowych, i aby poszczególne głosy w dyskusji były rozumiane i omawiane. Jeśli pojawiają się różnice zdań, to grupa musi ustalić, kto ma rację i czyje argumenty są najbardziej przekonujące. Efekty spotkania muszą być wspólnie ustalone, a grupa ponosi za nie odpowiedzialność.

Skutek waszych działań jako moderatorów można zmierzyć według następujących kryteriów:

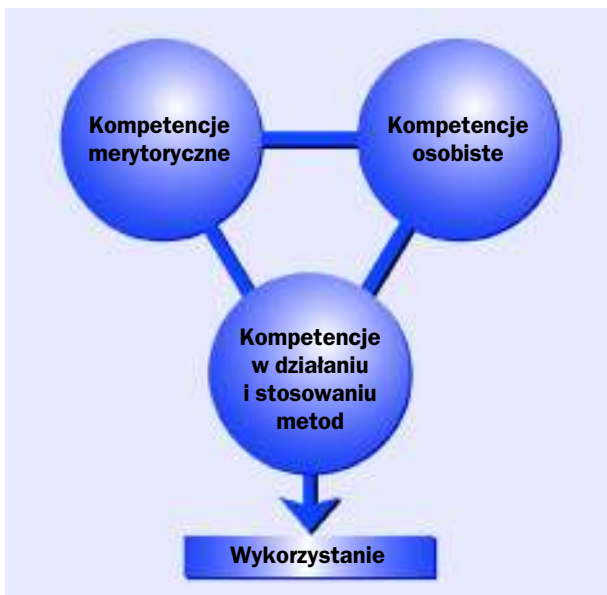
- ◆ Cel został osiągnięty przy porozumieniu największym z możliwych.
- ◆ Cel został osiągnięty w wyznaczonym czasie.
- ◆ Optymalnie wykorzystano zasoby ludzkie.
- ◆ Wszyscy uczestnicy wnieśli swój wkład w pracę grupy.
- ◆ Efekt jest zgodny z założonymi celami/zadaniami/potrzebami.
- ◆ Proces ten wszystkim sprawił przyjemność: uczestnicy byli rozluźnieni i swobodni.

Metoda moderacji i moderacja warsztatowa

Poszczególne elementy metody moderacji (którą omówimy dokładniej w rozdziale 4) zostały wprowadzone w wielu firmach w ramach regularnych spotkań zespołów pracowniczych. Właśnie moderowana praca zespołowa cieszy się teraz dużą popularnością. Jeśli w celu rozwiązania jednego problemu ukierunkowana moderacja jest prowadzona przez dłuższy czas to mówimy o moderacji warsztatowej.

Trójkąt kompetencyjny

Kompetencje niezbędne do prezentacji i moderowania są w zasadzie takie same. Często przedstawia się je jako trójkąt, który obrazuje wzajemne powiązania:



Trójkąt kompetencji w prezentacji i moderowaniu: kompetencje merytoryczne i osobiste przechodzą w kompetencje w działaniu i stosowaniu metod.

Jakkolwiek prosty wydaje się ten trójkąt, to jego **zastosowanie w praktyce** wymaga **konsekwentnego przedstawienia sposobu myślenia**, ponieważ kompetencje merytoryczne bywają często stawiane na pierwszym planie. A przecież ocena uczestników spotkania winna uświadamiać nam, że tak naprawdę ważne są wszystkie te trzy sfery.

2.2 Formułowanie celów

Najważniejszy (merytoryczny) cel prezentacji i moderacji jest z reguły sformułowany przez pracodawcę lub zleceniodawcę, lub wynika z odpowiedzialnie pojmowanego zakresu obowiązków.

Jednak określenie punktów ciężkości i rozłożenie ogólnie sformułowanego celu na poszczególne problemy należy już do sfery przygotowań do prezentacji czy moderacji.

1000 dróg może prowadzić do tego samego celu

To hasło trafnie oddaje podstawowy problem formułowania celu. Inny aspekt świetnie opisuje fragment bajki, który można streścić tak:

Alicja w krainie czarów

Alicja wpada do studni i znajduje się w innym świecie. Bardzo jej się tam podoba i wszystko ją ciekawi. Dochodzi do skrzyżowania dróg. Nie wie, dokąd ma dalej iść, pyta więc siedzącego tam niedźwiedzia: „Która droga jest właściwa?”. Niedźwiedź mówi: „A dokąd chcesz dotrzeć?”. Alicja odpowiada: „Nie wiem”. „Wobec tego”, rzecze niedźwiedź, „każda jest dobra”. (za G. Kutschera)

Pytanie podstawowe brzmi: jakie dokładnie są cele mojej prezentacji/moderacji i w jaki sposób, jakimi środkami je osiągnę?

I tak jak pedagodzy, którzy ustalają hierarchię swoich celów i ubierają je w słowa (operacjonalizowanie), tak i wy jako osoby prezentujące/moderujące musicie stwierdzić, co wasi słuchacze/uczestnicy spotkania powinni:

- ◆ umieć,
- ◆ wiedzieć,
- ◆ móc,
- ◆ robić.

Kryteria jasnego formułowania celów

Sformułujcie swoje cele w jasny, przejrzysty sposób, aby po zakończeniu spotkania można było je zweryfikować. To podnosi również szanse na ich realizację.

1. Cel jest dokładnie określony pod kątem treści i sensu.

Oto pytania, które służą zdefiniowaniu celu **pod kątem treści**:

- ◆ Co chcę osiągnąć?
- ◆ Jaka jest moja wizja?
- ◆ Dokąd zmierzam?

Ten treściowy opis można wzmocnić konkretnymi i w ten sposób wesprzeć motywację do działania. Oto pytania, które prowadzą do zdefiniowania celu **pod kątem sensu**:

- ◆ Jaki mam wewnętrzny obraz swojego celu?
- ◆ Jakie mam wyobrażenia?
- ◆ Jak brzmi dla mnie to sformułowanie?
- ◆ Jakie mam odczucia w związku z tym sformulowaniem?
- ◆ Jakie uczucia wiążę z tym celem?

Im konkretniej powiążemy sformułowanie celu **z naszymi wewnętrznymi obrazami, słowami i uczuciami**, tym jaśniejsze staną się dla nas sposoby jego osiągnięcia.

Przykład

Moim celem jest, by prezentacja/moderacja znalazła oddźwięk u słuchaczy/uczestników, dostarczyła im nowej wiedzy i została zrozumiana. Uczestnicy przedyskutują swoje własne wyobrażenia na ten temat i z chęcią uwzględnią przy tym nowe informacje. W rezultacie wszyscy opuszczą zebranie z wrażeniem, że do sukcesu przyczyniły się zarówno wyjaśniająca, pełna nowych informacji prezentacja/konstruktywna moderacja, jak i dobra atmosfera.

2. Cel powinien być osiągalny.

Możliwy do osiągnięcia cel musi znajdować się w obrębie **naszych własnych możliwości**. Dzięki temu jego realizacja może być przez nas sterowana i kontrolowana.

3. Cel powinien być sformułowany pozytywnie.

Pozytywnie formułując cel, wpływacie na własną motywację, którą pobudza pozytywne zwrócenie się ku czemuś nowemu. Trudno bowiem zmobilizować się do czegoś, czego się nie chce. Dlatego lepiej, gdy powstają pozytywne wewnętrzne obrazy i uczucia związane z osiągnięciem celu.

Przykład

„Prezentacja/moderacja nie będzie gorsza niż ostatnim razem”. Lub: „Prezentacja/moderacja będzie przynajmniej tak dobra jak ostatnim razem”. Zgoda, to bardzo prosty przykład, ale zwróćcie uwagę, jak często w praktyce używamy negatywnych sformułowań!

4. Cel jest umiejscowiony w szerszym kontekście.

Na kontekst składają się:

- ◆ osoby (kim są uczestnicy?),
- ◆ miejsce (gdzie odbędzie się spotkanie?),
- ◆ czas (na przykład wtedy, gdy moderacja dotyczy kilku spotkań: kiedy mamy przerwy na podsumowanie poszczególnych części?).

5. Cel powinien być weryfikowany na podstawie sygnałów zwrotnych.

Zastanówcie się, po czym poznacie, że osiągnęliście cel? Wypracujecie wtedy wasze indywidualne kryteria osiągnięcia sukcesu, które możecie później uwzględnić.

Odpowiedź na pytanie: „Co zmieni się dla mnie i dla innych, kiedy osiągniemy cel?” jest ważna, bo dzięki niej uświadomicie sobie wszystkie konsekwencje osiągnięcia celu.

6. Cel jest sformułowany w teraźniejszości.

Oznacza to, że cele zostają sformułowane jako zakładane rezultaty działania, tak jakby już zostały osiągnięte.