

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.

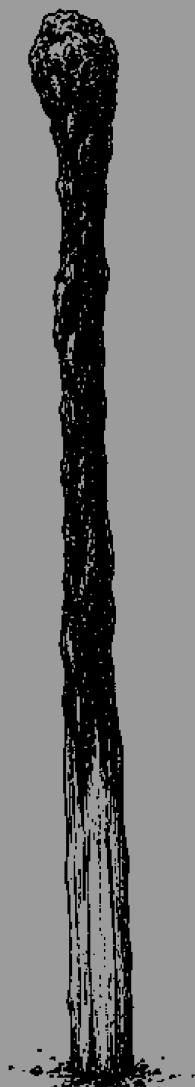
Также хочется поддержать тех, кто оказался в точке выгорания: усталости, бессмысленности или бесконечного раздражения на все. Продажи и вправду могут быть источником удовольствия. Но для этого важно вернуть в профессию то, что незаметно уходит: живое участие, внутреннюю честность, возможность быть в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

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

того, что происходит внутри самого продавца. Чувства продавца становятся «неуместными», их не ждут ни покупатели, ни руководство. Постепенно и он сам перестает придавать им значение. Все становится «пластиковым»: одинаковые слова, одинаковые реакции, одинаковая улыбка. В такой среде продавец лишается возможности по-настоящему чувствовать себя в работе.

И это, пожалуй, самое грустное: человек, проводящий большую часть жизни в контакте с другими, теряет контакт с собой.

Клиентский сервис во многом держится на деталях. Одной из них стала улыбка — простой и универсальный сигнал доброжелательности. Когда-то она была естественной частью общения, а сегодня это один из ключевых элементов взаимодействия в продажах. И зачастую единственное приемлемое проявление эмоций для продавца.

Улыбка продавца — это не всегда радость. Иногда это просто способ сохранить работу.

Продавец должен улыбаться почти всегда — это часть профессионального образа. На тренингах по продажам часто учат: чтобы голос звучал приветливо, стоит улыбаться даже в телефонном разговоре. И это работает: интонации становятся мягче, речь воспринимается теплее. Улыбка как бы подает сигнал — человек открыт, расположен к общению.

С точки зрения психологии этот эффект объясним. В первые секунды общения собеседник оценивает, насколько ситуация безопасна. Если продавец встречает покупателя с улыбкой, то клиенту проще остаться в контакте, он чувствует расположение к себе. Даже в продажах в соцсетях продавцы стараются писать сообщения со смайликами в конце.

Часто от продавцов можно услышать фразы вроде «Улыбаемся и киваем, что нам еще остается». Во многих компаниях улыбка даже закреплена в корпоративных стандартах. Она может быть частью дресс-кода или включаться в чек-листы. Например, при составлении чек-листа для тайного покупателя порой используется целый блок про дружелюбное отношение: «дружелюбная улыбка, дружелюбный тон приветствия, дружелюбное прощание» и т.д.

В некоторых случаях улыбка может выполнять и другую функцию — защитную. Человек, сталкиваясь с чем-то неожиданным, неловким или даже грубым, часто бессознательно улыбается. Это автоматическая попытка разрядить обстановку, снизить напряжение или «задобрить» собеседника. Такая реакция нередко формируется еще в детстве или закрепляется опытом взаимодействия, где улыбка помогала избежать конфликта.

Можно это назвать своеобразными внутренними программами. Это то, как себя надо вести, чтобы быть одобренным сначала важными и близкими людьми, а потом и обществом в целом. «Будь хорошей девочкой — и тебя будут любить» со временем переходит в «Будь ответственным сотрудником — и тебя будут хвалить».

Андрей, 21 год, официант

Когда я работал официантом в топовом ресторане, меня позвала к одному столу менеджер:

— Андрей, наша гостя хочет задать тебе вопрос.

Гостя посмотрела прямо на меня и сказала:

— Почему ты не улыбаешься? Моим гостям и мне неприятно такое обслуживание.

Точно не помню, что она добавила дальше, но что-то вроде вопроса менеджеру:

— А вы вообще кормите свой персонал?

Менеджер улыбнулась:

— Конечно! — и повернулась ко мне: — Ну давай, улыбаемся!

Я изо всех сил старался сгладить ситуацию и сказал:

— Не волнуйтесь, я улыбаюсь внутри. А еще я думаю, ваши блюда уже готовы, сейчас принесу.

Не знаю, как это воспримут другие, но для меня это выглядело как попытка самоутверждения или просто полное отсутствие понимания, насколько унизительно может ощущаться такое требование улыбки. Представьте, если бы у меня и правда были серьезные трудности, кроме того, улыбка не всегда дается легко. Честно говоря, мне кажется, что главное усилие стоит вкладывать в саму работу, а не в то, чтобы выглядеть дебильно-радостным для всех гостей.

КОГДА «ДОЛЖЕН» СТАНОВИТСЯ ДИАГНОЗОМ

Наверное, профессия продавца выдвигает один из самых длинных списков требований к человеку в этой роли. Эти ожидания могут противоречить друг другу. Каким же должен быть идеальный продавец сегодня? Образ идеального продавца мы сложим из трех основных проекций, каждая из которых добавит свои акценты:

- со стороны клиента/покупателя;
- со стороны руководства;
- с точки зрения массовой культуры.

Проекция первая: покупатель ожидает, что продавец будет разбираться в товаре, говорить уверенно, вежливо и доброжелательно. При этом он должен соблюдать тонкий баланс, обеспечивая вовлеченность без навязчивости. Идеальный продавец будто заранее чувствует, когда подойти, а когда отойти. В этой проекции продавец не просто обслуживающий персонал, а человек, который помогает принять решение и делает процесс покупки более приятным.

Проекция вторая: для компании идеальный продавец — это сотрудник, который стабильно выполняет план, быстро обучается, не боится звонков и диалогов, легко работает с возражениями, вовремя выходит на смену и демонстрирует корректное поведение в любой ситуации. Он одинаково активен утром и вечером, зимой и летом, с любым клиентом.

Проекция третья: в массовой культуре многие представления о профессии формируются не только на практике, но и через фильмы, сериалы и литературу, а в последнее время — и через социальные сети. Один из наиболее устойчивых образов — герой-продавец, который легко убеждает, держит внимание, не боится отказов. Он смел, активен, говорит четко, с юмором и всегда знает, как направить разговор. Его инструменты — энергия, уверенность и быстрое мышление. Подобные персонажи встречаются в таких фильмах, как «Волк с Уолл-стрит», «Любовь и другие лекарства» или «В погоне за счастьем», где продажи показаны как некая стратегия или игра. Конечно, это художественный образ, но и он влияет на восприятие профессии, формируя представление, где у настоящего продавца всегда харизма и напор. Начинающие продавцы или предприниматели часто уделяют много времени пересмотру подобных фильмов или чтению тематической литературы, чтобы вдохновиться и перенять приемы.

На практике идеальный продавец объединяет черты из всех трех проекций. Это невероятно обаятельный человек с грамотной речью, сдержанно, но со вкусом одетый, обладающий знанием продукта, быстрой реакцией и устойчивостью к отказам. Он проявляет интерес к клиенту, не теряется в сложных ситуациях и готов взять на себя инициативу.

Казалось бы, это нормально — видеть перед собой некий эталон, к которому стремишься. Но если образ слишком долго не совпадает с реальностью, у продавца может появиться ощущение, что он патологически недотягивает до нужного уровня и профессионально непригоден.

У современного продавца может быть собственный внутренний список того, что он «должен». Например, должен быть компетентным, должен знать все о товаре, быть терпеливым, не раздражаться, не спорить, не навязываться, но и не игнорировать покупателя, не молчать, не говорить лишнего. Быть приветливым, но не фамильярным. Проявлять

инициативу, но ожидать ее и от клиента. Балансировать фактически между активностью и нахождением «в тени».

В розничной торговле этот конфликт особенно острый. Покупатели устали от навязчивости, они не хотят преследования со стороны персонала. При этом продавец обязан действовать по прописанному сценарию и подходить к покупателям. Клиентам хочется, чтобы к ним относились внимательно, но не приставали с вопросами «Чем помочь? Что подсказать?». А у продавца есть план продаж и камера наблюдения. И на этой тонкой грани — ни шагу в сторону. Любое движение не в том тоне, не в том темпе, не на том расстоянии — и покупатель теряет расположение, а продавец получает нагоняй за бездействие.

В сфере услуг или оптовых продаж своя форма этого же конфликта. Менеджер должен делать звонки и выходить на лиц, принимающих решения. А клиенты — даже те, кому действительно могли бы быть полезны предлагаемые товары и услуги, — устали от напора и навязчивых предложений. Поэтому бросают трубку, едва заслышав о «взаимовыгодном предложении!».

Продавец нередко может ощущать внутреннее напряжение в момент предложения. Особенно когда он сам чувствует его избыточным. Если менеджер эмпатичный, он может видеть дискомфорт клиента, испытывать неловкость или даже стыд. Но при этом он вынужден предлагать. Потому что ведется запись разговора, потому что на кону премия.

В итоге сталкиваются две усталости: усталость клиента от давления и усталость продавца от необходимости быть «профессиональным» и делать то, что внутренне не всегда ощущается как правильное.

В этом противоречии и рождается отделение от собственных реальных чувств. Если его долго не замечать, появляются раздражение, апатия, а затем — выгорание. Потому что

трудно быть включенным, когда внутри идет борьба между «должен» и «не могу».

Светлана, 39 лет, сотрудник банка

Знаете, я ведь раньше никогда не думала, что можно устать вот так, внутренне. Работа мне нравилась. Я гордилась собой, я строила карьеру в банке, продавала кредиты, карты, страховки, все шло как надо.

Но в какой-то момент стало тяжелее. Не физически, а будто внутри что-то начало гложуть. Я стала тревожнее, начала сомневаться в себе. Тогда еще не понимала почему. Я была слишком неопытна, чтобы распознать выгорание. Теперь-то я знаю: мои собственные принципы начали расходиться с тем, что я должна была делать на работе. И это несоответствие изнутри медленно меня выжигало.

Продавать становилось все труднее. Я часто чувствовала вину, хотя формально не делала ничего плохого. Просто выполняла то, что требовали руководители и регламенты банка. Но где-то глубоко сидело ощущение, что я неправильная. Что-то во мне сопротивлялось, а я старалась не замечать.

Я вытесняла эти чувства, держалась изо всех сил, старалась быть профессионалом без эмоций, без сомнений. Но теперь, спустя годы, я понимаю: там было много больше. Стыд, усталость, одиночество, внутренний конфликт. Тогда я не могла их назвать, а теперь могу. И, наверное, только сейчас я по-настоящему готова рассказать об этом.

Иногда самым простым решением кажется уйти из продаж, сменить сферу деятельности. Но мир не так прост и категоричен. Многие остаются в продажах не по вдохновению, а по необходимости. Потому что это стабильно и привычно. Потому

что резкому решению противостоят другие чувства — страх, ответственность, растерянность. Стресс может казаться явлением временным: вот придет отпуск, вот скоро выходные, вот пройдет горячий сезон...

Постоянно начинать с нуля в надежде, что на новом месте точно будет по-другому, — не самый результативный подход. Ответственное отношение к жизни и решениям — это основа зрелости. Особенно тогда, когда от этих решений зависит не только собственная судьба, но и благополучие семьи. Но если стратегия «выгорел — бросил» не подходит, что же делать?

Хорошо, когда есть возможность попросить совета, взвесить все «за» и «против». Но нередко человек, независимо от профессии, остается один на один со своими переживаниями. Иногда из-за неумения попросить поддержки, иногда потому, что рядом нет никого, кто мог бы ее дать. Да и, казалось бы, зачем поддержка? Ну нахамил очередной покупатель... И вот переживание уже обесценено, а чувства привычно подавлены.

И снова ежедневное взаимодействие с людьми и их настроениями. Работа в продажах становится своеобразной школой жизни. В ней человек учится выдерживать критику, справляться с отказами, управлять эмоциями, принимать обратную связь. Эти навыки влияют не только на профессиональный, но и на личный рост.

И если на этом пути не хватило поддержки, если прошлые неудачи до сих пор откликаются болью, значит, пришло время встретиться с ними лицом к лицу. Не закрывать, не забывать, не прятать глубже, а достать, рассмотреть, понять и прожить. Понять, что происходило тогда с телом, с душой, с чувствами, которые не были выражены. Принять их, примириться с ними и через это вернуть себе внутреннюю силу. Это непростой, но честный путь выхода из выгорания и возвращения к себе. Самое время начать его!

Ниже вы найдете тест-самодиагностику. Пройдите его, чтобы работа над выходом из выгорания была более эффективной.

САМОДИАГНОСТИКА «УСТАЛОСТЬ, ВЫГОРАНИЕ ИЛИ ДЕПРЕССИЯ»

Важно! Этот тест не ставит диагнозов и не дает точной медицинской оценки вашего состояния. Он поможет ориентировочно понять, с чем вы сейчас сталкиваетесь: с обычной усталостью, профессиональным выгоранием или депрессивным состоянием, требующим поддержки специалиста.

ИНСТРУКЦИЯ

Ответьте на вопросы «Да» или «Нет».

Подсчитайте количество ответов «Да».

В конце прочитайте описание вашего состояния.

Вопросы

1. Чувствуете ли вы раздражение или усталость, когда сталкиваетесь с большим количеством клиентов, заказов или запросов?
2. Трудно ли вам сохранять дружелюбие при общении с требовательными или недовольными людьми?
3. Испытываете ли вы внутреннее напряжение, когда вам нужно несколько раз объяснять одно и то же клиентам или партнерам?
4. Замечаете ли вы, что стало сложнее испытывать радость от привычных рабочих успехов?
5. Бывает ли ощущение, что клиенты, коллеги или руководство недооценивают ваши усилия?

6. Сталкиваетесь ли вы в работе с частыми случаями недопонимания или конфликтами?
7. Кажется ли вам, что вы постоянно должны быть сильным, собранным и не имеете права на ошибку?
8. Испытываете ли вы сильную физическую усталость, даже если день был не слишком загруженным?
9. Чувствуете ли вы, что сон и отдых перестали помогать восстанавливаться?
10. Становится ли вам трудно сосредоточиться на работе или бытовых задачах?
11. Замечаете ли вы, что у вас стало меньше энергии для общения с близкими или желания проводить время с ними?
12. Испытываете ли вы чувство вины за то, что работа отнимает силы, время и внимание, которых не хватает семье?
13. Бывает ли, что вы откладываете важные дела потому, что «нет сил» или «нет смысла»?
14. Часто ли вы задумываетесь о смене профессии, сфере деятельности или полном отдыхе от работы?
15. Замечаете ли вы, что стали меньше верить в свои способности или теряете уверенность в себе?
16. Бывает ли, что вы механически выполняете работу, не чувствуя ни интереса, ни смысла?
17. Случается ли, что мысли о работе не отпускают вас даже в выходные или во сне?
18. Бывает ли, что вы испытываете трудности с засыпанием или просыпаетесь среди ночи, прокручивая в голове рабочие ситуации?
19. Замечаете ли вы ухудшение здоровья (частые простуды, головные боли, боли в спине, скачки давления)?
20. Вы все чаще чувствуете раздражение к клиентам, коллегам или даже к самой работе?
21. Появлялось ли у вас ощущение эмоциональной пустоты, как будто внутри ничего не осталось?

22. Замечаете ли вы, что перестали получать удовольствие от того, что раньше вдохновляло (работа, хобби, общение)?
23. Чувствуете ли вы, что не справляетесь даже с простыми делами, которые раньше выполняли легко?
24. Бывает ли, что вы чувствуете безразличие не только к работе, но и к жизни в целом?
25. Есть ли ощущение, что вы на пределе, будто любое дополнительное усилие дается с огромным трудом?

РЕЗУЛЬТАТЫ

0–6 — Вероятнее всего, это усталость

Ваше состояние связано с накопившимся напряжением или физической усталостью. Возможно, вы просто переработали, давно не отдыхали или не давали себе времени на восстановление. Попробуйте полноценный отдых: смените обстановку, разгрузите график, позаботьтесь о своем организме (сон, питание, прогулки). Если после отпуска или выходных силы возвращаются — это не выгорание.

7–15 — Признаки профессионального выгорания

Скорее всего, вы эмоционально и внутренне истощены. Ваши ресурсы на пределе, но вы пытаетесь держаться.

16–25 — Возможна депрессия

Если вы чувствуете апатию, безразличие, пустоту, потерю интереса к жизни и трудности даже в повседневных делах — это может быть не просто выгорание, а депрессивное состояние. Оно требует не усилий воли, а бережного отношения к себе и профессиональной медицинской помощи. Рекомендуем обратиться к специалисту.

1.2. В САМОМ РАЗГАРЕ

В ПОЛНОЙ ТЕМНОТЕ

Выгорание — это когда по-старому уже не могу,
а по-новому еще не умею.

Это состояние часто описывают так: привычный способ работать и жить больше не приносит ни удовлетворения, ни результата. А новый путь, по которому можно идти дальше, еще не найден. Это как стоять перед разрушенным мостом: невозможно перейти — и нет сил начать строить что-то новое. Во многих случаях даже непонятно, с чего начать строительство. В этот период многое ощущается как хаос. Негативные чувства сменяют друг друга хоромом: усталость, раздражение, чувство бессмысленности. Дисциплина и мотивация больше не работают.

Но именно в этой точке — если можно так сказать, между прошлым и будущим — начинается очень важный внутренний процесс.

Часто выгорание принимают за депрессию, и наоборот. Однако между ними есть, как мы выяснили, тонкое, но важное отличие. Выгорание связано не с утратой жизненной энергии в целом, а с истощением именно в профессиональной роли. Это психическая, а потом и физическая реакция тела на длительное напряжение. Внутренний конфликт, возникающий от несоответствия между ожиданиями и реальностью.

И, несмотря на ощущение тупика, это не конец, это — переход. Пусть местами болезненный, пусть не сразу понятный, но переход. Именно такое отношение к выгоранию поможет преодолеть его.

Выход из выгорания не бывает мгновенным. Как бы этого ни хотелось, инсайт, волшебный момент с озарением и фанфарами, когда все становится легко и ясно, не наступает. Все происходит постепенно.

Сначала отпускает в одном месте напряжения, затем становится чуть спокойнее в другом. Постепенно уходит тяжесть, становятся терпимыми рутинные задачи, словно появляется больше воздуха. А потом — возможно, через несколько месяцев — наступает момент, когда человек вдруг замечает, что тревоги нет (и причем давно), что снова стало легко засыпать и просыпаться. Возвращается интерес к происходящему вокруг: к людям, событиям, делам, задачам. Появляется энергия строить планы и реализовывать их. Именно тогда становится очевидным: выгорание позади.

Также выгорание — это хороший способ лучше понять себя. С выгоранием приходит необходимость переоценки многого вокруг и внутри. Именно выгорание становится той лупой, через которую можно посмотреть на свои схемы поведения, способы реагирования и принятия решений. Что-то из этого отлично работало раньше, а теперь мешает. И тогда возникает шанс переосмыслить это все и измениться. А следом изменить и обстоятельства вокруг.

Именно в этой точке, стоя перед внутренней чернотой, можно позволить себе в нее смотреть. Не отворачиваться, не убегать, а остановиться и встретиться с ней. Это правда требует мужества, но именно из этой черноты порой приходят самые верные ответы.

Важно понимать, что восстановление не начинается с усилий. Усилий и так было слишком много. Исцеление начинается с отказа от внутреннего давления.

С момента, когда человек перестает требовать от себя прежней продуктивности и позволяет себе чувствовать то, что есть на самом деле. Усталость, злость, разочарование — все это не признаки слабости, а свидетельства честного контакта с собой. Чтобы двигаться дальше, необходимо признать: