

ВОЗВРАЩАЕМ УТРАЧЕННОЕ! КАК ВЕРНУТЬ ПОТЕРЯННУЮ МОТИВАЦИЮ ПРОДАВЦОВ?

Владислав Коробейников

В очередной раз, когда затрагивается вопрос мотивации, испытываю смешанные чувства, поскольку тема поистине бездонна, и выработать однозначные, четкие и стопроцентные действия в отношении к ней просто невозможно. Простых и универсальных алгоритмов, одинаково эффективно действующих на всех людей, нет, сколько бы мы ни искали. Так или иначе, в поиске «рычагов» мы столкнемся с индивидуальностью человека, спецификой деятельности и реалиями коллектива.

Первое, что хочется сказать при ответе на вопрос «Как вернуть потерянную мотивацию?», это волшебное слово «никак». Да и надо ли собирать и склеивать то, что никогда уже не станет целым. Именно так — очень часто мы уже не восстановим прежнюю работоспособность сотрудника. Происходит это по многим причинам, случающимся в жизни человека и носящим опять же индивидуальный характер. Однако это не диагноз, а всего лишь чья-то персональная история.

Давайте вместе разберем некоторые аспекты мотивации сотрудников, в нашем случае продавцов в магазине, и попробуем выйти на новый уровень понимания данной темы.

Также уделим внимание «зонам» потери мотивации сотрудниками, что, возможно, сделает ситуацию более понятной и, как следствие, даст новые ситуационные инструменты воздействия на сотрудников с точки зрения мотивации и ее возврата на желаемый уровень эффективности.

ЧТО СЧИТАТЬ МОТИВАЦИЕЙ?

Давайте определим мотивацию как осознанное внутреннее понимание целей своих действий. Именно это осознанное понимание позволит человеку договориться со своим внутренним «не хочу», при появлении которого и требуется мотивация. В случае, если у сотрудника состояние

«хочу», мотивация не нужна — он просто делает дело с удовольствием.

Используя термин «договориться», мы подразумеваем, что те или иные действия будут осуществляться продавцом с максимально возможным внутренним комфортом, а значит, быстро и эффективно, без внутренних войн и надломов.

К сожалению, за понятием «мотивация» зачастую маячит совсем другой смысл, а именно — мотивировать = заставлять и взнуздывать.

БЕДА!

Беда в том, что достаточно большое количество сотрудников, устраиваясь на работу, уже не имеют никакой мотивации, — вместо нее может быть «надо», «пора», «приходится», «вынужден» и т. д. То, что можно назвать осознанной мотивацией, отсутствует, и глубокого понимания, зачем ты пришел сюда, просто нет. Человек, а в нашем случае продавец, проводит на работе, как минимум, половину жизни и зачастую не понимает глубоко и осознанно, ЗАЧЕМ он это делает. Самым распространенным ответом на этот сакраментальный вопрос будет «зарабатывать деньги или содержать семью», который и означает отсутствие мотивации и осознанного понимания, для чего каждый день приходиться на свое рабочее место.

Здесь многие читатели могут возразить, что подобные стремле-

ния и есть самая лучшая мотивация. Люди на многое способны ради своих близких и дорогих им людей. И здесь не поспоришь. Однако к мотивации это не совсем имеет отношение. К постоянной внутренней «взбучке» — да, имеет! К состоянию, когда постоянно себя заставляешь что-то делать! Однако опасность в том, что если ты продолжишь долгое время (иногда годами) идешь, куда не хочешь или не хотел бы, делаешь, что не хочешь, общаешься с теми, с кем предпочел бы не общаться — ты гарантированно устаешь и теряешь всякую мотивацию, а также желание быть эффективным на своем рабочем месте. Рано или поздно возникнет внутренний вопрос: «Ради чего или кого я это делаю?». Прозвучит закономерный ответ: «Ради ...». Многоточные заполните сами.

Часто в качестве ответа можно увидеть «Я жертвую собой и своими желаниями ради кого-то или чего-то». Состояние жертвы не сочетается с желанием быть эффективным и выкладываться на работе на 100% в длительной временной перспективе. В краткосрочной перспективе сотрудник может себя заставить и выложиться, дабы получить нужные ему блага. К сожалению, такие «рывки» мало кого устраивают — ни самого продавца, ни его работодателя. Все хотя бы ровной, продолжительной и результативной деятельности, перепады и со-

ВЛАДИСЛАВ КОРОБЕЙНИКОВ

Специалист по развитию личности. Автор многоступенчатых обучающих проектов в сфере продаж, переговоров, клиентоориентированного подхода, повышения персональной эффективности в профессиональной среде. Приоритетное направление деятельности — развитие эмоционального интеллекта, психологическое бизнес-консультирование.

VK777.com



стояния «из огня, да в полымя» очень утомляют, причем всех.

Это состояние также подвигает сотрудника к бессознательному поиску виновных в его усталости, апатии или внутреннем напряжении. Эти «виноватые» быстро находят — как правило, это несправедливое руководство и, как ни странно, те люди, ради кого «пашем», то есть те самые близкие люди, которых начинают обвинять в существующих жизненных неудобствах. В какой-то момент рано или поздно могут прозвучать слова: «Я ради вас, а вы...» в разных вариантах, но схожих по обвинительному смыслу. Далее мы упираемся в бессмысленность этих жертв и окончательно теряем то, чем по-настоящему и не обладали, — мотивацию.

Вот поэтому-то и беда!

ЧТО ДЕЛАТЬ В СИТУАЦИИ «БЕДЫ»

1. Более внимательно смотреть на людей при «входе» их в организацию. Отсутствие мотивации можно увидеть в процессе индивидуального интервью.
2. Заготовить «волшебный крендель» в разных вариантах (от конкурсов с призами до штрафных санкций) и мотивировать раздавать его в длительной перспективе, поскольку вы вряд ли найдете более действенный и быстрый способ мотивации сотрудников в ситуации «беды». Именно этот вариант выбирают чаще всего на практике.
3. Доверительный разговор «по душам». Самый действенный метод, но и самый сложный, поскольку от вас будет необходим

неподеленный интерес и желание достичь у другого человека глубокого понимания ситуации и изменения модели поведения.

ЕЩЕ ОДНА «ЗОНА» ПОТЕРИ МОТИВАЦИИ

Название этой «зоне» — разочарование. Да, именно так, разочарование. Разочарование — очень опасный враг мотивации, поскольку многолико и коварно.

Сотрудника могут разочаровать множество жизненных ситуаций, и процесс этот тяжело поддается анализу и пониманию.

Нередки случаи, когда картина, нарисованная в воображении перед началом работы в организации, «разбивается» о жизненные реалии деятельности в коллективе, и снова наступает разочарование.

Также имеет место разочарование своими профессиональными навыками. Разочарованием может быть даже сам факт работы продавцом, поскольку когда-то были другие должности и амбиции — и данная работа воспринимается человеком как понижение... Да мало ли в нашей жизни ситуаций, способных принести человеку разочарование!

Существует достаточно точный индикатор, по которому можно определить это состояние-демотиватор, — лицо. Именно по лицу человека можно безошибочно определить его состояние и его настрой на работу, клиентов, указания руководства.

ЧТО ДЕЛАТЬ С РАЗОЧАРОВАНИЕМ?

Найти однозначный ответ здесь сложно. Увидев, что ваш сотрудник

чем-то разочарован, понаблюдайте за ним какое-то время и, убедившись, что ситуация вами не придумана и действительно имеет место быть, начинайте действовать. Без разговора «по душам» не обойтись, поскольку ситуация носит сугубо индивидуальный характер, но соблюдайте осторожность, поскольку у сотрудника, возможно, будет искушение начать манипулировать на чувстве жалости к себе, что нам, да и ему, совсем не нужно, поскольку уведет еще дальше от работоспособности и создаст дополнительные трудности в общении.

Довольно часто понимание, что кому-то не все равно, уже дает изменение мотивационных состояний и настроений у работника. Очень часто в таких разговорах выясняется, что причина такого состояния находится вовсе не на работе, а в сфере личной жизни, и простое человеческое участие уже является отличным способом «вернуть» такого продавца в активную продуктивную деятельность.

В ИТОГЕ...

В этой статье удалось хорошо обрисовать зоны потери мотивации, но далеко не все. Даны некоторые рекомендации, при выполнении которых вам будет легче разработать конкретные действия по «возврату» людей, исходя из реалий вашего коллектива. Часто нам просто не хватает информации и понимания, чтобы разработать простые, но эффективные действия, способные мотивировать персонал. Теперь, надеюсь, после прочтения статьи вам будет чуть проще в этом плане.