



Cátedra Nissan – UPC

Innovación en la automoción

Transparencias Técnicas de Organización Industrial: Técnicas de Comunicación

Rubén Rami Rivas

D-05/2008

Departamento de Organización de Empresas

Universidad Politécnica de Cataluña

Publica:

Universitat Politècnica de Catalunya
www.upc.edu



Edita:

Cátedra Nissan-UPC
www.nissanchair.com
admin@nissanchair.com

Técnicas de Comunicación

TOI



Departament
d'Organització
d'Empreses

Objetivo sesión

- Entender los diferentes tipos y actitudes de la comunicación
- Rol de Facilitador
- Creación de equipos de trabajo
- Reuniones efectivas

¿Qué es la comunicación?

- **La comunicación es la manera en que las personas se relacionan entre sí y conjugan sus esfuerzos.**

@ Es la transferencia de información de persona a persona.



Aspectos relacionados con la comunicación

- **Información: lo que se trasmite en el mensaje.**
- **Estilo: la manera en cómo se transmite el mensaje.**
- **Intencionalidad: el objetivo del mensaje.**

Comunicación informal



- **Es la comunicación establecida por los propios empleados sobre lo que pasa en la organización.**
- **Comunica asuntos y situaciones reales o percibidas y no por eso es menos importante.**
- **Muchas veces es más fuerte que la formal.**
- **El ignorarla puede afectar el desarrollo de las organizaciones.**

Estilos de Comunicación

- **Existen tres estilos básicos de comunicación, estos son:**

- ◆ **Agresivo**

- ◆ **Pasivo**

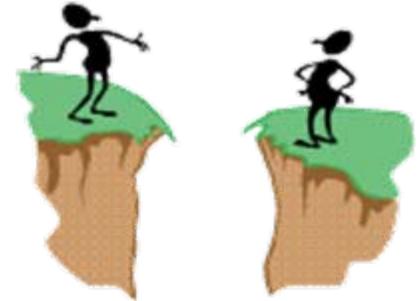
- ◆ **Asertivo**



Estilo Agresivo de Comunicación

■ Creencias

- ◆ “La gente debería ser como yo.”
- ◆ “No cometo errores”.
- ◆ “Yo tengo derechos, pero usted no”.



■ Estilo de Comunicación

- ◆ Cerrado
- ◆ No escucha
- ◆ Con dificultad para ver el punto de los demás.
- ◆ Interrumpe
- ◆ Monopoliza la conversación.

Estilo Agresivo de Comunicación

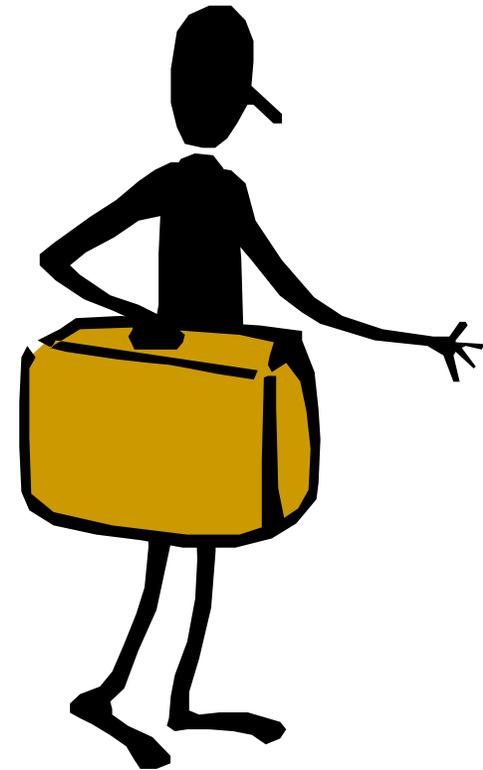
- **Características**
 - ◆ **Saca provecho de otros para conseguir sus metas.**
 - ◆ **Expresivo y autoestimulante a expensas de los demás.**
 - ◆ **Condescendiente y sarcástico.**
- **Conducta no verbal**
 - ◆ **Contacto visual airado.**
 - ◆ **Se mueve o se inclinan demasiado cerca.**
 - ◆ **Ademanos amenazadores.**
 - ◆ **Voz muy alta e interrupciones frecuentes.**

Estilo Agresivo de Comunicación

- Estilo de Solución de Problemas
 - ◆ **Gana con argumentos, amenazas y ataques.**
 - ◆ **Opera bajo la posición ganar/perder.**
- Efectos
 - ◆ **Provoca la contra agresión.**
 - ◆ **Se alía con otros.**
 - ◆ **Se enferma.**
 - ◆ **Deterioro de relaciones humanas.**
 - ◆ **Miente y encubre.**
 - ◆ **Fuerza a complacer con resentimiento.**

Estilo Pasivo de Comunicación

- Creencias
 - ◆ “No expresa los sentimientos verdaderos”.
 - ◆ “No expresa desacuerdos”.
 - ◆ “Los demás tienen más derechos que yo”.
- Estilo de Comunicación
 - ◆ Indirecto
 - ◆ Siempre de acuerdo
 - ◆ No habla



Estilo Pasivo de Comunicación

- **Características**
 - ◆ **Se disculpa constantemente, autoconsciente.**
 - ◆ **Confía en otros y no en sí mismo/a.**
 - ◆ **No expresa lo que siente y piensa.**
 - ◆ **Permite que otros tomen las decisiones por él/ella.**
 - ◆ **No obtiene lo que quiere.**
- **Conducta no verbal**
 - ◆ **Poco contacto visual**
 - ◆ **Cabizbajo**
 - ◆ **Postura deprimida**
 - ◆ **Desplazamiento constante del peso del cuerpo.**
 - ◆ **Manos húmedas y voz débil.**

Estilo Pasivo de Comunicación

- Estilo de Solución de Problemas
 - ◆ **Evade, ignora, deja o posterga.**
 - ◆ **Se retira.**
 - ◆ **En acuerdo externamente, pero a nivel interno en desacuerdo.**
 - ◆ **Gasta tiempo solicitando consejo y supervisión.**
- Efectos
 - ◆ **Se da por vencido.**
 - ◆ **Desarrolla dependencia en relaciones.**
 - ◆ **No sabe donde está su posición.**
 - ◆ **Pierde progresivamente su autoestima.**
 - ◆ **Promueve las causas de otros.**

Estilo Asertivo de Comunicación

- Creencias
 - ◆ **Se cree que es valioso/a al igual que los demás.**
 - ◆ **Sabe que asertividad no significa que uno siempre gana.**
 - ◆ **Tiene derechos al igual que los demás.**



Estilo Asertivo de Comunicación

- Estilo de Comunicación
 - ◆ **Efectivo, sabe escuchar.**
 - ◆ **Establece límites.**
 - ◆ **Clarifica expectativas**
 - ◆ **Establece observaciones, no juicios.**
 - ◆ **Se expresa de manera directa, honesta acerca de sus sentimientos y de lo que quiere.**
 - ◆ **Considera los sentimientos de los demás.**



Estilo Asertivo de Comunicación

- **Características**
 - ◆ **No enjuicia ni etiqueta.**
 - ◆ **Cree en sí y en otros.**
 - ◆ **Confiado y auto consciente.**
 - ◆ **Abierto, flexible, versátil.**
 - ◆ **Con sentido del humor.**
 - ◆ **Decisivo y Proactivo.**

Estilo Asertivo de Comunicación

- Estilo de Solución de Problemas
 - ◆ **Negocia**
 - ◆ **Confronta el problema cuando sucede.**
 - ◆ **No deja que los sentimientos negativos se apoderen.**

- Efectos
 - ◆ **Aumenta la autoestima y confianza en sí mismo y en los demás.**
 - ◆ **Motiva y entiende.**

Liderazgo Situacional

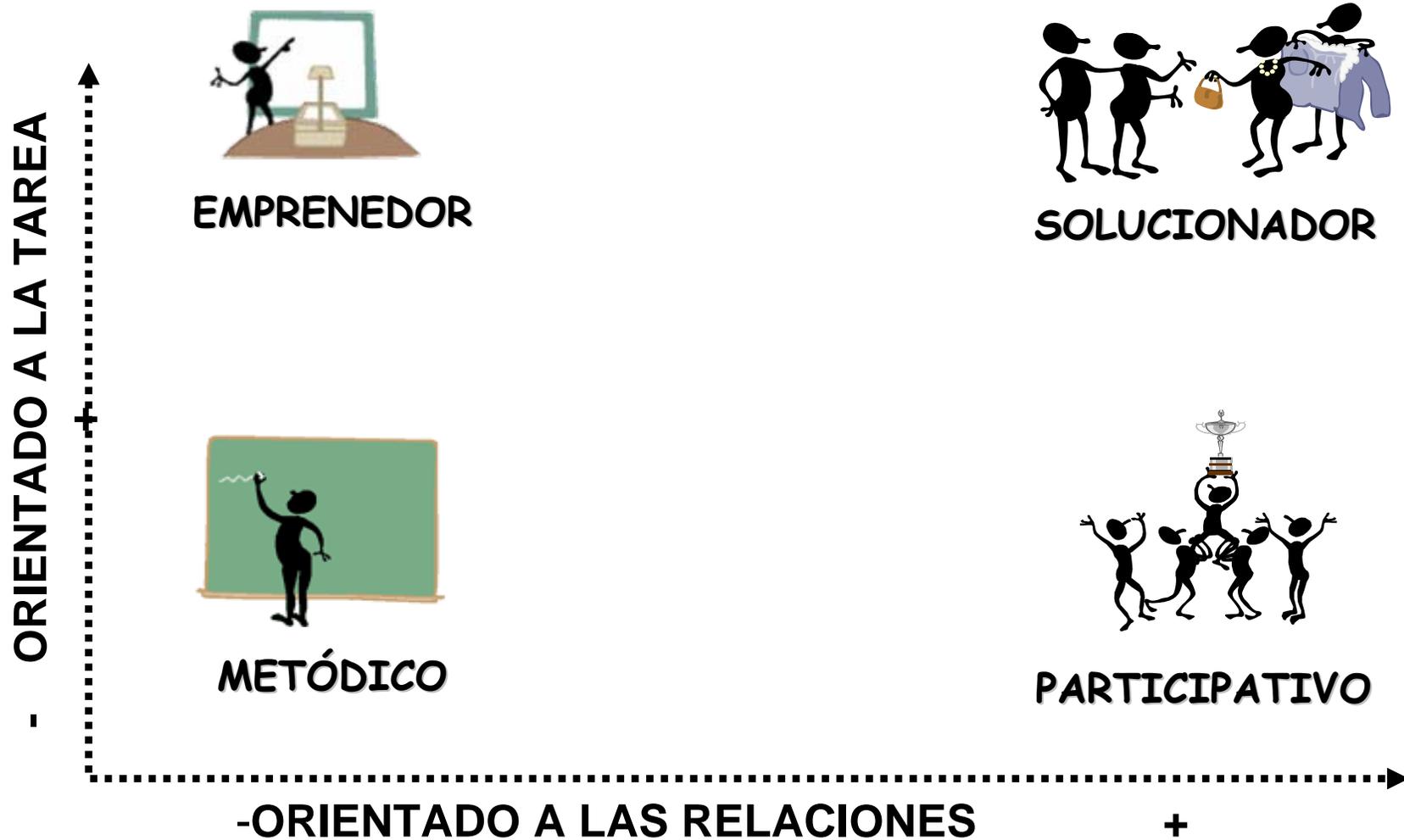
TAREAS

- Ⓢ Preocupación por los objetivos.
- Ⓢ Identificación con la organización.
- Ⓢ Identificación objetivos Empresa - Personales.
- Ⓢ Contribución al éxito de la organización.
- Ⓢ Preocupación por la mejora.
- Ⓢ Estímulo por el trabajo.

RELACIONES

- Ⓢ Preocupación por la relación con otros.
- Ⓢ Hace compatibles los objetivos:
 - Ⓢ Empresa.
 - Ⓢ Empleados.
- Ⓢ Criterios:
 - Ⓢ Confianza.
 - Ⓢ Relaciones Humanas.
 - Ⓢ Trabajo en Grupo.
 - Ⓢ Buenas comunicaciones.

Impacto Liderazgo Situacional



Comportamientos de las Personas

El que se hace interesante



El falso



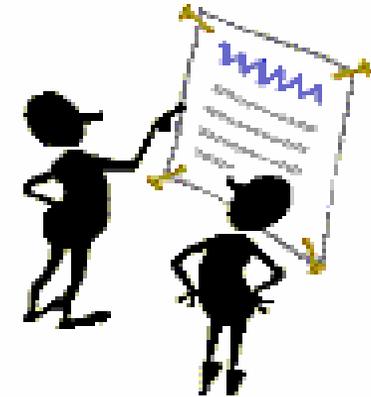
El crítico



El solitario



El malhumorado



El Rumores



El Interesante

- Es una persona que se caracteriza por utilizar a todos los demás en su propio beneficio.
- Generalmente alienta a sus compañeros a expresar opiniones contrarias sobre otros, sobre la empresa o sobre cualquier tema que él pueda utilizar posteriormente a su favor.
- Es muy habitual que este tipo de personas generen situaciones que en un inicio parecen correctas (trabajo en equipo, colaboración entre empleados, etc.) pero que siempre acaban con la “necesidad” de que sean ellos quienes aportan un dato esencial (son los únicos que lo tenían), o bien, dentro de un proceso depende de ellos el que las conclusiones o información generada por el equipo siga adelante.
- Estos comportamientos están destinados a poder presentarse delante de su jefe como la persona idónea e indispensable, el confidente que informa de todo lo que pasa.

Como Actuar con el Interesante

- Lo primero que debemos tener en cuenta es que estamos delante de una persona que desea ganar “puntos” o privilegios delante de su jefe. Por tanto, la primera estrategia es que estas personas no consigan ningún beneficio de su comportamiento
- Es aconsejable fomentar el trabajo en equipo de nuestro personal, dando a entender que las individualidades son importantes (competencias de cada uno), pero que el personalismo no es una característica que deba aceptarse.
- Especificar objetivos de mejora de forma clara, dando a entender que en ellos no se incluye ningún comportamiento que genere conflicto y que tampoco se obtendrán beneficios en la evaluación por este tipo de conductas.
- En algunas personas este tipo de comportamiento pone de manifiesto una necesidad exacerbada de protagonismo, por lo que sería adecuado mantener una entrevista privada para clarificar lo negativo de actuar.

El Critico

- Este tipo de personas consiguen, más o menos, relacionarse con sus compañeros, pero siempre encuentran algo criticable o mejorable en todo lo que los demás proponen o hacen.
- Son criticadores natos, para ellos todo puede hacerse de otra forma. No debe confundirse este tipo de personas con aquellas que realmente están interesadas en colaborar, participar y aportar ideas.
- Sus eternas “reflexiones” ralentizan o frenan el trabajo de los demás y el cumplimiento de plazos.
- Siempre conocen una alternativa mejor, un método más económico, un enfoque más lógico, etc. incluso para aquellas tareas más simples o que no existe posibilidad de modificar (marco legal).

Como Actuar con El Critico

- Tal como se ha comentado anteriormente es correcto y necesario que los mandos motiven a su personal a participar y proponer nuevas ideas (pensar en cualquier sistema de mejora basado en Sugerencias o Grupos de Mejora).
- La persona “sí, pero ...” debe tener claro que cada vez que opine que hay un método o forma mejor, su jefe se lo agradecerá y le pedirá inmediatamente que lo ponga por escrito, detallando el problema/tema, antecedentes, soluciones utilizadas hasta ahora, nueva propuesta que realiza la persona, datos que permitan verificar que esta nueva idea es viable, un pequeño análisis de costes de la modificación propuesta, etc.
- Esta estrategia nos permite utilizar adecuadamente el interés genuino en participar que demuestran algunos empleados y evitar que los “sí, pero” sólo se queden con dar opiniones no contrastadas y que generalmente generan conflicto con sus compañeros.

El Rumores

- Es aquella persona que siempre nos encontramos en un pasillo y comienza diciendo: -"oye, acabo de enterarme que ...". Son personas que consideran que su única cualidad es poder proporcionar información a los demás, por lo tanto su propia imagen acostumbra a ser bastante pobre o negativa.
- Es habitual que tengan una "ruta" fija y mantienen cierta regularidad en cuanto al momento del día en que aparecen. Cuanto más comprometida, escabrosa o destructiva sea la información que poseen, se sienten más importantes.
- Acostumbran a dosificar la información para mantener el interés sobre ellos. Su objetivo último es la aceptación social, necesitan que se les tenga en cuenta aunque sea a costa de acabar convirtiéndose en el hazmerreír de los demás.

Como Actuar con El Rumores

- En una entrevista privada con él, infórmele del daño que hacen sus comentarios y los costes asociados que ello ocasiona a la empresa.
- Sea claro exponiendo las consecuencias que han tenido determinados “chismes” o rumores que han corrido por la empresa (no le acuse de haber sido el origen de los mismos).
- Recuérdele que la dirección ha depositado un grado de confianza en él al contratarlo y que es necesario que esta confianza se mantenga para poder seguir avanzando.
- Insista en que los mejores colaboradores son aquellos que pueden disponer de información confidencial, proponer por escrito alguna propuesta de mejora si lo consideran oportuno, pero que nunca revelan estos datos a otras personas de la empresa o fuera de la misma.

El Malhumorado

- Es la típica persona temperamental, que en cualquier momento puede tener un “ataque de ira”. Ha aprendido que este comportamiento “asusta” a los demás, por lo que se le da menos trabajo que a otros, o bien, un trabajo más sencillo.
- El resto del personal intenta acercarse poco a ellos o bien lo hacen para comentar cosas intrascendentes.
- Además este tipo de personas acaban consiguiendo que su trabajo, si está mal hecho, no sea criticado, los demás prefieren rehacerlo antes que enfrentarse en una batalla campal.
- Su inseguridad y la certeza de que muy posiblemente no hacen su trabajo todo lo bien que debieran, les ha llevado a crear un muro de defensa, están aislados aunque consiguen tener menos trabajo que los demás.
- Habitualmente nunca se les incorpora en proyectos o trabajos importantes, por un lado esto les satisface, pero también les refuerza su sentimiento de inutilidad.

Como Actuar con El Malhumorado

- Generalmente, delante de un ataque de ira, lo mejor es dejar que la persona cascarrabias acabe.
- Demostrar que le escuchamos y que estamos atentos a lo que nos dice (aunque cueste mucho, no perder la paciencia).
- Una vez terminado el episodio “agresivo”, comunicarle nuevamente qué trabajo ha hecho mal y por qué, indicarle qué nuevas tareas le son asignadas y marcar una fecha de finalización (puede ser indicado establecer los criterios de trabajo correcto/incorrecto).
- Es conveniente mantener una entrevista privada con este tipo de personas indicándoles que su comportamiento es absolutamente inapropiado en el mundo laboral, que sus explosiones de ira no le reportarán ningún beneficio respecto a la asignación de trabajos y mucho menos en cuanto a la valoración sobre los mismos.
- No dejarse intimidar por sus ataques de ira e intentar no “atacarle” generando más conflicto, sino tratar el tema desde un estricto punto de vista profesional (tareas-cumplimiento).

El Falso

- Por lo general estas personas son capaces de pasar de pequeñas mentiras (una reunión con un cliente que se alargó mas de lo previsto) a mentiras descomunales (tenía preparado el informe financiero de este mes pero se perdió y no había ninguna copia para resguardar la seguridad).
- Siempre intentan que su mentira, por más descabellada que sea, no pueda comprobarse
- La credibilidad de estas personas va menguando poco a poco en toda la empresa. Ya todos están preparados para sus explicaciones de por qué algo no se hizo o salió mal.
- Todo lo anterior les lleva a que deseen la recompensa de quien ha hecho bien su trabajo, pero se dan cuenta de que nadie confía en ellos por lo que se sienten agraviados.
- Pueden utilizar estrategias de “explosiones de ira” o, en muchos casos, esgrimen la frase: “acaso es que dudas de mi”.

Como Actuar con El Falso

- Salvo casos asilados, son personas inteligentes que se cubren las espaldas. Por ello es importante cuando se encuentren pruebas fehacientes de que ha mentido, mantener una entrevista privada con él y enfrentarlo a los hechos.
- El falso siente pánico por el fracaso; para él, si algo va mal nunca debe reconocerse.
- Es importante que su jefe le haga ver que es normal que una persona cometa errores e intente aprender y no repetirlos.
- A su vez, es importante hacerles comprender que los costes de la mentira acostumbran a ser mucho más elevados que los del “presunto” error cometido (puede perderse un cliente o las condiciones favorables con un proveedor, o puede perjudicarse a otras personas que nada tienen que ver)
- Lo importante en estos encuentros es el momento en que el mentiroso se siente acorralado por las pruebas y admite que pensó que era mejor mentir antes de reconocer que se había equivocado; entonces podemos razonar con él.

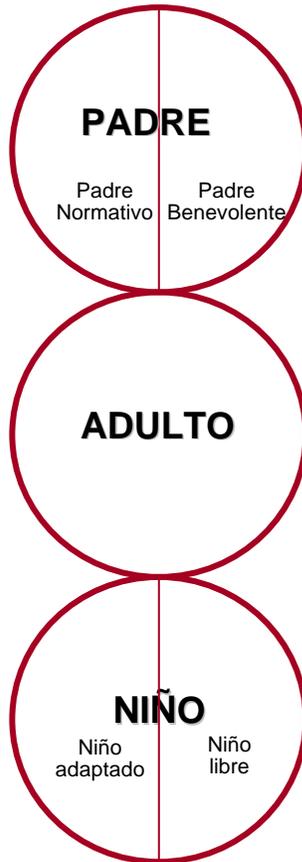
El Solitario

- No nos referimos a una persona introvertida o tímida. El solitario es una persona que ha renunciado a todo contacto social o de colaboración con el resto de personas de la empresa.
- En el fondo, está convencido de que la empresa le debe algo (un ascenso no concedido, un trato diferencial que otros reciben, etc.), a partir de ese momento decide que no le interesa marcharse de la empresa, pero tampoco colaborar con ella.
- Disfruta sabiéndose un problema para la empresa, se acostumbra a ser tratado como un problema.
- No acostumbra a ser locuaz, no participa de los grupos informales de la empresa.
- Generalmente dirá a todo que sí (todo le parece bien, no hay ningún problema), aunque después no haga nada.

Como Actuar con El Solitario

- Lo primero es dejar de tratarlo como un problema, debe recibir el mismo trato que los demás.
- En algunos casos es efectivo consultarle sobre como solucionar un problema concreto, pidiéndole que se reúna con el afectado varios días a la semana y que aporte ideas. Al principio puede ser reacio a participar, pero la paciencia del que intente motivarlo debe ser mayor. Si conseguimos que comience a sentirse importante porque ha solucionado algo, es posible que poco a poco se muestre con mas iniciativa.
- En el caso de que aflore durante estas reuniones lo que él considera que fue un agravio en el pasado, lo mejor es reconocer que tal vez se podría haber actuado de otra manera (cuidado, eso no implica darle la razón) pero que su “nuevo” talante le convierte en una persona a tener en cuenta en un futuro, en cambio su actitud pasiva sólo consigue hacer cada vez más “justo” el pretendido agravio.

Análisis de transacciones



Estado en el cual Emisor o Receptor buscan "poder" por encima del otro interlocutor.

Estado en el cual Emisor y Receptor buscan el entendimiento y la colaboración.

Estado en el cual Emisor y Receptor eluden su responsabilidad; en ocasiones para alcanzar su objetivo se declaran en inferioridad de condiciones conscientemente.

Componentes básicos de la entrevista en 3 pasos

- 1. Acojida:** Es el primer momento del acto comunicativo en donde buscamos una primera aceptación.
- 2. Detección de Necesidades:** Antes de argumentar necesitamos conocer las necesidades de nuestra contraparte.
- 3. Argumentación:** Es el tercer momento del acto comunicativo y donde “seducimos” a nuestra contraparte con nuestros argumentos.

1. Acoger a la contraparte

- Objetivos
 - ◆ “Crear un clima favorable para el desarrollo de la comunicación”.
- Secuencia
 1. Presentarse.
 2. Conseguir una 1ª aceptación.
 3. Predisponer a la realización de preguntas.
 4. Centrar la comunicación.



2. Detección de necesidades

- **Objetivos**
 - ◆ **“Momento en que la contraparte debe pensar que nos interesamos por él”.**
- **Secuencia**
 - 1. Hacer preguntas abiertas.**
 - 2. Reformular cada duda o posible duda.**
 - 3. Hacer concretar a la contraparte.**

3. Argumentación

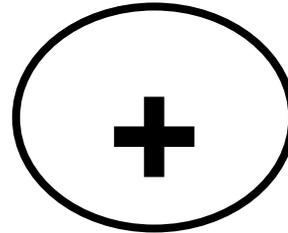


- Objetivos
 - ◆ “Momento en el que hemos de seducir a nuestra contraparte con nuestros argumentos apoyándonos en sus necesidades”.
- Secuencia
 1. Recuperar las necesidades que hemos detectado.
 2. Enumerar nuestros argumentos.
 3. Construir nuestra argumentación en función de los beneficios que se derivan de las necesidades de la contraparte.
 4. Argumentar.
 5. Reformular nuestros argumentos si es necesario.

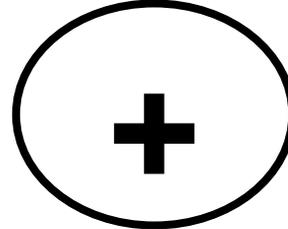
Comunicar decisiones

- **Objetivos**
 - ◆ **“Es una técnica básica de autocontrol comunicativo”**
En esencia todo se puede decir, sólo depende como lo digas.
- **Secuencia**
 - 1. El primer (+) consiste en enumerar algún aspecto positivo de nuestra contraparte.**
 - 2. El segundo (+) consiste (antes de explicar cuál es la decisión) en dar a la contraparte una explicación de las causas que nos llevan a tomar la decisión.**
 - 3. El (-) es la decisión en sí misma, tratada de la forma mas aséptica y objetiva posible.**
 - 4. El último (+) consiste en dotar a la contraparte de un plan de acción individual.**

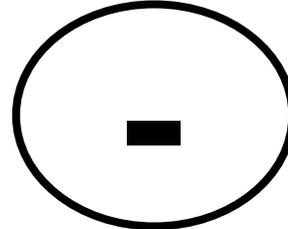
Comunicar decisiones



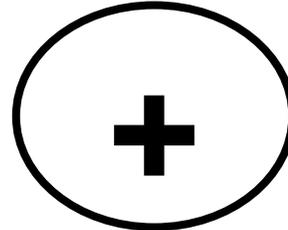
Idea positiva, si hiciera falta



Las causas de la decisión

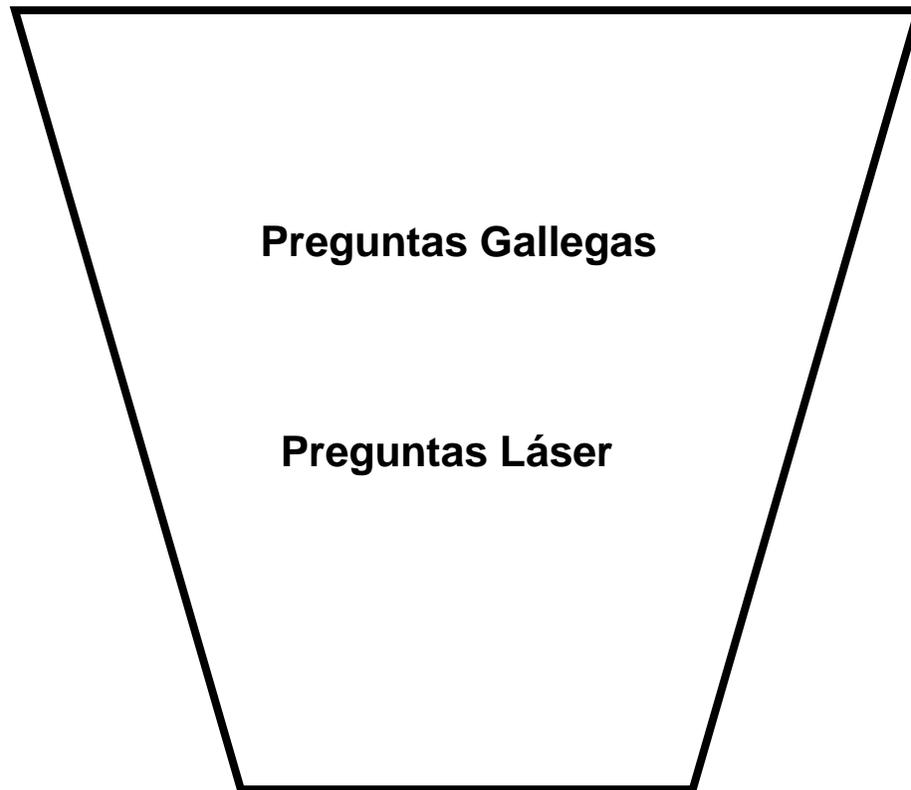


El hecho tal como es



Idea de futuro

Técnicas Interrogación



Preguntas Abiertas



**Preguntas Cerradas
Reformulación**

Ejercicio Comunicación: Resistencia al cambio

■ Historia:

En una empresa de automoción se ha decidido dividir grandes objetivos estratégicos en proyectos menores que puedan ser analizados y resultados por equipos de proyecto en la próxima mitad de año. También ha sido decidido por el “Top Management” que ninguno de los miembros de estos equipos esté dedicado a tiempo completo.

■ Casting:

- ◆ Sr A. Ha sido nominado para persuadir a los directores de cada departamento, que nominen un miembro de su equipo que coordine uno de estos proyectos para iniciarlo en el plazo máximo de una semana.
- ◆ Sr B. Es el jefe de ventas. 5 nuevos modelos han sido recientemente lanzados, y además se están reorganizando las actividades de ventas de las diferentes compañías y esto está ahora en su punto más alto.
- ◆ Sr C. Es el jefe de finanzas. Actualmente está integrando un proceso de gestión contable a nivel Europeo, Además es la época cuando se están preparando los reportes financieros anuales, y todo el personal más valioso y con más experiencia está ocupado “día y noche”

What is Facilitation?



DOE

Departament
d'Organització
d'Empreses

What Does A Facilitator Do?

- **Takes a neutral position**
- **Manages and supports problem solving and discussion process of the team**
- **Creates synergy among the team and sets the momentum towards accomplishment of task**
- **Supports to maximize the output of the team**

Benefits of Facilitation

- **Enables participants to concentrate on the discussion itself, without worrying about the process or time keeping**
- **Participants are better able to consider, discuss, make decisions, and act based on the process or customer needs**
- **Knowledge and wisdom of all participants will be fully utilized.**
- **Team will have support in problem solving, breaking through and decision making.**
- **Team will become more close-knit and cooperative.**
- **Efficiency of meeting increases.**
- **Participants' ownership in the decision and motivation towards accomplishment of the tasks increase.**
- **Promotes empowerment within the organization**

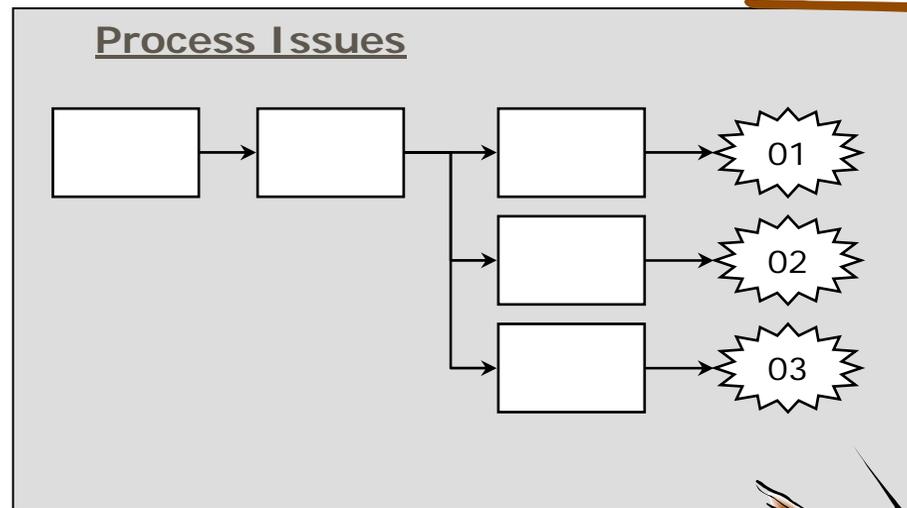
Facilitator's Behaviors and Competencies

Presenting

Speaking

Focus

Listening



Guidelines for Facilitating a Discussion

- **Active listening is the single most critical skill for a facilitator**
- **Observe and manage the process**
 - **Is the team working towards the goal?**
 - **Is every member participating actively?**
 - **How is the team doing time-wise?**
- **Record the discussion on flipcharts and Post-its**
- **Draw out consensus**
- **Present appropriate tools for discussions**
- **Intervene when you notice inappropriate behaviors and comments**

Get the crew to help you!

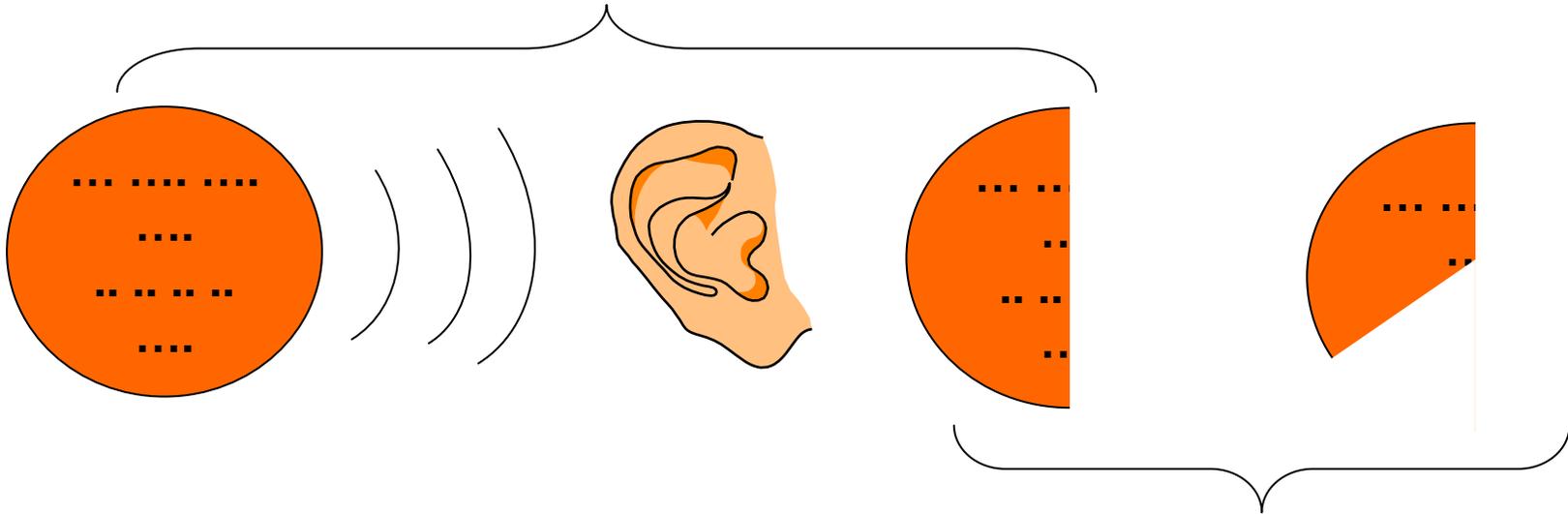
Purposes of Active Listening

- **To focus completely on understanding the other person while not evaluating or judging**
- **To help the other to express openly their needs, will, motivation, concerns, and problems**
- **To help recognize the other's underlying thoughts**
- **To help come up with alternative courses of action**
- **To help the other make firm decisions**

How Well do you Listen?

- **Research suggests we spend about 45% of our waking hours listening.**

We retain about **50%** of what we hear immediately after hearing it.



We **lose about 25%** of what we originally remember after a short time.

Rules for Better Listening

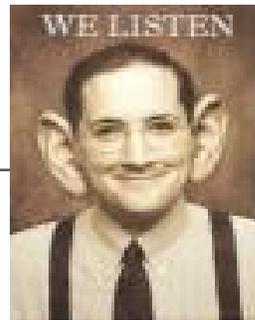
- **Stop talking**
- **Put the person at ease**
- **Show the speaker you want to listen**
- **Remove distractions**
- **Go easy on argument and criticism**
- **Ask questions**
- **Pick up on non-verbal cues**
- **Restate, in your words, what you understand the speaker said to show you understand**
- **Nod or show understanding nonverbally**
- **Stop talking**

Listening Tools Can Help Us Identify Issues

Reflect Confirm understanding by repeating the speaker's exact words.

S: I believe we should stop the project
L: So, you think we should stop the project.

Paraphrase Rephrase, using your own words to confirm the speaker's meaning.



S: There are no better bananas than those grown in Hawaii.
L: So, you are saying Hawaiian bananas are the best in the world.

Perception Check Check out your belief about what the speaker feels or thinks.

S: Last month's revenues were worse than ever before.
L: It sounds like you are disappointed?

Open-ended Questions Probe for info by asking questions requiring more than a 1-2 word answer.

L: Where have you seen the problem arise? Or ... What are your ideas for tracking errors? Or...Tell me more; help me understand what you mean

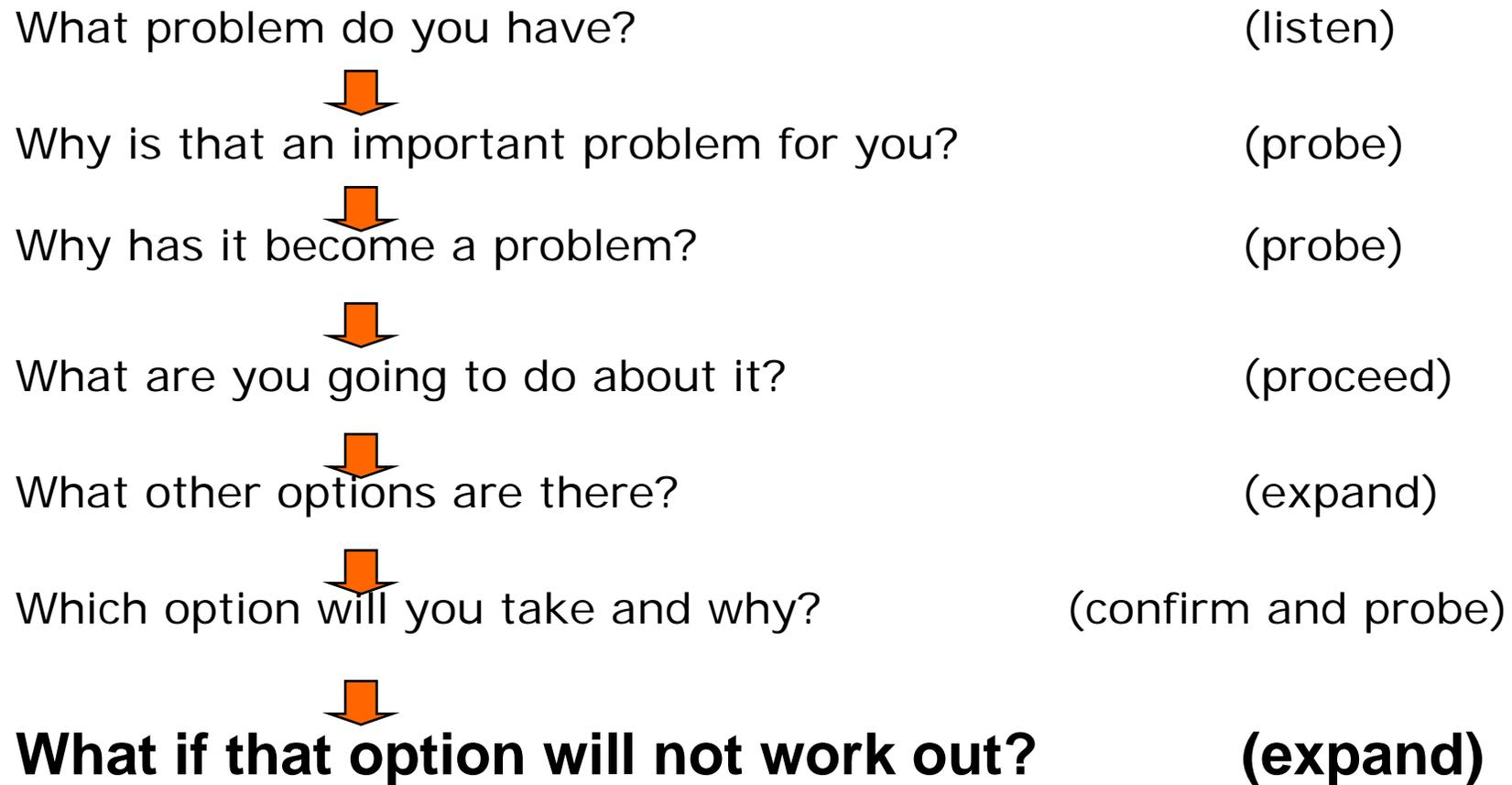
Body Language Increase speaker's comfort level by using your body congruently with your words.

i.e., eye contact, leaning forward, open palms when asking for input

Visualization Simplify concepts with visual images; especially useful for level-setting different communication styles and languages

L: How can we draw a picture of this?

Active Listening Example: Problem Solving



Why Use Flipcharts?

- **Enables the participants to focus on the subject visually**
- **Using Post-its makes the job of organizing and rearranging opinions easy**
- **Content of discussions can be recorded on the spot**
- **Encourages participation**
- **Opinion proposed by an individual becomes an opinion from the whole meeting**
- **Increases sense of accomplishment**

Team Building Efficiency



Departament
d'Organització
d'Empreses

Create a Team



Have the right skill set:

- **Process experts**
- **Technical experts**



Have the right people :

- **Cross functional**
- **Countries concerned**
- **HQ / Regional offices**
- **Support functions / operations**



Have the right level of influence :

- **Decision makers at the right level**
- **Managers / Directors involved**



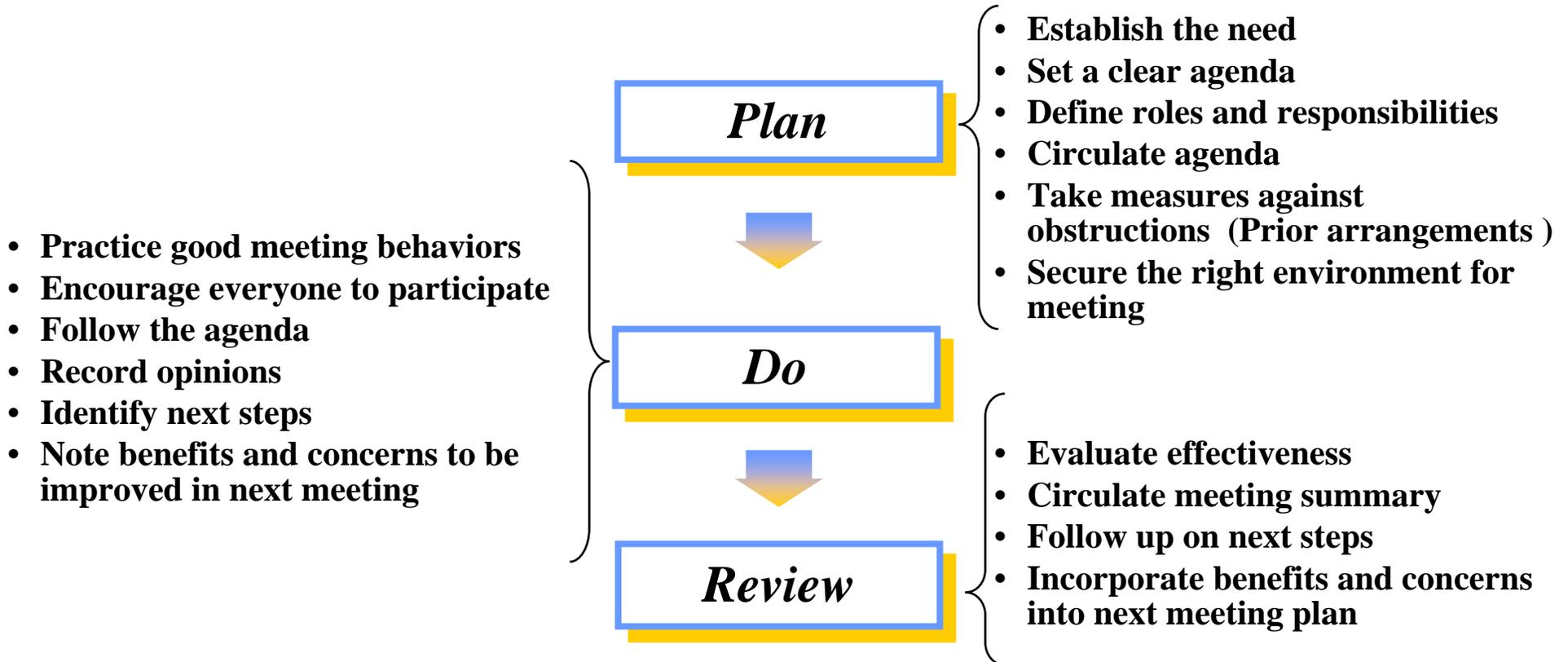
Have the right profiles :

- **Extravert / Introvert**
- **Achievers, pushers and doers**
- **Friends / « no choice »**
- **Analytical scrutinisers**
- **Creative / Active**



Effective Meeting Management

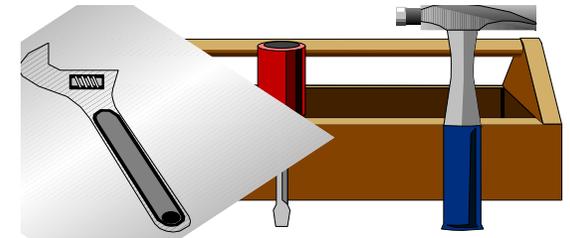
■ Follow the steps below for an effective meeting management.



What is a successful meeting? It is a meeting where the intended output is achieved.

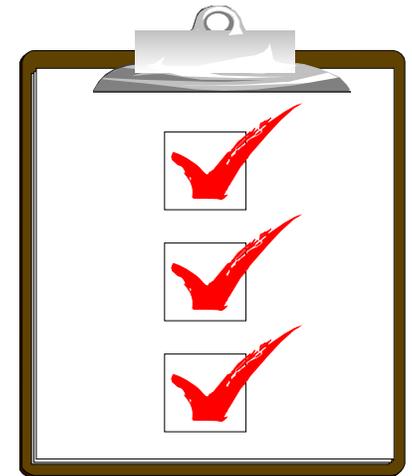
Meeting Tools and Techniques

- **Icebreakers** - quick exercises that help new meeting participants get comfortable with each other
- **Parking Lot** - a list of issues that came up and should not/could not be addressed at that time
- **Action Item List** - who, what, when, resources needed
- **Roles and Responsibilities**
 - ◆ **Sponsor** (not necessarily attending)
 - ◆ **Leader**
 - ◆ **Facilitator**
 - ◆ **Timekeeper**
 - ◆ **Recorder/Scribe**
- **Miscellaneous:**
 - ◆ **Flip charts, markers, masking tape**
 - ◆ **Yellow stickies** - used for polling, brainstorming, etc.
 - ◆ **Blank overheads, overhead pens**



Preparing for the Meeting

- **The day before the meeting:**
- **Confirm day, time, place with attendees**
- **Confirm number of participants**
- **Check all materials**
- **Gather supplies:**
 - ◆ **flip charts, markers, yellow stickies, masking tape, name tags, etc.**
 - ◆ **Beamer, ...**
- **Confirm site suitability**
 - ◆ **room-set up**
 - ◆ **Tables**
 - ◆ **equipment in working order**
 - ◆ **wall space**
 - ◆ **location of outlets**
 - ◆ **closest phones and restrooms**
- **Confirm refreshments (if any)**



Closing the Meeting: Evaluation

- **Did the meeting have a clear, communicated purpose?**
- **Did the meeting achieve its purpose?**
- **Were the right people at the meeting?**
- **Was there an agenda?**
- **Were appropriate times allocated to the agenda items?**
- **Did the meeting stay focused on the agenda?**
- **Was the Code of Conduct followed?**
- **Did everyone actively participate?**
- **Were people with special knowledge brought in when necessary?**
- **Was the physical environment appropriate for the meeting?**
- **What could be done differently next time?**

Teambuilding Techniques

It is not unusual for attendants to be hesitant to actively participate during the beginning of the meeting



- **Conducting creative introductions. (self-introduction or introducing one another)**

- **Sessions on “expectations exchange” and/or ”anxieties exchange”**

All of these techniques have an ice breaking effect by providing each member with the opportunity to share opinions for the first time.

(Reference) Setting Ground Rules

Ground Rules (Example)

1. Do not take up agendas not in the plan
2. Do not exhibit authoritative attitude
3. Listen actively
4. Speak actively
5. Be on time
6. Use constructive expressions like, “How to ...”
7. Smoking is allowed only during breaks
8. Safe shelter*

Important

Important

Important

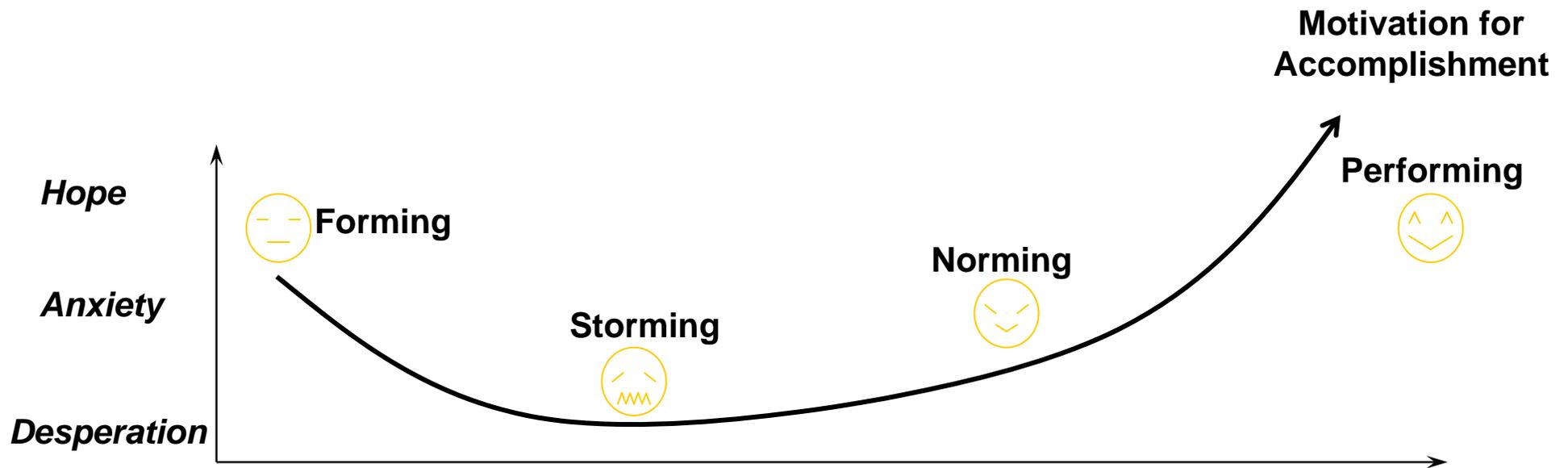
Important

Always include the important items in the ground rules

Come back to the rules, when there are violations during the meeting.

The feelings of the team members change through discussions.

They are likely to follow the “emotional curve” below



It is important to generate constructive atmosphere and feelings among the members at the “formation” stage, before you go into discussion.

Pay attention to Interpersonal Relationship

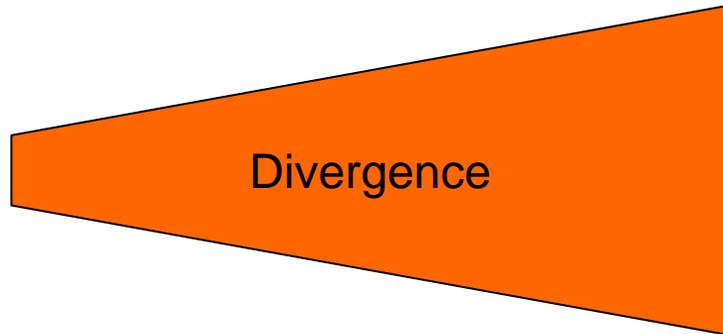


◆ Managing people requires specific attention

- **Create a good atmosphere and motivate**
- **Be prepared to manage Team Development stages**
 - **Understand diversity and build on differences**
 - **Do not exhibit an authoritative attitude**
 - **Install mutual trust (Commitment, Safe shelter, Walk the talk)**
 - **Address the interpersonal issues (with external resources, if needed)**
 - **Communicate**

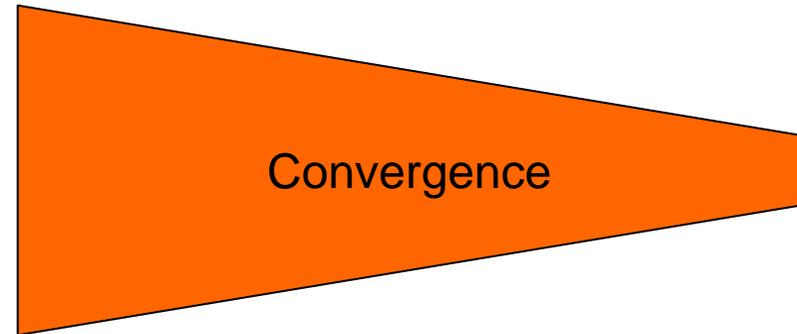
Idea generation and consensus seeking

■ Key phases of a meeting



Explore any possibility
Make breakthrough
Listen to any opinion and stakes

Requires initiative and skills to pass through mental barriers



Conclude, on time
Define action plans
Prepare next steps

Requires legitimacy anticipation and technique to come on time with the right level of conclusion

■ Length and shape of these phases are specific to each meeting and are a matter of experience

Overcoming Resistance to Change

Why do People Resist Change?

- **Rule #1 Resisting change is a natural reaction**

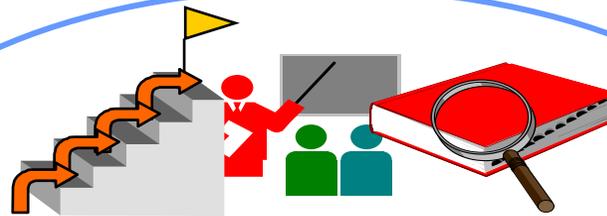
- People more or less feel nervous or uneasy when trying something new or going some place new.

- **Rule #2 Resistance to change is expressed in many ways**

- Resistance to change is expressed in many forms, such as no reaction, anger, and depression, disinterest, etc.

Three kind of resistance

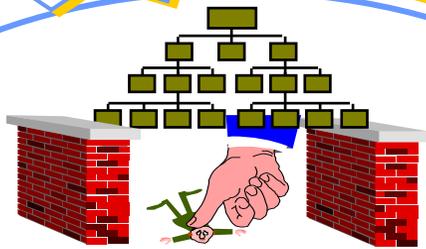
Rational



Customs and inertia

- Imprinting of past success stories
- Inaccurate understanding of the facts
- Lack of information

Customs and inertia



- Fearing the curtailment of one's authority
 - Threat to one's ambitions
- Fearing a drop in one's reputation



- Fear for the unknown
- Fear that one's ability will become useless
- Past experiences of failure

Political

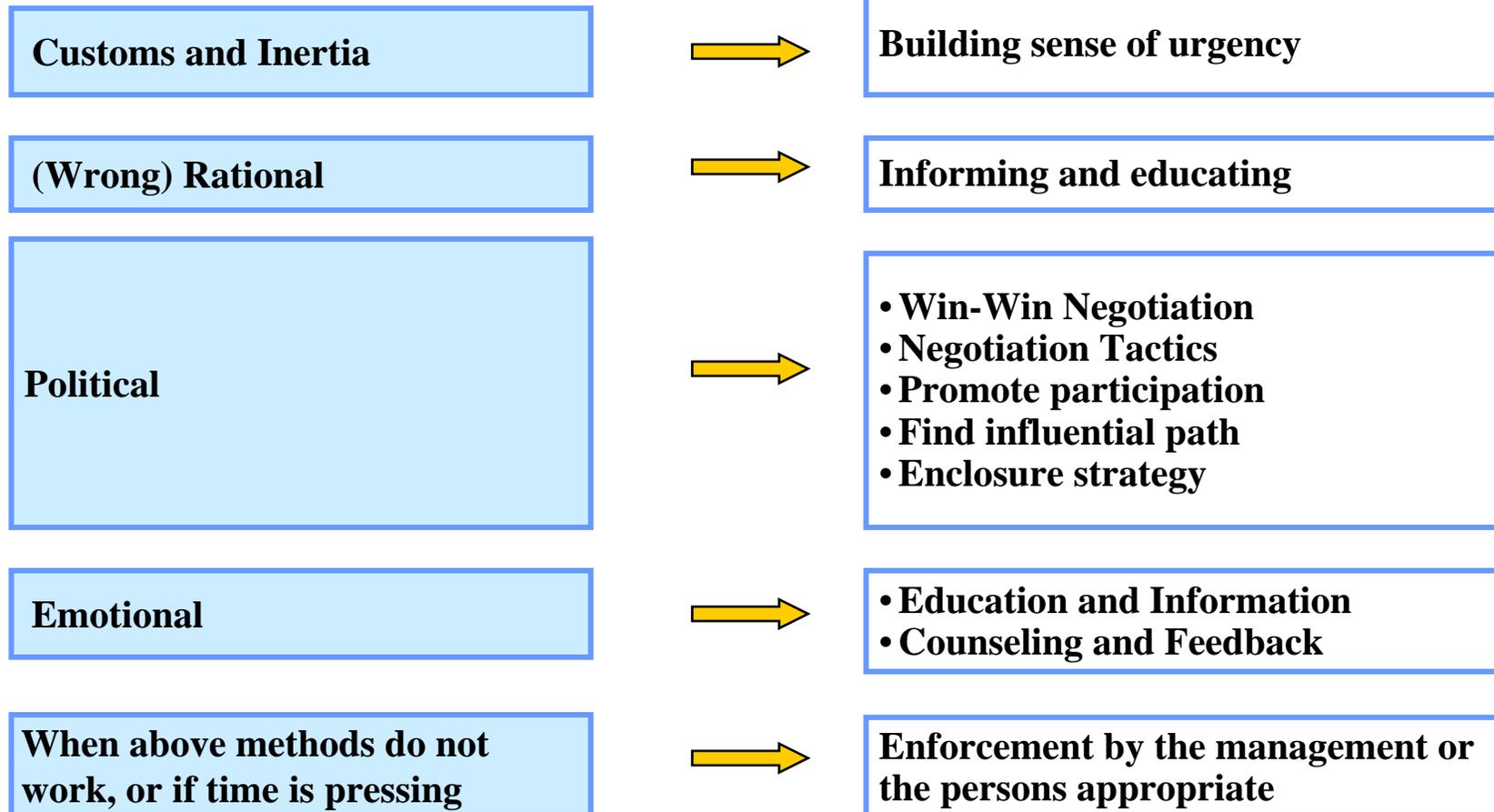
Customs and inertia

Emotional

There are three kinds of resistance: rational, emotional, and political.

Handling Resistance (advanced)

Simply showing sympathy towards resistance and listening to what the resisting persons have to say, in many cases, is enough to ease their resistance. However if a serious underlying reason for resistance is revealed, take the following remedial actions according to the types of the reasons.



Exercise: Creating Groundrules for Team meetings

- **Select someone to act as facilitator**
- **Agree on the type and purpose of meetings**
- **Brainstorm a list of possible groundrules for these meetings**
 - **balancing group dynamics with task issues**
- **Prioritize and select key groundrules**