

**زمینه های بازدید: ترس از ارزیابی یا توسعه انگیزشی؟**

**خلاصه اجرایی**

بازدیدهای فیلد تقریبا 80 درصد از زمان مدیریت فروش را اشغال می کنند. مزایا برای افراد اجرایی فروش، مدیران و سازمان ها به طور کلی قابل توجه است، اما ارزش چنین بازدیدهای اغلب مورد سوال قرار می گیرد. کلید موفقیت آنها ، در چگونگی عهده دار شدن آنهاست (چگونگی عملکرد و انجام کار).

فقدان دستورالعمل یکی از عوامل مهم در بسیاری از فقیرترین زمینه های بازدید است. این امر منجر به عدم تمرکز و ناگزیر؛ عدم اقدام و توسعه برای فروش اجرایی می شود. فقدان عملکرد در نهایت هر دو طرف را بی انگیزه می کند. مدیران باید دارای مهارت های لازم برای اطمینان از اینکه دستورالعمل یا ساختار زمینه بازدید تولید انگیزه، نتایج و توسعه می کند ؛ باشند.

یک مدیر نیاز به مهارت های اساسی برای انجام ملاقات های مؤثر زمینه ای دارد. توانایی ایجاد اعتماد، آرامش و احترام، یک عنصر ضروری برای هر مدیر فروش خوب است. مدیر همچنین باید بتواند روابط کاری را قرارداد کند، کارکنان را ترغیب کند و برای آنها انگیزه ایجاد کند. بازخورد سازنده و مناسب برای این فرآیند بسیار مهم است.

بازدید های فیلد پشتیبانی و مشاوره برای مدیران فروش، ارزیابی و ایجاد فرصت های ارتباطی برای مدیریت فروش و بهبود بهره وری برای سازمان ها را فراهم می آورد . این بررسی جنبه های ضروری دیدگاه تولیدی و انگیزشی را مشخص می کند.

**فهرست**

* مقدمه
* درباره نویسنده
* چرا شما field visits را انجام می دهید.
* دستورالعمل field visits
* ™ Model Field Coaching –
* The ASPIRES™ Model of Field Coaching- مهارت های مورد نیاز
* مهارت های ضروری برای بازدید مؤثر فیلد
* ایجاد اعتماد و احترام از طریق آرامش
* قرارداد روابط کاری
* مربیگری موثر
* انگیزه
* نتیجه
* منابع
* ادامه مطلب

**مقدمه :**

طی 13 سال گذشته من به عنوان مدیر فروش پزشکی و مربی فروش، بیش از 1200 بازدید از فیلد را انجام دادم، می دانم صبح زود بیدار شدن ، ساعت ها در بزرگراه ها یا هواپیما گذراندن ، و در شب به خانه برگشت چه حسی دارد. من نیز در طی 7 سال به عنوان مدیر اجرایی فروش پزشکی دیدارهای روتین با مديران و مربیان را تجربه کردم و همچنین از هر دو چشم انداز بازدیدهای میدانی زنده داشته ام.

مدیر یک فیلد بودن می تواند بسیار استرس زا باشد، به ویژه اگر شما مسافرت و این واقعیت را در نظر بگیرید که شما می توانید (و باید) یک روز کامل با مدیران و نمایندگان خود صرف کنید. به طور مشابه، همین مسئله برای فروش اجرایی می تواند بسیار استرس زا باشد، به ویژه اگر مدیر یا مربی آن انگیزه ی زیادی نداشته باشد و مهارت های صحیح را در اختیار نداشته باشد تا این بازدیدها را مفید و الهام بخش سازد.

این بررسی تمام مدیران فروش سخت کوش را در زمینه توسعه مهارت های مربیگری خود به منظور کاهش استرس و فشار این بازدیدها و باور کردن کار مدیران و عوامل اجرایی ، حمایت می کند. در این زمینه ، من تعدادی از مدل هایی را که من به عنوان مدیر فروش پزشکی آنرا توسعه داده ام یا به نظرم مفید می آیند ، معرفی می کنم:

* ASPIRES™ ؛ مدل مربیگری میدان: شما را قادر می سازد که بازديد های ميدانی خود را سودمند سازید.
* مدل سبک های رفتاری - به شما این امکان را می دهد تا سریعا ارتباط برقرار کنید و اعتماد و احترام ایجاد کنید.
* شبکه توانایی / انگیزه – شما زا قادر می سازد که یک رویکرد توسعه ای مناسب با فروشندگان خود داشته باشید.
* مدل های مربیگری OUTCOMES® - به شما این امکان را می دهد تا به طور موثر مربیگری کنید.
* مثلث انگیزشی - به شما این امکان را می دهد تا خود و تیم خود را به طور مداوم انگیزه دهید.

البته که مدل های بیشتری برای بازداندهای میدانی و جنبه های دیگر، مانند فرم های بازدید میدانی وجود دارد، که خارج از محدوده این بررسی قرار دارد.

هر شرکت فرم های خاص خود را دارد، مگر اینکه ساختار بازدید میدانی درست را بدست آورید و مهارت های اساسی مورد نیاز برای اطمینان از مؤثر بودن بازدیدهای میدانی را کسب کنید ؛ در این صورت فرم ها بی فایده هستند! این که آیا شما یک مدیر فروش پزشکی یا یک نماینده فروش هستید، امیدوارم که این بررسی برای موفقیت بیشتر فروش شما موثر باشد.

**درباره نویسنده:**

آلن مکینتاش یک فرد حرفه ای در زمینه آموزش و توسعه با بیش از 23 سال تجربه در صنعت است. سال هایی که صرف صنعت داروسازی کرد ، باعث شد او در زمینه مدیریت اجرایی، مدیریت فروش، مربی فروش و مربیگری تجربه هایی کسب کند. او 6 سال به عنوان مدیر / مربی توسعه با GlaxoWellcome و، GlaxoSmithKline قبل از اینکه شاخه ای برای کسب و کار مدیریت مربیگری خود در سال 2001 تشکیل دهد، کار کرده است. آخرین نقش صنعتیش، مربیگری عوامل اجرایی فروش عالی ، مدیران رده اول و مدیران ارشد، و ارائه پشتیبانی برای آنها برای شناسایی دستیابی به اهداف تجاری خود بود. تاکید ویژه بر حمایت از مدیران جدید قرار گرفت که از عملکرد فروش به مدیریت ارتقا یافته بوده اند. در ماه مه سال 2001، آلن مربیگری مدیریت مدیریت عملکرد اسکاتلند[[1]](#footnote-1) را برای ترویج مهارت مربیگری در مدیریت و حمایت از مدیران برای تبدیل شدن به مربیان عالی در محل کار تاسیس کرد . از زمان شروع مربیگری مدیریت عملکرد، آلن به طور پیوسته نام تجاری مربیگری را رشد داده و در حال حاضر یک کتاب و سه مدل مربیگری منحصر به فرد را علاوه بر e-zine ، کتاب الکترونیکی و چندین دوره سازمان یافته نیز پوشش میدهد. جزئیات در وب سایت خود www.pmcscotland.com موجود است.

با آلن می توانید از طریق شماره تماس +44 (0) 776 416 8989 یا allan@pmcscotland.com تماس بگیرید. او
همیشه علاقمند است که از خوانندگان درباره تجربیات خود بشنود.

بازدید های فیلد:

ترس از ارزیابی یا توسعه انگیزشی؟

چرا بازدید میدانی را انجام می دهید؟

بازدیدهای میدانی حدود 80٪ از زمان مدیران فروش را به خود اختصاص می دهد. منافع مدیر، اجرایی فروش و، در نهایت، سازمان؛ بدون شک، مسلم هستند، اما هنوز کسانی هستند که در این مورد سوال دارند. واضح است که بعضی از نمایندگان و مدیران در واقع از بازدیدهای میدانی می ترسند، زیرا آنها اولا ، بازدید میدانی را به عنوان یک ارزیابی از توانایی های خود می دانند، و دوم اینکه آنها آنرا یک کار سخت و طاقت فرسا می دانند. با این حال، بازدایی های میدانی فرصت های قابل توجهی از منظر توسعه کسب و کار و شخصی فراهم می کند. کلید موفقیت آنها این است که آنها چگونه این کار را انجام می دهند.

پس مزایای بازداندهای میدانی (جدول 1) چیست؟ برای عوامل اجرایی فروش، آنها پشتیبانی، مشاوره و فرصت های مشاوره را ارائه می دهند. آنها همچنین برای شرکت - یک کالای ارزشمند در اغلب حرفه هایی که بصورت منفرد کار می شوند(شرکت هایی که فقط یک حرفه را دنبال می کنند) ارائه می دهد. برای مدیر فروش، بازدید میدانی ، امکان ایجاد ارتباط با نمایندگان را فراهم می سازد و آنها را قادر به ارزیابی، تخمین و مهم تر از همه ، پشتیبانی از کارکنان خود می کند. آنها همچنین فرصتی را برای برقراری ارتباط با محیط بازار و یادگیری مهارت های جدید فراهم می کنند. سازمان ها از راه های مختلف از بازدیدهای میدانی ، نه تنها از طریق بهبود بهره وری، سود می برند. درک مشتری از شرکت ها با آنچه که به وضوح نشان دهنده حمایت از نمایندگان آنها است، تقویت می شود.

با وجود چنین مزایای آشکاری، چرا بسیاری از مدیران و نمایندگان در واقع از بازدید میدانی میترسند ؟
ممکن است دلایلی وجود داشته باشد، اما بر اساس تجربه من ، تعدادی از این دلایل در زیر آورده شده است:

* "فکر" هر دو مدیر و نماینده، که ممکن است به بازدید به عنوان "بررسی" و یا "ارزیابی" به عنوان مخالف " انگیزش ، تولید و توسعه" بدانند.
* کمبود مهارت از طرف مدیر از برای سازمان دهی آن روز (بازدید میدانی)
* کمبود مهارت در بخش مدیریت از لحاظ مهارت های ضروری افراد مانند ازتباط برقرار کردن و مربیگری.

موفقیت نهفته در افزایش توانایی مدیران از لحاظ چگونگی سازماندهی دیدارهای کاری آنها است و سپس تاثیر بر روی افراد و مهارت های توسعه آنها است. اگر این امر حاصل شود ، می توانیم به یک راه طولانی برای تغییر چگونگی بازدید از میدان برویم.

موفقیت نهفته است در افزایش توانایی مدیران برای سازماندهی بازدیدهای میدانی خود، و پس از آن اعمال آن در میان مردم و مهارت های توسعه.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| مزایا برای سازمان ؟ | مزایا برای مدیر؟ | مزایا برای عامل اجرایی فروش ؟ |
| * به مشتری نشان می دهد که آنها متعهد به توسعه کارکنان هستند.
* کارکنان با انگیزه متعهد تر و حامی تر هستند
* توسعه کارکنان افزایش یافته است و به همین ترتیب باید تولیدی تر باشد
* بهره وری بیشتر به معنای نتایج بهتر ، نارضایتی و خستگی کمتر کارکنان است ( بازدید میدانی به طور موثری انجام می شوند)
 | * مدیر را قادر می سازد تا به ارزیابی و پشتیبانی از توسعه مهارت ها کمک کند
* مدير را با آنچه که در بازار اتفاق می افتد آبدیت نگه می دارد.
* به مشتری نشان می دهد که عامل فروش اجرایی پشتیبانی می شود
* به مشتری فرد دیگری را ارائه می دهد که سرش قریاد بکشد.!
* مدیر را قادر می سازد خلاصه و به روز رسانی اجرایی صورت بگیرد
* مدیر را قادر می سازد که اجرایی را به صورت رو در رو ، خلاصه و به روز سازد
* به مدیر اجازه می دهد که ستایش و پاداش اجرایی را داشته باشد و در نتیجه، به آنها برای عملکرد بیشتر انگیزه می دهد.
* به مدیر فرصت می دهد تا مهارت های خود را به روز نگه دارد
 | * پشتیبانی برای توسعه مهارت ها
* فرصتی برای یادگیری از شخص دیگری
* پشتیبانی برای بازخورد در مورد مهارت ها
* فرصتی برای نشان دادن مهارت ها
* شرکت - فروش تنها می تواند باشد!
* پشتیبانی از طریق مربیگری و مشاوره در مورد مسائل و چالش ها
* در میان گذاشتن ایده ها
* پشتیبانی و چالش در مورد پیشرفت برنامه های تجاری و توسعه
 |

**سازماندهی بازید میدانی**

یکی از بیشتر عوامل بی انگیزه کننده در هنگام بازدید های میدانی ، زمانی است که سازماندهی کمتری برای آنها وجود دارد یا اصلا سازمان بندی نشده اند. بدون ساختار، فوکوس وجود ندارد و بدون فوکوس، اقدام بالقوه و توسعه وجود ندارد. بازخورد بسیاری از نمایندگان و مدیران از این دیدگاه پشتیبانی می کند و به همین ترتیب، من مدل ASPIRES در زمینه مربیگری بازدید میدانی را توسعه دادم. هدف از ASPIRES این است که اطمینان حاصل شود که مدیران یک چارچوب متمرکز را دارند که از طریق آنها می توانند بازدید های میدانی خود را انجام دهند. ساختار و هدف اصلی هر مرحله از این مدل در جدول 2 خلاصه شده است.

مدل ASPIRES مربیگری میدانی – - مهارت های مورد نیاز

مدیران باید اطمینان حاصل کنند که مهارت های لازم برای اطمینان از اینکه ساختار بازدید میدانی باعث ایجاد انگیزه، نتایج و توسعه مستمر می شود، را دارا هستند. جدول 3 مهارت های لازم برای کارایی مدل ASPIRES در مربیگری میدانی را نشان می دهد.

**مهارت های ضروری برای بازدید مؤثر**

زمانی که یک چارچوب برای ساختار بندی بازدید میدانی وجود دارد، مدیران باید اطمینان حاصل کنند که آنها مهارت های پایه ای برای بازدیدهای میدانی موثر را دارند. توانایی های مورد نیاز عبارتند از:

- توانایی ایجاد اعتماد و احترام از طریق روابط رفتاری

- توانایی عقد قرارداد در روابط کاری شما

- توانایی مربیگری و شناختن مکان و زمان مناسب مربیگری

- توانایی بازخورد توسعه ای(پیشرفت) عالی

- توانایی انگیزش و الهام بخشیدن .

این بررسی به قابلیت های کلیدی - ایجاد ارتباط، قرارداد بستن ، مربیگری و انگیزه می پردازد.

**اهداف اصلی هر مرحله بررسی مرحله**

 A

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| این جایی است که مدیر با عامل اجرایی به بهترین نحوی که می توانند با هم کار کنند ، "قرارداد" می بندند. این معمولا به عنوان توافق دوطرفه در مورد چگونگی همکاری آنها با هم انجام می شود، و همچنین قبل از هر بازدید میدانی (معمولا از طریق تلفن) انجام می شود و سپس در ابتدای بازدید میدانی از محل، بازبینی می شود. در صورتی که درست انجام شود، می تواند راه را برای اعتماد و احترام سریع هموار کند. |  =A توافق یا استفاده از "قرارداد" بین مدیر فروش و عامل اجرایی فروش | A |
| در آغاز بازدید میدانی و احتمالا به عنوان بخشی از روند قراردادن، حیاتی است که اهداف هر فرد برای روز مورد بحث و توافق قرار گیرد.  | S = اهداف خاص برای هر دو طرف که باید در طول روز به دست آورند | S |
| بسیاری از مدیران زمان کافی برای آموزش عوامل اجرایی از طریق اهداف تماس فروش خاص خود برای هر یا همه تماس های فروش خود، اختصاص نمی دهند. این مرحله تضمین می کند که این اتفاق پیش از هر تماس فروش رخ می دهد. | P = PRE-CALL، تماس فروشندگان با مشتریان  | P |
| مهم است که قبل از هر تماس، توافق شود که نقش فروشندگان اجرایی و مدیر فروش در طول تماس چیست. در حالت ایده آل، مدیر باید به عنوان ناظر و مربی عمل کند، در حالی که فروش اجرایی کنترل و فروش تماس را اجرا می کند . | I = موافقت نامه IN-CALL بین دو طرف | I |
| آموزش عامل اجرایی فروش از طریق بررسی پس از تماس یکی از وظایف مدیر فروش است. قبل از ارائه بازخورد آنها باید عوامل اجرایی خود را به تجزیه و تحلیل عملکرد خود در برابر اهداف فروش که مورد توافق قرار گرفته است، وادار کنند. در صورت لزوم بازخورد سازنده و انگیزشی باید این امکان را برای مدیر اجرایی فراهم آورد تا در مورد چگونگی تغییرات جزئی تماس با فروش در دور بعدی و همچنین تقویت بخش هایی که آنها را به خوبی اجرا کرده اند، بررسی های لازم را بعمل آورند. | R = بررسی تماس فروش و عملکرد در برابر اهداف تماس خاص فروش | R |
| این مرحله باید بخشی از مراحل بررسی و پیگیری آن باشد. مهم است که جایی که برنامه C-SMART2 در حال انجام است برای تماس بعدی و برای تماس های بعدی ستایش و قدردانی صورت پذیرد .  | E= انرژی و اشتیاق قبل از تماس بعدی | E |
| این نشان دهنده مرحله نهایی بازدید میدانی است و هر دو طرف باید اهداف مورد توافق خود بازتاب دهند خواه در طول روز به آنها دست یافته باشند خواه نیافته باشند. برنامه های اجرایی باید خلاصه شوند، با مدیر اطمینان حاصل شود که مدیر اجرایی فروش برای حرکت به جلو ، دارای انگیزه شده است. مدیر همچنین باید بداند که چه نوع پشتیبانی برای حفظ حرکت لازم است.  | S = خلاصه و پشتیبانی | S |

جدول 2. مدل ASPIRES مربیگری میدان.

**ایجاد اعتماد و احترام از طریق ارتباط**

ارتباط برقرار کردن ضروری است بخصوص اگر شما بخواهید بر افراد ، خصوصا در زمان بازدید از محل تاثیر بگذارید . اگر شما بعضی از دستورالعمل های ساده را دنبال کنید، می توانید با مردم ارتباط برقرار کنید. روابط ساختمانی نیاز به درک بیشتری از سبکهای رفتاری یا شخصیتی و توانایی انعطاف پذیری سبک شما برای تکمیل کارکنان و تیم شما دارد. انعطاف پذیری سبک می تواند در شرایط خاصی دشوار باشد (مثلا هنگام برخورد با استرس). با این وجود، حیاتی است که مدیران راه را نشان دهند و در همه زمان ها با فروشندگان خود ارتباط برقرار کنند. بسیاری از مدیران حاضر به تغییر سبک خود نبودند ؛ زیرا آنها می گویند که کارمندان باید به سمت آن ها خم شوند ، زیرا آنها رئیس هستند. نتیجه معمولا یک برخورد شخصیتی است، و شاید شما حدس بزنید چه کسی بیشترین چیز را در آن وضعیت را از دست می دهد؟ با این حال، اگر فروشندگان دانش مشابهی در مورد سبک های رفتاری مانند مدیر داشتند، آنها می توانند یاد بگیرند که انعطاف پذیر و تطبیق پزیر باشند ، به خصوص با تیم خود، همکاران و مشتریان. این آن برای همه افراد درگیر آسانتر می کند.

ارتباط برقرار ساختن ضروری است اگر شما بخواهید بر مردم تاثیر بگذارید، خصوصا در زمان بازدید از محل

این سبک های رفتاری چه هستند، چگونه آنها را شناسایی می کنید و چگونه سبک خود را با دیگران سازگار می کنید؟

مدل های متعددی از سبک های رفتاری وجود دارد و همه آنها بر اساس کار انجام شده در سال های 1920 توسط کارل یونگ روانشناس است. برای شما مفید خواهد بود که در مورد کار او بیشتر مطالعه کنید ، همچنین می توانید از مدل هایی نظیر Myers–Briggs Type Inventory and the DiSC (Dominant, Infl uencing, Steady, Cautious) Personality Type استفاده کنید.

**چهار سبک رفتاری**

مدل های سبک رفتاری بسیار شبیه هستند. مدلی که من به شما معرفی می کنم توسط Wilson Learning در ایالات متحده آمریکا توسعه یافت. این همان چیزی است که من در زندگی حرفه ای ام بیشتر از آن استفاده کرده ام و متوجه شدم که این بخوبی جواب می دهد. من همچنین کتاب دکتر مایکل لیلیبریج را تحت عنوان "نقشه مردم" دوست دارم، زیرا از زبان به روز و شرکتی استفاده می کند. هر دو مدل Wilson Learning و Lillibridge نشان می دهد که چهار نوع رفتاری متمایز وجود دارد.

برای هر یک از ما، سبک رفتاری ما به عنوان منطقه راحتی شخصی ما یا سبکی که بیشتر به طور طبیعی هنگامی که تحت استرس نیستیم ، مورد استفاده قرار می دهیم ، دیده می شود. برچسب ها برای شناسایی این چهار سبک رفتاری استفاده می شوند؛ با این حال، آنها فقط برچسب هستند. مهم است که از ویژگی های هر یک، و نه فقط تعریف خود برچسب، آگاهی داشته باشیم. همچنین لازم به ذکر است که تقریبا در هر کسی رفتارهای متقابل وجود دارد. بنابراین هیچ چیز مطلقی وجود ندارد. برخي ويژگي ها در رفتار عادي افراد نسبت به ساير موارد بسيار برجسته تر خواهد بود.

سبک رفتاری 1 – راننده(پیشبرنده)، کنترل، سبک رهبری: افرادی که در این دسته قرار می گیرند در ظاهر مشابه کسب و کار و رسمی هستند.

اولویت اصلی آنها کاری که در دست اجرا ، و نتایج به دست آمده است. سرعت آنها سریع و قاطع است. آنها فضایی را ترجیح می دهند که در آن آنها می توانند مردم و فرایندها را کنترل کنند و از طریق بهره وری و رقابت پذیری خود، پذیرفته شوند. رانندگان دوست دارند که مسئول باشند، به دنبال بهره وری و عدم کنترل هستند و از دست دادن کنترل را دوست ندارند. آنها شما را می خواهند تا به این نقطه ای برسند، زیرا آنها با ناکارآمدی و بی تصمیمی تحریک می شوند. آنها ارزش شخصی خود را با نتایجی که به دست می آورند و سابقه خود ، اندازه گیری می کنند. تحت فشار، این افراد به شدت مدعی می شوند و راهی که کارها از طریق آن باید انجام شوند را دیکته می کند ؛ آنها خود کامه هستند.

برای تأثیر و کار با این افراد، شما باید از اهداف آنها حمایت کنید و نشان دهید که ایده هایتان چه کار خواهند کرد و چه زمانی آنرا عملی می کنید و هزینه آن چگونه است . چنین افرادی نتایج را می خواهند.

**مهارت های مورد نیاز بررسی مرحله**

- مدیریت زمان - بدون این، بازدید میدانی آنگونه که مورد نیاز است رخ نخواهد داد.

- تجزیه و تحلیل رفتاری - مورد نیاز در هر مرحله

- قرارداد – از نظر ظاهری آسان به نظر می رسد ، اما برای قرار دادن کلمات صحیح در متن قرارداد نیازمند تمرین است .

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| A | =A توافقتنامه یا استفاده از "قرارداد" | بین مدیر فروش و اجرایی فروش  |
| S | =S اهداف خاص برای هر دو طرف که باید در طول روز به دست آورند  | تنظیم هدف با استفاده از C-SMART  |
| P |  PRE-CALL= P مربیگری - گوش دادن / سوال کردن و غیره |  فروش های قبل از تماس ، تماس با اهداف  |
| I | مشاهده، گوش دادن = I  | موافقت نامه IN-CALL بین دو طرف  |
| R | R =دادن و دریافت بازخورد  | بررسی تماس فروش و عملکرد در برابر اهداف تماس خاص فروش  |
| E |  =E انرژی و اشتیاق قبل از تماس بعدی | استفاده از مدل های انگیزشی مانند مثلث انگیزشی   |
| S | ترکیبی از همه موارد فوق = S | خلاصه و پشتیبانی  |

جدول 3. مهارت های لازم برای ایجاد ساختار دیدگاه ASPIRES موثر.

**سبک رفتاری 2 - تحلیلی، پردازش یا سبک کار:**

افرادی که از این سبک استفاده می کنند ظاهرا رسمی و محافظه کارانه هستند. اولویت اصلی آنها کاری است که در دست دارند و روند لازم برای دستیابی به آن است. سرعت آنها قابل اندازه گیری و سیستماتیک است. آنها فضایی را ترجیح می دهند که آمادگی دقیق و تشویق را از طریق صحیح، منطقی و کامل به انجام رسانند . تحلیلگران می خواهند شناخت درستی را بدست آورند، با دقت هستند و خجالت را دوست ندارند. آنها می خواهند شما در ارتباطات خود با آنها دقیق باشید ، زیرا آنها با غیر قابل پیش بینی بودن و شگفتی تحریک می شوند. آنها ارزش شخصی خود را با میزان درک، دقت و فعالیت خود می سنجند. تحت فشار، این افراد به دنیای خود بر می گردند و از تماس با علل استرس دوری می کنند.

برای تأثیر و کار با این شخصیت، شما باید از تفکر آنها حمایت کنید و نشان دهید که چگونه ایده های شما از اعتبار شخصی آنها حمایت می کنند.

**سبک رفتاری 3 – سبک مردمی ، مهربان و یا حمایت کننده:**

به نظر می رسد افراد سبک مردمی بی ثبات، اما سازگار باشند. سرعت آنها آهسته و آسان است. آنها ترجیح می دهند روابط خود را حفظ کرده و از مقابله جلوگیری کنند. بنابراین، آنها جوی را که روابط را تشویق می کنند ترجیح می دهند و از طریق انطباق و وفاداری به پذیرش دست می یابند. آنها نیاز دارند که مورد قدردانی قرار گیرند ، به آنها توجه شود و از مقابله با آنها باید دوری کرد. آنها می خواهند لذت بخش باشند، زیرا آنها توسط احساس ناخوشایند و بی حوصلگی تحریک می شوند. آنها ارزش شخصی خود را با میزان سازگاری با دیگران و عمق روابطشان اندازه می گیرند . تحت فشار، افرادی که این سبک رفتاری را انجام می دهند، یا تسلیم می شوند یا ا رضایت می دهند.

برای تاثیر گذاری و کار با چنین افرادی، شما باید از احساسات خود حمایت کنید و آنها را نشان دهید که چگونه ایده های شما از شرایط شخصی آنها پشتیبانی می کند.

**سبک رفتاری 4 - روح آزاد(فاعل مختار)، سبک بیانگر یا مشتاق:**

شخصیت های سبک روحانی ظاهرا پرتلاطم تر هستند. آنها تمايل دارند ارتباط برقرار کنند و از دست دادن اعتبار و نفوذ را دوست ندارند. سرعت آنها سریع و خود به خودی است. آنها سعی می کنند فضایی ایجاد کنند که باعث انعطاف پذیری شود. آنها پذیرش را از طرز معاشرت و ایجاد یک محیط تحریک کننده کسب می کنند. آنها می خواهند تحسین شوند، به دنبال شناخته شدن هستن و نادیده گرفته شدن را دوست ندارند. آنها از شما می خواهند که محرک باشید، زیرا آنها از طریق روال و خستگی تحریک می شوند. آنها ارزش شخصی خود را با مقدار شناخت و تأییدی (یا شکایات) که دریافت می کنند، اندازه می گیرند. تحت فشار، یک فرد با سبک رفتاری روحانی تبدیل به یک فرد مهاجم یا اهل طعنه زنی خواهد شد. مدیرانی که می خواهند به طور موفقیت آمیز موثر باشند و با افرادی که از این سبک استفاده می کنند، کار کنند، باید از رویاها و ایده هایشان حمایت کنند و به آنها نشان دهند که چگونه می توانند به آنها کمک کنند تا جایگاه خود را با دیگران بهبود بخشند.این برای مدیر حیاتی است که می خواهد به طور موثر مربیگری کند تا به سرعت و به آسانی بتواند در ایجاد ارتباطات ماهر شود. دانستن سبک خود و سبک افرادی که مدیریت می کنید می تواند به شما کمک کند با "رهبری راه" ارتباط برقرار کنید و سبک خود را منعطف کنید . جدول 4 یک مرجع سریع برای شناسایی این سبک ها را از طریق استفاده از زبان بدن فراهم می کند.



جدول 4: شناسایی چهار سبک رفتاری با استفاده از زبان بدن.

**قرارداد روابط کاری**

قرارداد به سادگی یک توافق بین مدیر فروش و اجرایی فروش با است که چگونگی کار کردن آنها با هم را بهتر می کند. قرارداد باید در ابتدای هر روابط کاری انجام شود و باید روابط دو جانبه مدیر و عامل اجرایی، انتظارات هر یک از طرفین را از لحاظ رفتار و نقشها به اشتراک گذارد.

در رابطه با بازدید میدانی، مدیر فروش باید مطابق زیر با فروش اجرایی خود وارد قرارداد شود:

• ساختار میدان بازدید در طول روز

• زمان ملاقات در آغاز روز و محل دیدار

• آنچه که هر فرد نیاز دارد / می خواهد از روز دریافت کند

• مدیران چه نقشهایی را در طول روز، به ویژه در طی تماس فروش خواهند داشت.

• چگونه بازخورد باید در طول روز انعکاس داده شود - برای هر دو نفر!

• رفتار مناسب که هر فرد از دیگری انتظار دارد .

احتمالا وظایف بیشتری وجود دارد که می توان برای آنها قرارداد بست و برای هر بازدید میدانی باید در ابتدای روز(شروع کار) قرارداد بست.

نقص در بستن قرارداد به طور موثر منجر به سوء تفاهم و انتظارات برآورده نشده می شود و در نهایت ، منجر به ناامیدی، سردرگمی و بی انگیزگی می شود. اساسا، قرارداد یک گفتگو بین دو فرد بالغ است که توسط مدیر هدایت می شود، اما مدیر با اطمینان از اینکه اجرایی فروش 50 درصد از زمان پخش را در اختیار دارد!

قرارداد یک گفتگو بین دو فرد بالغ است که توسط مدیر هدایت می شود، اما مدیر با اطمینان از اینکه اجرایی فروش 50 درصد از زمان پخش را در اختیار دارد!

**مربیگری موثر**

دانستن زمانی که برای مربیگری مناسب است و زمانی که مناسب مربیگری نیست - شبکه توانایی / انگیزش یا ماتریکس مهارت / اراده

با انفجار دوره های مربیگری و این واقعیت که در حال حاضر یک پیش شرط لازم است که مدیران در دوره های مربیگری حضور پیدا کنند، بسیاری از مدیران نیاز به مربیگری را در هر زمان ممکن احساس می کنند ، و بازدادهای میدانی یک فرصت طلایی برای انجام این کار است. با این حال، مدیر باید آگاه باشد که زمان هایی وجود دارد که مربیگری مداخله ای مناسب نیست و می تواند باعث از بین رفتن انگیزه فرد شود.

در اولین روزهای من به عنوان یک مدیر، من اغلب از واکنش هایی که در هنگام بازرسی در محل انجام دادم اغلب شگفت زده شدم؛ زمانی که سعی کردم یک نماینده فروش را در یک جنبه خاص از تماس فروشش ، مربیگری کنم. گاهی اوقات جواب می داد، گاهی اوقات من فقط یک نگاه گیج کننده ای داشتم و یک بار گفتم : "نگاه کن. فقط، به من جواب را بگو !" تا اینکه به دنبال دلایل چنین واکنش هایی بودم و متوجه شدم که من در موارد و شرایط خاص رویکرد غلطی داشتم . سپس به شبکه توانایی / انگیزش یا ماتریکس مهارت / اراده معرفی شدم ، و این ها همه باعث ایجاد احساس در من شدند.

در نتیجه، اگر شما مربیگری و یا مدیریت می کنید ، بسیار مهم است که سبک تعامل مربیگری خود را به آمادگی کارکنان برای انجام کار مطابقت دهید. شبکه توانایی / انگیزش یا ماتریکس مهارت / اراده شما را قادر به این کار می سازد. این مدل به چهار بخش تقسیم می شود (شکل 1):

1. توانایی کم / انگیزه کم – مبتدی بودن در نقش، پروژه یا وظیفه ای که تازه شروع شده و استرس است یا ممکن است قبلا برای انجام آن اقدام شده ولی با شکست مواجه شده باشد .

2. انگیزه بالا / توانایی پایین - تازه کار مشتاق به نقش خاص، پروژه یا وظیفه است.

3. انگیزه کم / توان بالا - فرد با تجربه و ماهر که نیاز به توجه دارد و ممکن است با چالش تغییر تحت تاثیر قرار گیرد.

4. توانایی بالا / انگیزه بالا - فرد ماهر است که به دنبال فرصت های بیشتری برای رشد و توسعه است.

این که آیا شما مربی و یا مدیر هستید، مهم است که سبک خود را از تعامل مربیگری با آمادگی کارکنان برای این کار مطابقت دهید.

**نحوه استفاده از مدل**

گام اول: تشخیص اینکه آیا مهارت و اراده فردی که مربیگری می شود برای انجام کار خاص بالاست یا پایین . به یاد داشته باشید که این مربوط به کار خاص است و نه تجربه کلی.

شما ممکن است فردی داشته باشید که فکر می کند به دلیل عملکرد کلی آن در رده «انگیزه / توانایی بالا» قرار دارد، اما در صورتی که در زمان انجام وظیفه یا مهارت جدید، ممکن است مشخص شود که رده درستی برای او نبوده است.

• قابلیت / مهارت - بستگی به تجربه، آموزش، فهم و درک نقش دارد.

• انگیزه / اراده - بستگی به تمایل به دستیابی، انگیزه، امنیت و اطمینان دارد.

گام دوم : شناسایی سبک مربیگری / مدیریت مناسب؛ برای مثال، اگر فردی که او را مربیگری می کنید انگیزه بالایی داشته باشد، اما توانایی کم برای انجام آن وظیفه را داشته باشد ، از 'راهنمای / مربی' استفاده کنید (شکل 1، کادر 2).

گام سوم : در مورد رویکرد مورد نظر خود با شخصی که مربیگری می کنید، به توافق برسید.

**اعمال مدل**

مستقیم / آموزش (توانایی و انگیزه هر دو کم هستند)

• اول ایجاد اراده / انگیزه - ارائه جلسات روشن و مختصر؛ شناسایی محرک ها و از بین برنده های انگیزه؛ ایجاد یک چشم انداز در مورد عملکرد آینده؛ اطمینان از درک الزامات

• سپس ایجاد مهارت / قابلیت - وظایف ساختاری برای برنده شدن سریع؛ شناسایی نیازهای آموزشی؛ آموزش برای ایجاد مهارت

• در نهایت، انگیزه - ارائه بازخورد مکرر در برابر پیشرفت؛ ستایش و پرورش

• اطمینان از نظارت نزدیک با قوانین و مقررات روشن.

راهنما / مربی (توانایی کم، انگیزه بالا)

• زمان سرمایه گذاری اولیه برای اطمینان از ورود و درک نیازهای آموزشی - مربی و آموزش؛ پاسخ به سوالات / توضیح

• ایجاد محیط زیست بدون خطر برای فراهم کردن شرایط اشتباهات اولیه / یادگیری

• نظارت بر پیشرفت به طور مرتب و اطمینان از بازخورد و ستایش.

• کنترل آرام به عنوان پیشرفت نشان داده شده است

تحریک کردن / مربی (توانایی بالا، انگیزه کم)

• شناسایی دلایل انگیزه کم - سبک کار / مدیریت / عوامل شخصی.

• ایجاد انگیزه مناسب.

• مانیتور بازخورد

• اطمینان از محدوده برای بررسی / ارزیابی پیشرفت به طور منظم.

نماینده / پشتیبانی (توانایی و انگیزه هر دو بالا هستند)

• ارائه آزادی برای انجام کار - تعیین اهداف، نه روش؛ ستایش، عدم نادیده گرفتن

• تشویق coachee برای مسئولیت پذیری – شامل تصمیم گیری؛ نظر آنها را بپرسید.

ریسک پذیری مناسب - درمورد وظایف چالش برانگیزتر از حمایت در آنجا اطمینان حاصل شود؛ مدیریت را از حد خارج نکنید.

اعمال اصول قابلیت / انگیزه شما را قادر می سازد تا اطمینان حاصل کنید که شما در صورت درخواست از اعضای تیم برای انجام وظایف، رویکرد مناسب را انتخاب می کنید. استفاده از ماتریکس مهارت / اراده زمانبر است، اما هنگامی که به طور موثر استفاده می شود، این مدل می تواند به مدیر کمک کند تا مدیران فروش را به طور موثر توسعه دهد، در حالی که اطمینان داریم که انگیزه به خطر نمی افتد.



**مربیگری موثر - مدل مربیگری OUTCOMES®**

به طور گسترده ای پذیرفته شده است که مهارت مربیگری (و مهارت های لازم برای مربیگری، مانند گوش دادن و سوال کردن) یک پیش شرط برای مدیران است؛ البته اگر آنها مایل باشند در نقش هایشان موثر باشند. همانطور که قبلا ذکر شد، بازدید میدانی یک فرصت عالی برای مدیران برای مربیگری است، و فرصت های زیادی در این میدان وجود دارد که یک مدیر می تواند مربی باشد. مربیگری می تواند در زمان قرارداد بستن ، تعیین هدف و در فرآیند بازبینی انجام شود که در آن مدیر اجرایی عملکرد خود را در برابر اهداف مورد توافق مدیر مورد ارزیابی قرار می دهد. اما یک مربی دقیقا چه می کند؟

مدل سنتی مورد استفاده در مربیگری مدل GROW است که در آن G = اهداف، R = واقعیت، O = گزینه ها و = Will اراده یا راه پیش رو.

بسیاری از مدیران آن طور که باید از مدل سنتی GROW استفاده نمی کنند. آنها زمان زیادی را ، به اندازه ای که در هر مرحله باید صرف کنند ، را صرف نمی کنند ، به همین ترتیب، واقعیت های وضعیت موجود و گزینه های موجود را با عمق کافی را بررسی نمی کنند. یک مدل ساختاری بیشتر با مراحل اضافی به آنها کمک می کند تا این عمق را به دست آورند . برای حمایت از این، من مدل مربیگری OUTCOMES® را توسعه داده ام.

• = oاهداف

مهم است که یک مدیر ، یک کارمند را در شناسایی اهداف خود، یا برای نقش کلی او یا برای یک وضعیت خاص، به تماس فروش و یا به سادگی با مشخص کردن جلسه مربیگری کمک کند. زمان لازم برای حمایت از کارکنان در زمانی که اهداف خود را کشف می کنند بسیار حیاتی است و هنگامی که این امر به دست می آید، بهبود قابل ملاحظه ای در روحیه کارکنان دیده می شود. بسیاری از کارکنان به سادگی نمی دانند که چه چیزی در نقش هایشان باید بدست آورند و به این ترتیب، انگیزه خود را از دست می دهند.

U = درک دلایل

مرحله دوم این است که اطمینان حاصل شود که هر دو شما، مدیر و کارمند، دقیق دلایلی که پشت اهداف نهفته است را درک می کنید. به چه منظور یک کارمند می خواهد به یک هدف خاص دست یابد؟ گاهی اوقات کارکنان می خواهند بدون توجه به اینکه آیا این یک اولویت است یا نه، به طور خاص به چیزی دست پیدا کنند. به عنوان مثال، تخمین زده شده است که 90 درصد از مدیران زمان خود را صرف کار در زمینه هایی که اولویت نیستند ، می کنند، و به همین ترتیب، آنها به آن اندازه که باید تولید کننده نیستند. یکی از دلایل این امر این است که آنها در حال تلاش برای رسیدن به اهدافی هستند که احساس می کنند که اگر به آنها دست یابند توسط مدیر ارشد دیده می شوند. واقعیت این است که این چیزی نیست که مدیران ارشد می خواهند ببینند! بنابراین، با درک دقیق دلایل اینکه شما در تلاش برای دستیابی به یک هدف خاص هستید، مدیر می تواند به شما در آنالیز آنچه که در حال تلاش برای دستیابی به آن هستید و دلیل آن، کمک کند. در تجربه من، بسیاری از اهداف اصلی کارکنان اغلب هنگامی که اهداف خود را دوباره ارزیابی می کنند، از بین می روند.

T = جمع بندی وضعیت فعلی

مهم است که زمان دقیقی را برای تجزیه و تحلیل دقیق آن که یک کارمند در رابطه با یک هدف خاص است، اختصاص دهیم. تا کنون چقدر از هدف خود را به دست آورده است؟ آیا کارمند از "صفر" شروع می کند یا آیا راهی برای دستیابی به هدف در پیش گرفته است؟ هنگامی که یک بررسی واقعیت انجام شده است، شما در موقعیتی قرار دارید که به جلو حرکت کنید.

C = گپ را مشخص کنید

هنگامی که وضعیت فعلی را گرفته اید، مهم است که دقیقا مشخص کنید چه گپی بین جایگاه کنونی کارکنان در ارتباط با هدف و آنچه که باید برای رسیدن به هدف انجام شود ، وجود دارد. باز هم، این مرحله طول می کشد.

OUTCOMES®

مدل مربیگری، مدیران را قادر می سازد تا زمانی که به طور موثر آموزش دیده اند، کارکنان خود را با روش ساختاری و موثرتر آموزش دهند.

O = تجزیه و تحلیل گزینه ها

هنگامی که شکاف واقعی در ذهن کارمندان در رابطه با آنچه که باید انجام شود، کاملا واضح است، این نقش مدیر به عنوان مربی است که می تواند کمک کند تا گپ بر طرف شود و هدف حاصل گردد. اغلب مدیران، اولین گزینه را که کارمندان با آن مواجه می شوند، قبول می کند و یا به طور خلاصه، آنچه را که آنها فکر می کنند که مدیر می خواهد بشنود. این معمولا به رفتارهای مشابه قدیمی و روشهای "سعی و اعتماد" تبدیل می شود.

کارمند باید مجاز به بررسی تمام گزینه های در دسترس از نظر نقاط ضعف و قوت باشد. فقط از این طریق بهترین گزینه را برای آن کارمند خاص به دست خواهید آورد. این روشی است که روش های جدید با آن مواجه می شوند و در نتیجه کارکنان و شرکت می توانند رشد کنند.

M = انگیزه برای عمل

اگر مدیر برای مراحل قبلی زمانی را اختصاص داده باشد ، در این مرحله، کارکنان راهی برای پیشبرد اهداف خود خواهند داشت و در نتیجه باید انگیزه ای برای حرکت به جلو داشته باشند. اطمینان حاصل کنید که کارمند این اعمال را می نویسد؛ مدیر باید همین کار را انجام دهد. مراقب هر گونه نشانه های فیزیکی فقدان انگیزه باشید. بسیاری از مدیران ، زمان بیشتری را صرف مراحل قبلی نمی کنند و کارکنان را از طریق فرایند مربیگری (یا دستکاری) به کار می گیرند، تا اطمینان حاصل شود که کارکنان مطابق با ایده مدیران کار می کنند. در این مورد باید از هر هزینه ای اجتناب شود، زیرا تنها کارمندان را بی انگیزه می کند ، و این نشان داده خواهد شد. از زبان بدن و تن صدا آگاه باشید و اگر متوجه شدید که کارمند انگیزه ای برای انجام اقداماتی که او مشخص کرده ، ندارد ، سپس برای حمایت ، کارکنان را به چالش بکشید تا متوجه شوید چرا.

به یاد داشته باشید که ستایش کنید.

E = تشویق و تحریک

مدیران به اندازه کافی از این کار را انجام نمی دهند! بسیاری از مدیران فرایند مربیگری را رها می کنند، زمانی که برای کارکنان یک مجموعه اقدامات تعیین کرده اند. اگرچه ممکن است کارمند انگیزه داشته باشد، او نیاز به تقویت این انگیزه دارد و راه بهتر برای انجام آن از طریق ستایش است. به یاد داشته باشید که کارکنان را برای انجام اقدامات ستایش کنید و از او بخاطر گذراندن دوره فرایند مربیگری تشکر کنید.

S = پشتیبانی

مرحله نهایی این است که تعیین کنیم که کارمندان چه نوع حمایتی از طرف مدیر نیاز دارند تا همچنان برای انجام اقداماتی که مورد بحث قرار گرفت دارای انگیزه باشند. این به این معنا نیست که مدیر اقدامات را برای کارمند انجام می دهد، اما می تواند به معنای چک کردن پیشرفت هفتگی یا حتی ماهانه باشد یا به سادگی یک سیاست " ورود آزاد " یا "تلفن باز" باشد که کارکنان می توانند به مشاور دسترسی داشته باشند یا به سادگی موفقیت را به اشتراک بگذارند. مربیگری پشتیبانی از طریق تلفن می تواند بسیار موثر باشد و تعداد کمی از مدیران این مهارت را استفاده می کنند.

مدل مربیگری OUTCOMES مدیران را قادر می سازد(زمانی که به طور موثر آموزش دیده باشند) ، کارکنان خود را در یک روش سازمان یافته و موثرتر از روشی که در حال حاضر استفاده می شود، تربیت کنند. در حالی که GROW مدل استاندارد مربیگری برای مربیگری عمومی باقی خواهد ماند، OUTCOMES علاوه بر اینکه یک سلاح برای مدیران مربیگری محسوب می شود ، مفید نیز خواهد بود.

انگیزه

مدیر سابق روزهای اولیه کار من به عنوان مدیر فروش متوجه شد که من توانایی تحریک و جذب تیم فروشم را داشتم . او از من پرسیدم چطور این کار را انجام دادم. من واقعا در مورد آن فکر نکرده بودم و زمانی که شروع به تجزیه و تحلیل آنچه که انجام داده ام ، کردم ، متوجه شدم که من کار درست را انجام داده ام. چیزهایی هم وجود داشت که من اشتباه انجام داده بودم ، اما بعدا به آن نگاه خواهیم کرد.

یک مدل بسیار مفید برای کمک به درک اینکه چه چیزی باعث انگیزه یک فرد یا کل تیم می شود، مثلث انگیزشی است.

من از تیم من برای بازخورد در مورد آنچه که من انجام داده ام ؛ درست زمانی که آنها برای کار سخت تر و موثر تر انگیزه کسب کرده بودند، پرسجو کردم.

این همان چیزی است که آنها گفتند:

من از زمانی که برای انجام وظایف کاری روزمره اختصاص داده بودم برای برقراری ارتباط با مردم استفاده کردم .

من گوش دادم و سعی کردم درک کنم، امید ها و ترس های آنها چه بوده است.

من از نظراتشان در مورد امور مربوط به کار پرسیدم..

من در مورد عواملی که به آنها انگیزه می دهد و عواملی که آنها را دلسرد می کند پرسیدم.

من توانستم وظایف محل کار را به مزایایی که فرد به دست می آوردمرتبط سازم.

من به عنوان مثال در نگرش و رفتار رهبری می کنم.

به خاطر صداقت و مسئولیت پذیری مورد اعتماد قرار گرفتم.

من همچنین در مورد آنچه که برای انگیزه دار کردن آنها به غلط انجام داده بودم ؛ پرسیدم.

آنها گفتند:

من در تعیین مرزها خیلی خوب نبودم. مردم گاهی اوقات نمی دانستند کجا ایستاده اند

من بیش از حد به مردم اعتماد می کردم.

من تمایل به شورش علیه مدیریت ارشد داشتم به جای اینکه آنها را به طور موثر "مدیریت" کنم.

من تمایل دارم به مشاوره بپردازم و به مردم بگویم که چه کار کنند؛ به جای اینکه آنها را هدایت کنم تا خودشان به نتیجه برسند.

من رویکردی "همه جانبه " را در رابطه با نحوه برخورد با مردم داشتم. به عبارت دیگر من واقعا مربیگری نکردم.

من در هنگام تعامل با دولت بسیار موثر نبودم.

این موضوع با انگیزه چه کار کرده است؟ من شروع به بررسی این بازخورد کردم و می توانم ببینم که اگر من برخی رفتارها را ادامه دادم و یا دیگران را تغییر دهم ، می توانم همه افراد تیم را تحریک کنم و این حرکت را ادامه دهم. انگیزه برای من یک تیم با انگیزه، مسئول و پاسخگو بود که تولید کننده باشد. این اجازه می دهد تا زمان بیشتری برای تمرکز بر روی استراتژی و تسهیل حرکت رو به جلو برای کسب و کار داشته باشم ، به جای حل منازعات و مدیریت استرس . به عنوان یک نتیجه از عملکرد بهبود یافته، من می توانم از وقت خود در کار بیشتر لذت ببرم و پول بیشتری به دست آورم.

مهم است که کارفرمایان و کارکنان انتظارات را درک کنند

برای اضافه کردن اعتبار به رویکرد مربیگری من، این بازخورد را به مدل انگیزه توسعه یافته توسط کارشناسان این زمینه مرتبط کردم. یک مرور کلی از تمامی مدل هایی که در مورد انگیزه شکل گرفته اند خارج از محدوده این بررسی است، اما من یک مدل را پیدا کرده ام که به درک آنچه که برای ایجاد انگیزه یک فرد یا کل تیم لازم است ، کمک می کند - یعنی مثلث انگیزشی .

**مثلث انگیزشی**

مثلث انگیزشی یک مدل ساده است اما خلاصه ای از انگیزه های بطور کامل است. من از این مدل به طور منظم در جلسات مربیگری استفاده می کنم. سه نقطه در مثلث انگیزشی وجود دارد (شکل 2):

1. آزادی انتخاب: در هر نقشی، دستورالعمل ها و مرزها وجود خواهد داشت . هنگامی که کارکنان دقیقا بدانند که این دستورالعمل چیست، نقش مدیر قادر ساختن و حمایت از کارکنان در تصمیم گیری های خود در این مرزها است. دادن حق انتخاب به مردم به آنها امکان می دهد که احساس مالکیت و در نتیجه انگیزه داشته باشند. به طور مداوم به مردم می گویند که چه کاری باید انجام دهند و به آنها حق انتخاب نمی دهند و این امر منجر به این می شود که آن بی انگیزه شوند.

**2. . درک کردن و درک شدن :**

چند بار از کارمندانتان خواسته اید که یک کاری را انجام دهند و زمانی که از آنجا دور شدند کاری متفاوت از چیزس که شما خواسته بودید انجام دهند؟ نتیجه نهایی این است که نه تنها شما دموکراتیک هستید، بلکه آنها نیز هستند. حیاتی است که شما به عنوان یک مدیر شرایط افراد خود را بدانید و آنرا درک کنید. اگر چیزی نادرست باشد، سرزنش نکن. به دنبال پیدا کردن دقیقا همان چیزی باش که نادرست است و اینکه چه کاری می توان برای جلوگیری از عود مجدد آن انجام داد. من نمونه های متعدد ی را بررسی کرده ام ؛ که علت ریشه ا ی یک مسئله نهفته است، نه با آنچه که کارمند انجام داده یا نداده است، اما با ارتباطات نادرست از مدیر. مهم است که کارفرمایان و کارکنان انتظارات را درک کنند

**3. ارزش گذاری:**

ستایش قوی ترین شکل بازخورد است و به عنوان مدیران ما از آن به اندازه کافی استفاده نمی کنیم. به نظر می رسد که یک نگرش وجود دارد که می گوید: "چرا باید کسی را برای انجام کاری که از آنها انتظار می رود ستایش کنم؟" من به تازگی در یک سمینار به آن اشاره کردم و یک مدیر پرسید: «اگر فروشنده را مشاهده کنید که هیچ کدام از وظایفش را درست انجام نمی دهد، چکار می کنید؟ چگونه می توان شروع کرد به ستایش؟ »پرسیدم آیا فروشنده مورد نظر تلاش کرده است تا فروش را انجام دهد. "البته او داشت،" پاسخ داد. "بنابراین،" من پرسیدم: "چرا از او برای تلاشش قدر دانی نمیکنید، و سپس کشف کنید که چه چیزی خوب انجام نشده و دلایل احتمالی برای این چیست؟"

همه ما باید به نوعی احساس ارزشمندی داشته باشیم و برای مدیران کار سختی نیست که بگویند "متشکرم" یا "آفرین".

هنگامی که به نظر می رسد که عامل اجرایی بی انگیزه دارید ، آنها را از مثلث انگیزشی بیرون آورید و سعی کنید با آنها کار کنید تا دقیقا قسمتهایی از مثلث را که تحت تاثیر قرار گرفته اند را مشخص کنید. از مهارت های مربیگری خود استفاده کنید تا آنها بتوانند کاری را که می توانند برای بازسازی خودشان انجام دهند، انجام دهند.

مهم است که مدیران عملکرد خود را ارزیابی کنند و بازخورد را به طور منظم از فروشندگان خود جمع آوری کنند.

**نتیجه گیری**

در این مرور کوتاه من تلاش کردم تا آنچه را که از نظر من جنبه های ضروری از بازدید میدانی تولیدی و انگیزشی محسوب می شود یعنی یک ساختار قوی و درک مهارت های اساسی که ساختار را برای مدیران و فروش اجرایی تضمین می کند، خلاصه کنم. به منظور ارتقاء توسعه خود در این زمینه، شما باید این تئوری را در عمل قرار دهید، اطمینان حاصل کنید که خود ارزیابی عملکرد خود را انجام می دهید و همچنین بازخورد منظم از فروشندگان مورد نظر خود را جمع آوری کنید.



1. Performance Management Coaching Scotland [↑](#footnote-ref-1)