

¿Cómo gestionar comportamientos conflictivos en una reunión?

Publicado el 06-08-2009 por Pascale Bang-Rouhet, Gerente de Expresarte

Hoy tengo una reunión con mi cliente más importante, es una negociación fundamental y ¡estoy nervioso! Quiero convencerle de firmar el presupuesto hoy. Además, varias personas de su equipo acuden a esta presentación. ¿Le suena esta situación? ¿Cómo tengo que hablar y que moverme para captar la atención y participación de los asistentes?

La reunión ha empezado hace 30 minutos y no sé qué hacer. Veo a mi cliente que lucha contra el sueño; qué horror, se duerme y no le interesa lo que digo. Además, uno de sus colaboradores está dibujando mariposas ¡Esta reunión es un fracaso! Nadie me presta atención y quiero acabar lo antes posible... Acelero mi ritmo de palabra, me salto algunas explicaciones para concluir porque estoy muy nervioso. Después, tomando un café y repasando todo lo que ocurrió, me doy cuenta de que no he comentado el descuento negociado con mi jefe, seguro que he perdido este cliente.

¿Os suena esta situación? ¿Por qué el orador ha perdido el control de la reunión? En primer lugar, porque lo ha tomado todo de manera muy emocional y personal, se ha dejado invadir por el estrés y no ha resistido a la presión. Quizás su cliente tiene un bajón porque ha vuelto de Estados Unidos y tiene el efecto del cambio de horario, o quizás acaba de tener un bebé que no le deja dormir durante la noche. Puede ser también que su colaborador se concentre mejor dibujando. El orador ha perdido el control por su inseguridad y su falta de confianza en él.

¿Cómo podemos evitar estos comportamientos? Vigilando su arranque, porque el nerviosismo provoca una inhibición de todos los recursos de comunicación y nos quita fuerza y firmeza. Debemos empezar con un "Buenos días" enérgico para captar el interés del público, despertar su atención con una voz potente, entonando, haciendo gestos, transmitiendo una comunicación enérgica y animada. Un arranque flojo, provoca la desconcentración del público, que tiene un alto nivel de expectativas al principio de la reunión.

En general, el orador está más centrado en el contenido que en la necesidad de conectar con su público. Es fundamental desde el principio identificar su estado de ánimo, las actitudes de cada uno para coger las riendas de la comunicación. El público no le dejará una segunda oportunidad porque es un receptor pasivo, y no hay que esperar nada de él. El orador es el transmisor, tiene un papel activo y debe fomentar el interés de un público pasivo, hacer una reunión más interactiva a base de preguntas retóricas, de reformulación, poner más énfasis en las ideas y momentos claves de la presentación.

Nuestro principal objetivo es involucrar a las personas desconcentradas a base de preguntas específicas que reformulan la frase anterior a la pregunta, dejando poca opción de respuesta. Por ejemplo: "¿señor Rodríguez, qué le parece si repartimos la formación de los usuarios del nuevo programa informático en cinco grupos para que lo puedan manejar más rápidamente?". Esta pregunta fomenta una respuesta positiva sin dar lugar a más comentarios. "Me parece bien". Así, hemos involucrado de manera positiva a esta persona sin poner en evidencia su falta de escucha.

Tomar las riendas de las emociones

Veo en mis cursos que en la mayoría de los casos el hecho de tomar emocionalmente la situación puede también conllevar el riesgo de gestionar las situaciones de manera despreciativa o agresiva. La emoción del orador fomenta una reacción defensiva u ofensiva, sobre todo si es una reunión con su equipo.

Es muy fácil caer en la trampa del comentario humillante que introduce un juicio de valor. Por ejemplo, si dos personas hablan juntas evitar el típico comentario "Por favor, os pido vuestra atención, porque estáis molestando a los demás". Este comentario fomenta una tensión inútil y humilla a las personas.

Los tiempos de crisis pueden provocar comportamientos verbales polémicos o conflictivos, que provocan todavía una reacción más emocional. Espontáneamente, gestionamos la agresión verbal de manera defensiva, entramos en el trapo justificándonos, lo que da más argumentos al adversario para seguir su ataque. Consejo escuchar atentamente antes de contestar para dejar al interlocutor desahogarse, después reformulamos tranquilamente los puntos claves quitando los comentarios despreciativos. Durante su gestión, el orador debe transmitir con su postura corporal, su expresividad en la cara, sus entonaciones una firmeza amena, debe evitar el dedo acusador, el entrecejo fruncido, la voz baja que amenaza, los hombros encogidos...

El cuerpo tiene que estar firme con las dos piernas bien apoyadas en el suelo para resistir a la emoción (el equilibrio corporal provoca el equilibrio mental). Mientras que escuchamos al interlocutor tenemos que tomar el control del ritmo de la respiración, para no dejarnos invadir por una respiración acelerada y emocional.

La otra alternativa es proponer a esta persona una cita después de la reunión para comentar con más tiempo sus dudas. Esta solución permite dejar claro que tomamos en cuenta sus comentarios, que estamos dispuestos a dedicarle más tiempo. Por lo menos, recuperamos el control de la reunión y el guión de la presentación. Siempre podemos comentar que el resto del público tiene una reunión después o que a lo largo de la presentación precisamente contestamos a sus dudas.

La buena gestión de estos comportamientos es la oportunidad de asentar nuestra credibilidad frente a clientes, jefes o equipos. El apoyo de técnicas sencillas nos ayuda en gestionarlas mejor y, sobre todo, nos protege de las emociones negativas que perjudican tanto nuestra comunicación.