

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ПОГАСШИЕ ОГНИ	8
1.1. Выгореть нельзя продавать	10
Что такое выгорание?	11
«Маска продавца»	15
Покупателя встречаем с улыбкой!	18
Когда «должен» становится диагнозом	22
Самодиагностика	
«Усталость, выгорание или депрессия»	27
1.2. В самом разгаре	30
В полной темноте	31
Повседневные микротравмы —	
пора разглядеть	36
Энергия на нуле	40
Механизмы защиты психики, или Что скрывается	
за «толстокожестью»	42
Дары ранимости и саморегуляции	46
Упражнение «Матрица устойчивости»	48
Все из детства?	52
ГЛАВА 2. ВОЗВРАЩЕНИЕ К ВНУТРЕННЕМУ СВЕТУ	58
2.1. Теплятся чувства	60
Как чувства связаны с выгоранием	61
Страх	63
Тревога	67
Злость	71
Обида	74
Вина	76
Стыд	80

2.2. Возрождение из пепла	86
Энергия в долг	87
Упражнение «Роза выгорания»	91
Упражнение «Две фигуры. Вы и ваша профессия»	110
Упражнение «Два круга: зона влияния и зона принятия»	116
Ресурсные лучи	118
ГЛАВА 3. МАЯКИ: СТАРАЯ И НОВАЯ ЭТИКА ПРОДАЖ	122
3.1. Глаза в глаза: покупатель и продавец	124
Простые, но важные принципы	125
Хорошо забытое старое	130
На страже личных границ	133
Продажа ≠ продвижение	138
Нападение и защита	141
Сила противодействия	146
Упражнение «Я и мои границы»	149
Упражнение «Шкала защиты личных границ»	152
Уважение и самоуважение	155
3.2. Данко, или Глава для руководителя	158
Продавать нельзя сгорать	159
Культура стыда и страха, культура поддержки	162
Баланс «брать — давать»	166
Если вы зажигаете сердца	170
ПОСЛЕСЛОВИЕ	174

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга поможет читателю осознать, что является причиной его выгорания, оценить глубину этого выгорания и понять, что ему следует изменить в себе, чтобы сохраниться в профессии. И неважно, останется ли он на прежнем месте работы или решится на кардинальные перемены. Главное — читатель узнает, где найти силу и опору, чтобы воплотить эти изменения в жизнь.

На протяжении 17 лет я сама работаю в продажах, последние семь лет — в качестве бизнес-тренера. Тренер по продажам — это тот самый специалист, который обучает других продавать эффективнее, увереннее и, главное, правильнее. Но, имея психологическое образование, я начала замечать несколько моментов, которые меня сначала немного беспокоили, а потом заставили задуматься — и, наконец, понять, в насколько непростой позиции находятся продавцы в сегодняшнем мире.

Все началось с небольшого электронного курса под названием «Стрессоустойчивость и управление эмоциями». Его я разработала для розничных продавцов. Он содержал информацию о природе стресса, о методах восстановления. Также там были блоки для практической работы: оценка своего эмоционального состояния, чек-листы, упражнения. А в конце — форма обратной связи с несколькими вопросами.

После запуска курса я получила многочисленные отклики и целый пласт интересных для анализа сообщений. В сумме этот и последующий, уже более расширенный курс прошли более 2500 продавцов розничных магазинов одежды. Мне кажется, это достаточное количество, чтобы сделать

обоснованные выводы. В критическом состоянии — близком к максимуму, по их личным ощущениям, уровне стресса на работе — признавались не более 7–8% сотрудников. Однако я решила углубиться в эту тему. Мне как психологу было интересно в первую очередь, что стоит за проблемой и как можно эффективно помочь коллегам. Я начала с прямых советов, поддержки, стала включать в живые тренинги упражнения на восстановление ресурсного состояния. И оказалось, что все это нужно и работает. Что человек, получивший поддержку и возможность открыто говорить о своих эмоциях, начинает чувствовать себя лучше. Все чаще в бланках обратной связи стали появляться просьбы посвятить последующие тренинги и обучающие материалы мягким навыкам. Люди хотели услышать про выгорание, про восстановление, про работу с негативными чувствами, про конфликты в коллективе и с клиентами.

Даже если цифра в 7–8% кажется незначительной, а может, и вовсе ситуационной (вот сегодня человек понервничал — и его состояние ухудшилось), то в масштабах целой торговой сети или страны число продавцов, которые сталкиваются с подобными проблемами, колоссально. Я поняла, что десятки, сотни тысяч мужчин и женщин, ушедших в себя или выгоревших, не получающих поддержки или даже осуждаемых окружающими, могли бы извлечь для себя пользу из книги о работе с выгоранием в продажах. И я решила взяться за нее.

В моем близком окружении много людей, которые работают сами на себя или управляют продажами, поэтому мне хорошо знакома ситуация и в продажах B2B, и в бизнесе. Там свои проблемы. Поговорим и о них тоже. Но в первую очередь эта книга опирается на мой опыт в розничных продажах и предназначена для розничных продавцов.

Мы будем двигаться от внешнего — от поведения, взаимодействия, ожиданий — к внутреннему: переживаниям, чувствам, ощущениям. А затем выйдем снова к внешнему: к возможностям выбора, к переосмыслению роли продавца,

к возвращению интереса к профессии и опоры на себя. Поэтому цель книги — не научить эффективнее продавать или воспитывать свой штат продавцов. И у меня, к сожалению или к счастью, нет универсальных советов, которые подойдут всем и во всех ситуациях.

Цель — создать пространство понимания себя и процессов, которые происходят внутри продаж, в коллективе и даже в семье человека, который пришел в продажи. Помочь увидеть то, что раньше оставалось вне фокуса. Нормализовать переживания, которые сопровождают многих, но редко обсуждаются.

Также хочется поддержать тех, кто оказался в точке выгорания: усталости, бессмысленности или бесконечного раздражения на все. Продажи и вправду могут быть источником удовольствия. Но для этого важно вернуть в профессию то, что незаметно уходит: живое участие, внутреннюю честность, возможность быть в контакте с собой.

Возможно, продажи остались для вас в далеком прошлом, но все еще отзываются в воспоминаниях напряжением и болью. Тогда эта книга станет мостиком для того, чтобы аккуратно вернуться к тем чувствам, назвать их и отпустить. Чтобы прошлый опыт остался в прошлом и не мешал идти дальше. Или хотя бы перестал звучать внутри как что-то незавершенное.

Мы начинаем путешествие — от внешнего к внутреннему. Пусть оно будет бережным, честным и, возможно, немного неожиданным. Добро пожаловать!

1

Г Л А В А



ПОГАСШИЕ
ОГНИ

1.1. ВЫГОРЕТЬ
НЕЛЬЗЯ
ПРОДАВАТЬ

ЧТО ТАКОЕ ВЫГОРАНИЕ?

Выгорание сегодня можно назвать эпидемией в рабочей среде. Если человек не выгорел сам, то он наверняка видел потухших коллег. Или слышал полумифические истории, как кто-то очень тонко чувствующий перегорел в офисе и уехал на полгода восстанавливаться к океану.

Давайте вместе нырнем в тему выгорания. Почитаем рассказы выгоревших, примерим их на себя, сравним. Узнаем, где выход из этой непростой истории.

Что же это за явление — выгорание? Выгорание — это состояние психического и эмоционального истощения, которое возникает из-за регулярного стресса.

Определение будет неполным без одного нюанса. Есть множество людей, которые испытывают стресс, но остаются вполне работоспособными. Что же их отличает? Они умеют этот стресс — а точнее, те негативные чувства, которые он порождает, — «переваривать», а главное, «выводить» из организма. Пусть вас не пугают формулировки: на самом деле все достаточно просто.

Грубо говоря, выгорают те люди, которые накапливают внутри себя негативные чувства и не имеют возможности их проявить или прожить должным образом. Например, человек может запретить себе злиться или грустить. Вместо этого он копит и удерживает все внутри себя. Не всегда он отдает себе в этом отчет. Не всегда делает это специально. Так складываются обстоятельства: порой подобные чувства оказываются неуместны.

Постепенно на сдерживание себя начинает уходить все больше психической энергии. Накапливается снежный ком невыраженных чувств. На пике выгорания практически все силы направлены на подавление внутреннего негатива. Один из типичных для выгорания сценариев: в голове крутятся мысли «Как вы все меня достали, как все бесит, нет больше сил, я так больше не могу». В качестве выхода человек часто принимает решение уволиться — иногда это происходит после пикового момента и разрядки чувств, например крупной ссоры с покупателем. Однако увольнение приносит лишь временное облегчение (поскольку причина стресса вроде бы исчезла), а чувства так и остаются заблокированными внутри и выгорание на следующей работе наступает еще быстрее. Таков вкратце механизм проблемы.

Зарина, 37 лет, менеджер ПВЗ

Я работаю старшим менеджером в пункте выдачи заказов (ПВЗ). У нас таких пунктов 28, и я курирую часть из них. Честно скажу, люди выгорают. Сотрудники держатся из последних сил, а новички часто уходят, не проработав и двух недель. Это не их вина. Условия меняются так часто, что они не успевают привыкнуть к одному регламенту, как появляется новый. Системные сбои, постоянные доработки и изменения правил возврата — и все это сыплется на голову сотрудников.

Клиенты, естественно, видят только «конечного» человека — сотрудника за стойкой. Они приходят злые и уставшие, им неинтересно, что «система опять подвисла» или что «сегодня отменили одну процедуру и ввели другую». Их можно понять: они пришли за своим заказом, а получают кучу препятствий. Но и нас можно понять: мы ни на что повлиять не можем, но именно мы принимаем на себя весь негатив.

Каждый человек проживает выгорание по-своему. Со стороны может казаться, что у выгоревшего упала мотивация, он стал более раздражительным или отстраненным.

Часто выгорание путают с физической усталостью или депрессией. Давайте рассмотрим их ключевые отличия.

Усталость — это нормальная реакция организма на физическую или умственную перегрузку. Она может возникнуть после напряженного рабочего периода, от недостатка сна или нехватки витаминов. Регулярно ощущая усталость, человек испытывает физическое бессилие, не может сосредоточиться на делах. Однако, как правило, качественный отдых, например отпуск, помогает справиться с этим состоянием. И человек с новыми силами приступает к рабочим обязанностям.

Депрессия — это серьезное психическое расстройство, требующее внимания и зачастую медикаментозного лечения. Она может проявляться в виде глубокой печали и безысходности, нарушений сна. Таким образом, депрессия выходит далеко за пределы работы. При ней теряется общий интерес к жизни. При выгорании же часто бывает, что человек с удовольствием проводит время за хобби и общением с близкими — его проблемы ограничены только тем, что связано с работой.

Вернемся к выгоранию. Раньше список профессий, относящихся к группе риска, выглядел так: медицинские и социальные работники, учителя, психологи, спасатели, руководители. В этих сферах у выгорания похожие симптомы, хотя и разные причины. При тесном контакте с людьми и высокой ответственности невольно появляются чувства страха, вины, злости, сопереживания, грусти. Но не всегда человек может открыто проявить и прожить их. Есть рамки профессиональной этики и требования к поведению.

У специалистов данных сфер выгорание неплохо изучено. Существуют методики по профилактике выгорания именно в этих профессиях. Например, психологи имеют возможность проходить супервизию. Это поддерживающие встречи, где психологи могут делиться своими переживаниями, находить

понимание и получать советы от более опытных коллег. Понимание, что человек не один в своих чувствах и переживаниях, существенно помогает в борьбе с выгоранием.

Почему стали выгорать продавцы? За последние годы возросли требования к сервису и обслуживанию клиентов. Добавьте сюда давление со стороны руководства и высокую конкуренцию. Продавцы обязаны «держат лицо», потому что есть стереотипы, как должна выглядеть «идеальная продажа». А если что-то идет не по плану — вас ждут плохой отзыв и выговор.

В работе продавца выгорание становится особенно заметно, когда он начинает избегать общения с клиентами и теряет интерес к работе.

Особое внимание нужно уделить тому, что продавцы — это не машины для продаж. Это живые люди с чувствами, которые заслуживают понимания и поддержки. К сожалению, истинные чувства и потребности продавцов часто игнорируются или отрицаются.

Чтобы успешно справляться с выгоранием, важно начать с признания своих чувств. Каждый случай выгорания уникален, здесь нет единого сценария. Понять, что стало триггером в вашем случае, увидеть подавленные потребности и получить эмоциональное освобождение — вот верные инструменты в борьбе с выгоранием.

«МАСКА ПРОДАВЦА»

Как вы попали в продажи? Шли осознанно или попали в профессию потому, что она доступна?

Согласитесь, редко кто в детстве на вопрос «Кем ты мечтаешь стать, когда вырастешь?» отвечал: «Продавцом!»

Люди приходят в продажи по разным причинам. Для кого-то это возможность хорошо зарабатывать, развивать свое дело, а кого-то привлекла простота входа в профессию. Долгое время самым очевидным для студентов вариантом подработки было пойти в официанты или продавцы-консультанты. У многих подобный первый опыт оставляет чувство уверенности и интерес к профессии. А у других, наоборот, формирует установку, что работа в продажах — это стресс, а люди — источник непроходящего напряжения.

Но оставаться в профессии и развиваться в ней — это уже выбор, который человек совершает изо дня в день. Сможет ли он избежать выгорания, сохранить то живое и настоящее, что в нем есть, — большой вопрос. От частых столкновений с реальностью, даже от тренингов типа «Как нужно себя вести и продавать» это «живое» часто уходит глубоко внутрь, а на первый план выходит «маска продавца».

Она так называется потому, что от частого «должен» вырабатывается выученное, иногда даже безэмоциональное или оснащенное искусственными эмоциями «Я» самого продавца.

«Маски» на языке психологии — это устойчивые поведенческие модели. Они используются в зависимости

от ситуации, окружения и ожиданий других. Маски помогают адаптироваться, строить отношения и выполнять задачи. За свою жизнь и даже в течение дня человек меняет их много раз: дома он строгий родитель, в компании друзей — главный шутник, а на работе — тихий подчиненный. Эти роли не являются обманом, они часть нашей жизни в обществе. Роли приносят человеку много пользы: ему не приходится каждый раз обдумывать свое поведение, контролировать решения.

Иногда «маска продавца» становится настолько устойчивой, что начинает работать как автопилот: берет на себя основное управление, а сознание в этот момент будто дремлет. Маска начинает влиять на наше восприятие самих себя. Человек все реже задает себе вопросы — например, комфортно ли ему, согласен ли он с тем, что делает, насколько это соответствует его личным взглядам. В какой-то момент формулировки, реакции и интонации становятся привычными, но теряют связь с внутренним состоянием.

В таких ситуациях возникает ощущение, что все вроде бы идет правильно — вот только человек вовсе не включен в происходящее вокруг. Действия следуют за инструкцией, общение внешне соответствует стандарту. В какой-то момент продавец осознает это: «Иногда ловлю себя на том, что на автомате говорю: “Спасибо, приходите еще”, — и тут же отворачиваюсь, забывая лицо человека».

Подобные сигналы не всегда бывают яркими, но на них стоит обращать внимание. Например, меняется представление о клиентах. Они начинают восприниматься как задачи или цифры в отчете. Внутренняя дистанция увеличивается, а эмпатия снижается. Это не обязательно сразу приводит к выгоранию, но может повлиять на мотивацию и ощущение ценности своей работы. Может появиться ощущение «Я не человек, я функция». Стирается вопрос «Что и зачем я делаю?». Физически продавец здесь, но мыслями — далеко за пределами офиса или магазина.

Важно напоминать себе: маска — это часть роли, но не вся личность. За ней всегда остается человек. И в процессе работы важно не терять с ним связь.

Когда «маска приросла», продавец постепенно теряет интерес к своей профессии и радость от нее, а клиент чувствует формальность отношения и отсутствие искренности. Настоящий человеческий контакт нужен не только компании, но и самому продавцу: именно он наполняет энергией, помогает не выгорать и видеть в работе смысл. Когда остаются только функции, работа перестает быть источником живого опыта и превращается в рутину, из которой хочется сбежать.

Алиса, 28 лет, оператор кол-центра

Я уже несколько лет перехожу из одного кол-центра в другой. Вроде бы меняю места, но ощущения те же самые. Каждый рабочий день будто вытягивает из меня жизнь по кусочку. Когда прихожу домой, я не отдыхаю и не живу. Я просто сижу и как в тумане листаю ленту в телефоне. Нет желания ни куда-то выйти, ни поговорить с близкими, ни заняться чем-то, что раньше радовало. Я становлюсь зомби, оболочкой самой себя.

Я заметила, что в обычной жизни стала общаться так же, как с клиентами на работе. Автоматически, без эмоций. Друзья что-то рассказывают, а у меня внутри пустота, будто я просто включила скрипт, чтобы ответить.

С каждым днем я чувствую, как все больше отдаляюсь от реальности и от людей. Работа забрала у меня остроту чувств, я перестала радоваться и даже злиться по-настоящему. Осталась только усталость и желание закрыться. Я все больше чувствую себя «отключенной», будто живу в режиме ожидания. Каждый новый звонок вызывает лишь внутреннее сопротивление, и в какой-то момент у меня просто не осталось сил нажать кнопку «Принять».

ПОКУПАТЕЛЯ ВСТРЕЧАЕМ С УЛЫБКОЙ!

Профессия наша многолика. Работа в продажах разнообразна по формату, сценариям продаж, степени ответственности. Кто-то работает в рознице. Кто-то сидит на холодных звонках на удаленке. Кто-то самостоятельно развивает бизнес и ездит на переговоры.

Но за этим внешним разнообразием стоит общая суть — человек находится в постоянном контакте с другими людьми. Он задает вопросы, рассказывает, слушает, договаривается, принимает оплату. И делает это снова и снова, иногда сотни раз за день.

Во многих, особенно крупных компаниях от продавцов ожидают максимальной отдачи и результата. Если раньше в профессии больше внимания уделялось личности продавца и ценилось человеческое общение, то сегодня рабочее поведение подогнано под стандарты. Важны конверсия, скрипт и средний чек. Для этого продавец должен быть вежливым и соблюдать регламенты даже тогда, когда внешняя доброжелательность не совпадает с внутренним состоянием.

При этом продавец находится фактически на передовой. Он напрямую взаимодействует с эмоциями другого человека — покупателя. И должен уметь их выдерживать. Он первым слышит жалобы на поднятие цен, на качество товара или услуги. Ему приходится работать с ожиданиями и сомнениями.

Продавцов часто учат работать с недовольными клиентами, но мало где создаются условия для поддержки и осмысления

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru