



MARY KAY: ПУТЬ К УСПЕХУ

МЭРИ КЭЙ ЭШ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658
ББК 65.290-2
Э98

Mary Kay Ash
*The Mary Kay Way. Timeless Principles
from America's Greatest Woman Entrepreneur*
John Wiley & Sons, Inc., 2008

Дизайн обложки *Mary Kay Inc. Brand Communications*
Фотограф Франческо Скавулло

Эш, Мэри Кэй

Э98 Mary Kay®: путь к успеху / Мэри Кэй Эш ; пер. с англ. Валентины Кукушкиной. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 256 с.

ISBN 978-5-91657-175-2

В 1963 году американка Мэри Кэй Эш открыла собственный маленький бизнес. Сегодня компания Mary Kay® — гигантская косметическая империя с двухмиллиардным оборотом, действующая по принципу прямых продаж, объединяющая более двух миллионов женщин-консультантов по всему миру. Хроника становления компании вошла в число двадцати «Самых известных историй делового мира», изданных журналом Forbes.

Эта книга — принципы ведения дел и постулаты корпоративной культуры, благодаря которым Мэри Кэй Эш неоднократно была названа одной из самых успешных женщин в американском бизнесе, вошла в список 25 наиболее влиятельных женщин Америки и даже удостоилась титула «Женщина века». Книга рекомендуется собственникам бизнеса, менеджерам, начинающим предпринимателям, а также слушателям программ MBA.

УДК 658
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Mary Kay Inc., 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

ISBN 978-5-91657-175-2

Оглавление

Путь Мэри Кэй	7
От редактора американского издания	12
Предисловие	14
Глава 1. Золотое правило управления	19
Золотое правило «Всегда поступай с другими так, как хотел бы, чтобы поступали с тобой» является одним из старейших и известнейших в мире принципов, но часто игнорируется в деловых кругах. Однако оно по-прежнему эффективно в сегодняшнем сложном мире	
Глава 2. Основа компании — люди	33
Руководители зависят от эффективности работы своих подчиненных, а значит, этим определяется и успех компании. Хорошие работники — самый ценный актив организации. Люди важнее, чем планы	
Глава 3. Невидимый знак	39
Каждый несет на груди невидимый знак «Помоги мне ощутить собственную значимость!». Никогда не забывайте об этом, работая с людьми	
Глава 4. Хвалите людей	48
Каждый жаждет признания. Дайте людям понять, что вы цените достигнутые ими результаты, и они ответят еще большими успехами. Признание — один из наиболее действенных приемов мотивации	
Глава 5. Искусство слушать	58
Хорошие руководители умеют слушать. Внимательно слушая, вы достигаете двойного эффекта: получаете необходимую информацию и помогаете собеседнику почувствовать собственную значимость	

Глава 6. Грамотная критика 68

Иногда необходимо дать кому-то понять, что вы не удовлетворены результатами его работы. Однако убедитесь в том, что вы критикуете действия, а не человека. Критика должна быть позитивной, чтобы не пострадал моральный дух сотрудника

Глава 7. Будьте человеком дела 76

Будьте человеком, на которого всегда можно положиться. Немногие способны доводить задуманное до конца, и за это их высоко ценят. Членам вашей команды или вашим подчиненным важно знать, что вы обладаете этим редким качеством

Глава 8. Энтузиазм способен сдвинуть горы! 94

Ни один выдающийся результат не был достигнут без энтузиазма. Руководители должны быть энтузиастами, а энтузиазм заразителен

Глава 9. Скорость лидера определяет скорость работы команды 102

Вы должны задавать темп. Настоящие руководители подают окружающим личный пример, демонстрируя хорошие рабочие привычки, позитивное отношение к работе и высокий командный дух. Это заставляет каждого настроиться на успех

Глава 10. Люди поддерживают то, что помогли создать 113

Эффективный руководитель привлекает людей к участию в новых проектах еще на стадии их разработки. Доверяя коллегам и интересуясь их мнением, он с самого начала обеспечивает поддержку новых начинаний. Люди действительно часто сопротивляются изменениям, когда не принимают участия в процессе принятия решений. Лучшие руководители подготавливают почву, чтобы сотрудники сами предложили идею и считали это собственной заслугой

Глава 11. Принцип «открытых дверей» 127

В главном офисе Mary Kay® на дверях руководителей нет табличек и открыт доступ к менеджерам любого уровня. Каждый в компании — от секретаря, работающего с корреспонденцией, до председателя совета директоров — в первую очередь человек, и к нему относятся соответственно

Глава 12. Помогайте другим получать желаемое	136
Как учит нас притча о талантах (Мф 25:14-30), мы должны использовать и преумножать то, чем нас наградила Господь. Если мы так поступаем, нам будет дано еще больше	
Глава 13. Будьте верны своим принципам	147
Все подвержено изменениям — кроме принципов каждого человека. Никогда не отступайте от своих принципов	
Глава 14. Вопрос гордости	156
Все сотрудники организации должны гордиться своей работой и причастностью к компании. Задача руководителя — вселить это чувство в своих подчиненных и развивать его	
Глава 15. Нельзя почитать на лаврах	169
Ничто не увядает быстрее, чем лавры, на которых почитают. Каждый должен следовать программе самосовершенствования. В современном динамичном мире невозможно оставаться на месте — вы движетесь либо вперед, либо назад	
Глава 16. Не бойтесь рисковать	178
Вы должны поощрять своих сотрудников идти на риск; донесите до них мысль, что никто не выигрывает постоянно. Если вы будете слишком сурово критиковать их за неудачи, они вообще перестанут предлагать новые идеи	
Глава 17. Получайте удовольствие от работы	184
Веселиться на работе — это нормально; хорошие руководители поощряют чувство юмора. Ведь чем большее удовольствие людям доставляет их работа, тем эффективнее они будут ее выполнять	
Глава 18. Без продаж ничего бы не было	193
Каждая организация что-то продает, поэтому каждый человек в компании должен понимать, что без продаж она умрет, и оказывать максимальную поддержку сотрудникам, занимающимся продажами	
Глава 19. Никогда не прячьтесь за политикой компании или надменностью	202
Никогда не говорите: «Это противоречит политике компании», если не можете объяснить причин такой	

политики. Это приводит людей в ярость. Это все равно, что сказать: «Мы делаем это так, потому что всегда так делали». Точно так же надменность может быть плохой маскировкой некомпетентности

Глава 20. Умейте решать проблемы 214

Лучшие руководители умеют выявлять реальные проблемы и знают, как их решать. Вы должны научиться различать реальные и воображаемые проблемы

Глава 21. Меньше стресса 222

Стресс снижает производительность труда. Руководители должны стремиться создать для подчиненных психологически комфортную рабочую атмосферу

Глава 22. Продвигайте людей изнутри компании 231

Наиболее успешные компании выдвигают на руководящие должности собственных сотрудников и редко привлекают людей со стороны. Если компания слишком часто берет сотрудников на руководящие позиции извне, это признак ее слабости. Вероятно, что моральный дух сотрудников страдает; люди думают: «Как бы хорошо я ни работал, на должность, которую я хочу занять, наверняка возьмут кого-то со стороны»

Глава 23. Всегда помните о Золотом правиле 240

В одном человеке не могут ужиться два моральных кодекса. Ведите себя на работе с такой же щепетильностью, какую хотели бы воспитать в своих детях

Послесловие 247

Что лидеры Независимых Консультантов, добившиеся наибольших успехов, могут сказать о принципах Мэри Кэй сегодня? Спустя 25 лет после того, как идеи и взгляды Мэри Кэй были впервые перенесены на бумагу, они не утратили своей актуальности, по мнению 500 женщин со всего мира, стоящих на вершине лестницы успеха. Они являются живым наследием Мэри Кэй

Путь Мэри Кэй

Эта книга представляет собой труд всей жизни необыкновенной женщины, которую мне посчастливилось называть «бабушкой Мэри Кэй». Она прожила жизнь в соответствии с принципами и философией, описанными в этой книге, и в их духе воспитала свою семью. Сейчас, став старше, я вижу, что она прививала мне эти принципы с самого детства. Она знала, что это поможет мне в жизни.

Основав в 1963 году «компанию мечты», она внедрила в ней принципы, ставшие основой ее бизнеса. За последние 45 лет они изменили жизни миллионов людей, работавших у нас. Эти принципы навсегда останутся нашими ориентирами при управлении компанией. Моя бабушка начала это дело, мой отец внес в него свою лепту, и я его продолжу — это Путь Мэри Кэй.

К тому времени, как я появился на свет, бабушка Мэри Кэй уже получила премию Галереи славы в сфере прямых продаж. А когда мне исполнился год, ей присудили премию Горацио Альгера «Почетный гражданин Америки». Еще через год Мэри Кэй была гостем программы «60 минут». В ходе интервью Морли Сэйффер спросила ее: «Вам не кажется, что вы в некотором смысле используете Бога?» Мэри Кэй на это ответила:

«Я искренне надеюсь, что нет. Надеюсь, что, наоборот, Он использует меня». Я был слишком мал, чтобы запомнить все это. Однако я хорошо помню, что она всегда помогала мне ощутить собственную значимость. Годы спустя я начал понимать, какое большое значение Мэри Кэй придавала искусству слушать, относиться к людям так же, как она хотела бы, чтобы относились к ней, достижению успеха при помощи хороших поступков. Так она вела себя и с членами своей семьи, и со всеми, с кем общалась по работе.

В 1984 году, когда мне было семь лет, эта книга была впервые опубликована, и бабушка подарила мне один экземпляр со своим автографом. Я до сих пор храню его как зеницу ока, ведь написанное в книге точно соответствует тому, что я наблюдал в ее жизни. Она сказала мне: «Выучи все это, чтобы использовать, когда *ты сам* будешь президентом Mary Kay®». Двадцать четыре года спустя я продолжаю следовать ее советам. В процессе управления Mary Kay Inc. мы постоянно обращаемся к этой книге — не только для того, чтобы делать все так же, как Мэри Кэй, но и для того, чтобы оставаться отзывчивыми к нуждам других.

Я всегда знал, кем была моя бабушка и чем она занималась, но лишь в 2000 году, начав работу в Mary Kay Inc., смог в полной мере оценить, как много она значила для людей. В нашем главном офисе я часто видел ее фотографии, выставленные на видных местах в кабинетах и на рабочих столах, словно фотографии уважаемого члена семьи. На наших мероприятиях сотрудники делились со мной воспоминаниями о Мэри Кэй. Когда она умерла, я воочию увидел, как ее все любили. Искренние высказывания, письма и интервью помогли мне еще глубже осознать, как много она сделала.

Несколько лет назад мы впервые организовали в Далласе международную конференцию, в которой участвовали руководители дочерних компаний Mary Kay® со всего мира. Я никогда не забуду, как один из наших руководителей взял экземпляр этой книги и спросил собравшихся, все ли ее читали. Тем, кто поднял руку в знак положительного ответа, он сказал: «Отлично. Прочтите ее еще раз». А тем, кто еще не читал, он посоветовал: «Прочтите. И если поймете, что не согласны с принципами, изложенными в книге, уходите».

Начав посещать регионы, где мы работаем — такие страны, как Китай, Мексика и Россия, — я с удивлением обнаружил, насколько глубоко люди понимали принципы Mary Kay®. Где бы я ни оказался, я встречал людей, которые действительно помогали другим ощутить собственную значимость и относились к окружающим так же, как хотели бы, чтобы относились к ним. Это действительно универсальные заповеди.

Практические примеры изменений, которые Мэри Кэй внесла в жизни стольких людей, могут иногда быть довольно скромными. Будь то россиянка, которая, овдовев в молодости, считала свою жизнь законченной, азиатская женщина, отказавшаяся от многообещающей научной карьеры ради продажи косметики, американка, считавшая себя никому не нужной, или мексиканка, продававшая цыплят на рынке до тех пор, пока не нашла лучший способ прокормить свою семью, — опыт этих женщин, изменивших свою жизнь, в моих глазах является подтверждением того, что моя бабушка действовала правильно.

В 2003 году, через два года после смерти бабушки, мне выпала честь получить награду, присужденную ей по итогам научного исследования, проведенного Университетом Бэйлора, которое выявило величайших

предпринимателей в истории США. Награду Генри Форда получил его правнук Уильям*; покойный Джон Джонсон** был награжден посмертно как величайший предприниматель — представитель национальных меньшинств; а Мэри Кэй Эш была названа величайшей женщиной-предпринимателем в американской истории. Я тогда сказал, что лучшим, что моя бабушка сделала для мира, было то, что она сумела проникнуть в умы и сердца женщин.

В 2004 году по результатам исследования Уортонской школы бизнеса при Университете Пенсильвании и Государственной службы радиовещания США Мэри Кэй была названа одним из 25 величайших бизнес-лидеров нашего времени. После этого мой отец дал интервью Уортонской школе бизнеса. Вышедшая по итогам этого исследования книга «Уроки лидеров. Чему можно научиться у 25 лучших бизнесменов наших дней» была одним из немногих случаев, когда после смерти бабушки мой отец публично беседовал о ней — о той, с кем он работал с двадцатилетнего возраста, помогая создавать ее компанию. Эта книга содержала истории двадцати трех лидеров-мужчин (таких как основатель и председатель совета директоров Intel Эндрю Гроув, основатель Microsoft Билл Гейтс, известный инвестор Уоррен Баффет, основатель сетей магазинов Wal-Mart и Sam's Club Сэм Уолтон, экс-председатель совета директоров Федеральной резервной системы США Алан Гринспен и CEO General Electric Джек Уэлч) и всего лишь двух женщин, одна из которых — Мэри Кэй. Отец рассказал,

* Уильям Клей Форд (род. в 1957 г.) — председатель совета директоров Ford Motor Company. *Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны редактором.*

** Джон Гарольд Джонсон (1918–1974) — первый известный черный американский журналист и книгоиздатель, основатель журнала «Черное дерево».

что в Mary Kay® «выстраивание отношений между людьми было принято в качестве модели ведения бизнеса». Ничто не иллюстрирует богатое наследие Мэри Кэй в этом плане лучше, чем численность Независимых Консультантов, достигшая 1,8 миллиона человек.

Планировалось, что новое издание книги будет приурочено к нашему 45-летнему юбилею. Поэтому мы решили, что было бы интересно добавить в нее новый материал, который продемонстрировал бы, какое влияние принципы, изложенные в книге, оказали на 500 женщин по всему миру — Независимых Национальных Лидеров, опиравшихся на эти принципы при формировании своего успешного бизнеса с Mary Kay®. Эти женщины принадлежат к различным поколениям и культурам, имеют различное образование и говорят на самых разных языках. Кто-то из них обладает высокими научными степенями, а кто-то до прихода в Mary Kay® никогда не работал нигде, кроме собственного дома.

Но с чем все они безоговорочно согласятся, так это с тем, что идеи Мэри Кэй Эш неподвластны времени. По их словам, ее принципы великолепно помогают как в бизнесе, так и в жизни в целом. Отвечая на наши вопросы о значении, которое для них имеет эта книга, они призвали нас обучить этим принципам будущие поколения руководителей Mary Kay®.

Сегодня, как и прежде, эта книга служит движущей силой нашей международной корпорации, поскольку писалась она с целью изменить к лучшему жизни многих миллионов семей по всему миру. Так будет и впредь.

*Райан Роджерс,
вице-президент по вопросам
развития бизнеса Mary Kay*

От редактора американского издания

Незадолго до того, как книга Мэри Кэй Эш была впервые опубликована, ее косметическая фирма отметила свой двадцатилетний юбилей. В книге автор упоминает о ежегодных продажах, составляющих 300 миллионов долларов, и численности Независимых Консультантов, равной 200 000 человек. Новое издание приурочено к 45-летнему юбилею, когда оптовые продажи компании превысили 2,4 миллиарда долларов, а численность Независимых Консультантов достигла 1,8 миллиона. Mary Kay® постоянно присутствует в списке ведущих американских брендов. Мы очень гордимся наследием Мэри Кэй и рады возможности поделиться им с вами на страницах нового издания ее главной книги. Принципы, изложенные в ней, являются основой всей нашей 45-летней деятельности, и именно им компания обязана своим значительным ростом и укреплением деловой репутации. Известно, что корпоративная культура Mary Kay® получила высокую оценку в деловых кругах и изучается в ряде наиболее престижных научных институтов.

Недавно мы попросили Независимых Национальных Лидеров Mary Kay®, которыми становятся наиболее успешные женщины из числа Консультантов, рассказать, какие из принципов, изложенных в книге, оказали

наибольшее влияние на их бизнес и жизнь. На эту просьбу охотно откликнулись 175 человек со всего мира. Когда их ответы были переведены и упорядочены, стал ясен их общий смысл. Все эти замечательные женщины считали, что эта книга стала инструментом их успеха. Сегодня она служит для них руководством, они готовят на ее основе речи и обсуждают со своими командами примеры опирающегося на эти принципы управления. Их до сих пор вдохновляют идеи Мэри Кэй, содержащиеся в книге. Многие считают, что ее обязательно должны прочесть те, кто стремится создать бизнес и добиться в нем успеха. Все рекомендуют эту книгу как руководство в жизни. Как выразилась Светлана Кисуркина, украинский Национальный Лидер: «Я точно знаю, что в критические моменты смогу найти здесь ответы на все свои вопросы».

*Ивонн Пендлтон,
редактор книги The Mary Kay Way*

Предисловие

Большинство книг о руководстве людьми были написаны *мужчинами и для мужчин*. Я верю, что женщины могут многому научиться с их помощью, но считаю, что мы не можем стать точными копиями наших партнеров-мужчин — потому что мы *другие*. Женщины могут настолько же точно воспроизводить мужской стиль управления, насколько американский предприниматель способен при ведении бизнеса копировать японский деловой стиль. Это не значит, что американцы и японцы не могут учиться друг у друга — они могут и делают это. Подобным же образом и женщины могут многое почерпнуть у мужчин в области знаний о руководстве, но никогда не смогут точно скопировать мужской стиль управления.

В Mary Kay® на первом плане всегда стоят люди: сотрудники, Независимые Консультанты, потребители и наши поставщики. Мы гордимся собой как «компанией, известной благодаря людям, которых она *окружает заботой*». Наша вера в необходимость заботы о людях не вступает в противоречие с потребностью в получении прибыли. Естественно, мы следим за своими финансовыми результатами, но это не является для нас навязчивой идеей.

В глазах многих мы представляем собой загадку, однако для меня причины успеха Mary Kay® очевидны. Наша компания преуспела не в результате жесткой конкуренции по закону джунглей, обычной в мире большого бизнеса, а благодаря энтузиазму тысяч наших сотрудников и их отзывчивости к нуждам других людей. Без этого мы никогда не достигли бы того положения, которое занимаем сегодня. Наш секрет заключается в основанной на Золотом правиле («Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой») единой концепции руководства. Наши методы применимы для любой организации, и цель данной книги — поделиться этими методами с вами.

Начало моей истории многим может показаться ее завершением. В 1963 году я вышла на пенсию, проработав двадцать пять лет в сфере прямых продаж. Я любила свою работу и, будучи национальным директором по обучению в крупной корпорации, достигла многих своих целей. Однако скучная жизнь на пенсии вызвала во мне все усиливающуюся неудовлетворенность. Я добились успеха, однако чувствовала, что мой упорный труд и способности не всегда справедливо вознаграждались. Я знала, что иногда мне не давали реализовать мой потенциал лишь из-за того, что я женщина.

Подавление гнева вредно для здоровья. Долгие годы я гордилась своим неиссякаемым оптимизмом, и вот теперь я была полна пессимистических мыслей. Чтобы отогнать их, я решила составить список всех положительных событий, произошедших со мной за двадцать пять лет. Когда я заставила себя мыслить позитивно, мое настроение чудесным образом изменилось, прежний энтузиазм постепенно вернулся. Мне пришло в голову, что эти записи могут послужить основой для книги, целью которой будет помощь другим. Поэтому я

пошла дальше и перечислила все проблемы, которые, по моему мнению, когда-либо мешали моей карьере.

Я вновь и вновь просматривала эти списки, убежденная, что нахожусь на пороге какого-то свершения. Я хотела, чтобы другим женщинам не пришлось переживать то, через что прошла я. Я поняла, что эти списки могут превратиться в книгу, где будут описаны правильные методы управления людьми и их мотивирования. Но у меня не было никакого официально подтвержденного опыта ни в сфере управления, ни в качестве автора. Какими бы ни были эффективными мои идеи, кто к ним прислушается? Тем не менее правило «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой» не выходило у меня из головы. Если бы я управляла компанией, именно этим правилом я бы руководствовалась в отношениях с людьми.

Я подумала, что, если бы такая компания существовала, это, конечно, была бы «компания мечты». Немедленно у меня возникла смелая мысль: «Почему бы не сделать это на самом деле?» Именно так ко мне пришло решение воплотить мечту в жизнь.

Теперь нужно было определить, что я стану продавать. Я хотела, чтобы это был товар высшего качества, который был бы полезен женщинам и который женщинам же было бы удобно продавать. Также я хотела предложить женщинам неограниченную возможность делать все, на что хватало бы их способностей и мотивации.

После долгих размышлений меня наконец осенило: этим товаром должны быть мои средства по уходу за кожей. Я узнала о них десятью годами ранее от местного косметолога, услугами которого я пользовалась, когда работала в сфере прямых продаж. Она сама готовила кремы и лосьоны для клиентов собственного

маленького домашнего косметического магазина по рецептам своего отца. Не только я, но и многие мои друзья и родственники много лет пользовались этими средствами, поэтому после смерти косметолога я выкупила у ее семьи рецепты. Я была уверена, что, если внести в них некоторые изменения и качественно упаковать, они будут отлично продаваться.

Хотя сегодня в ассортименте нашей компании присутствуют и товары для мужчин, моей главной целью было основать компанию, которая обеспечила бы неограниченные возможности именно женщинам. В то время за выполнение одной и той же работы женщинам зачастую платили вдвое меньше, чем мужчинам. Мне не нравилось мнение, что мужчинам платят больше, так как «им необходимо обеспечивать семью». Меня также всегда раздражало, когда менеджеры-мужчины критиковали мои новые идеи, говоря: «Ты мыслишь по-женски».

В этой книге описано, в каких именно аспектах женщины *действительно* мыслят иначе, чем мужчины. Эти различия никоим образом не означают, что женский способ мышления хуже или несовместим с мужским. Одной из моих целей при основании Mary Kay® было именно создание деловой атмосферы, в которой женское мышление не будет недостатком. В моей компании эту особую чувствительность и таланты, часто называемые женской интуицией, будут поощрять, а не подавлять.

При создании компании я поставила на карту все свои сбережения. Если бы бизнес провалился, у меня больше никогда не было бы возможности начать собственное дело. Однако в отличие от многих людей, начинающих бизнес, я не ставила главной целью получение максимальной прибыли.

13 сентября 1963 года я открыла в Далласе офис Mary Kay Cosmetics площадью 500 квадратных футов. Мой двадцатилетний сын Ричард присоединился ко мне, и девять женщин-энтузиасток стали первыми Независимыми Консультантами по красоте Mary Kay®. Все мы работали бок о бок. У нас не было никаких должностных инструкций. Мы делали все, что было необходимо. Я не только продавала продукцию сама, обучала других женщин и проводила совещания по вопросам продаж, но и выносила мусор.

Ричард вел бухгалтерию и формировал заказы. С годами бизнес стабильно рос, а мы неуклонно придерживались нашего первоначального решения следовать Золотому правилу при ведении дел и предоставлять женщинам неограниченные возможности.

Сегодня, будучи основателем и председателем совета директоров Mary Kay®, я наконец пишу книгу о руководстве, которое началось для меня в 1963 году. То, что раньше было лишь теорией, теперь стало фактом. Сегодня у нас за плечами двадцать лет успешной деятельности. Эта книга предназначена специально для тех миллионов женщин, которые хотят изменить свою жизнь.

Когда мы начинали наш бизнес, нам было легко вести себя как одна дружная семья. Нас было немного, и каждый зависел от остальных. Мы заботились друг о друге и работали наравне. Теперь мы крупная компания, и нам уже нелегко поддерживать семейную атмосферу. Однако нелегко не значит невозможно. Мы постоянно упорно работаем над этим, придавая сохранению семейной атмосферы первостепенное значение. И это действует.

Глава 1

Золотое правило управления

Золотое правило гласит: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой». Об этом говорится в Библии, в Евангелии от Матфея (7:12), но и сегодня этот призыв ничуть не утратил своего значения. Разумеется, он был адресован всем людям, но какое это великолепное правило для руководителя!

К сожалению, сегодня многие считают это правило скучным клише, но оно, на мой взгляд, остается ключевым для руководителя. Мы в компании Mary Kay Inc. воспринимаем его очень серьезно. Каждое решение руководства опирается на него.

Следование Золотому правилу приносит успех

Когда я впервые приступила к написанию книги о том, как, по моему мнению, должна работать компания, моей целью было создание пособия для руководителей, которое описывало бы используемую при работе с *людьми* модель взаимоотношений. Я мать и бабушка, и мой материнский инстинкт заставлял меня делать для своих сотрудников то, что каждая мать делает для своих детей, — помогать им.

Я много лет работала на других, поэтому знала на личном опыте, что значит быть подотчетной другому человеку.

Начиная собственный бизнес и собираясь применять такой стиль руководства, который пробудил бы в сотрудниках энтузиазм, я решила, что моя фирма никогда не повторит тех ошибок, которые я наблюдала в других компаниях. С людьми будут обращаться справедливо, я всегда буду думать: «Если бы я была на месте этого человека, как бы я хотела, чтобы со мной поступили?» И по сей день, когда я пытаюсь найти решение какой-либо проблемы, связанной с управлением людьми, я задаю себе этот вопрос. И тогда даже самая сложная проблема вскоре разрешается.

Значительная часть негативного опыта, полученного мной за время предыдущей карьеры, помогла мне научиться правилам взаимодействия с людьми. Я помню, как однажды в компании пятидесяти семи менеджеров по продажам провела десять дней в автобусной поездке из Техаса в Массачусетс. Поездка была своего рода паломничеством в головной офис нашей фирмы, вознаграждением за достижение наилучших показателей продаж. Автобус несколько раз ломался, но мы с готовностью переносили трудности, потому что в конце пути нас ждала награда — встреча с президентом компании в качестве гостей в его доме.

Однако вместо этого нам устроили экскурсию по заводу. Вообще-то завод-производитель продукции может быть интересным объектом посещения и хорошим местом работы. Но я-то приехала, чтобы встретиться с президентом. Когда мы наконец были приглашены к нему домой, нам позволили лишь прогуляться в его саду, и у нас даже не было возможности встретиться с ним лично. Можете представить, как мы были разочарованы.

В другой раз я целый день провела на семинаре по продажам, и мне очень хотелось обменяться рукопожатием с нашим коммерческим директором, произнесшим зажигательную речь. После трехчасового ожидания в очереди мне наконец удалось к нему подойти. Он даже не взглянул на меня. Вместо этого он посмотрел поверх моего плеча, чтобы увидеть, насколько еще длинна очередь за мной. Он даже не осознавал, что пожимает мою руку. Мне было досадно, потому что он вел себя так, словно меня вообще не существовало. В тот момент я решила, что если когда-нибудь я стану человеком, к которому люди выстраиваются в очередь для обмена рукопожатиями, я уделю каждому стоящему передо мной персональное внимание, как бы я ни устала!

Удача была ко мне очень благосклонна. Mary Kay® стала крупной компанией, и не раз ко мне выстраивалась длинная очередь, перед которой я стояла в течение нескольких часов, обмениваясь рукопожатиями с сотнями людей. Но независимо от степени своей усталости я всегда вспоминаю разочарование, которое ощутила после ожидания в той очереди, чтобы пожать руку равнодушному коммерческому директору. Помня об этом, я всегда смотрю каждому человеку прямо в глаза и всегда стараюсь сказать ему что-то личное. Это может быть лишь комплимент, но я уделяю каждому человеку все свое внимание и не позволяю ничему себя отвлечь. Каждый человек, чью руку я пожимаю, в этот момент для меня важнее всех на свете.

Раз в месяц группа Независимых Лидеров бизнес-групп приезжает в Даллас, чтобы принять участие в обучающей программе компании. Хотя эти мероприятия очень многочисленны — однажды в программе участвовали 400 женщин, — я всегда приглашаю их

всех к себе домой на чай с печеньем. Я не могу забыть тот случай, когда нас не пригласили в дом к президенту, поэтому радушно встречаю Лидеров у себя дома. Для них важно увидеть, как я живу, потому что они неизменно говорят, что посещение моего дома было кульминацией поездки. Я бесконечно наслаждаюсь их обществом и с нетерпением жду каждого посещения. Эти женщины мне очень дороги.

Новые Независимые Лидеры продолжают приезжать в наш главный офис в Далласе на неделю обучающего мотивационного семинара. Им очень нравится знакомиться с другими женщинами, фотографироваться на память с руководителями компании и по очереди позировать для фотографии в розовой ванне — точной копии той, что принадлежала Мэри Кэй. Эта ванна долгие годы была символом удачи, с тех самых пор, когда Лидеры бизнес-групп выстраивались в очередь, чтобы сделать такую фотографию в собственном доме основательницы компании.

Участники этого семинара заряжаются особым вдохновением от Консультантов, добившихся наилучших показателей продаж.

Руководители высшего звена порой забывают о плохом обращении, которому они подвергались до того, как достигли своего положения, или, что еще хуже, пытаются отыграться на своих подчиненных. «Моего начальника никогда не интересовали мои личные проблемы, так что не беспокойте меня своими» или «Мой начальник делал мне выговоры, теперь моя очередь делать их другим!». Такое отношение лишь усугубляет дурные поступки других людей.

Я могла бы рассказать немало подобных историй из моего прошлого опыта. И все же, когда я припоминаю такие случаи, менеджеры представляются мне не настолько черствыми и равнодушными, как

может показаться на первый взгляд. В большинстве своем это были достойные, компетентные люди, которые искренне верили, что они делают правильное дело. Их неблагоприятные поступки были обусловлены недостатком сопереживания по отношению к своим сотрудникам. Они не задавали себе вопрос, имеющий первостепенное значение: *«Что сделал бы я на его месте?»*

Как Независимый Консультант Mary Kay® человек может расти и развиваться и не продвигаясь вверх по традиционной карьерной лестнице. Миллионы Консультантов по красоте занимаются независимым розничным бизнесом, работая напрямую с клиентами и устанавливая свои собственные цели, показатели производительности и дохода. Одно из проявлений этой ответственности — роль Лидеров бизнес-групп. Эти люди создают команду, обучают ее и помогают в работе Консультантам по красоте.

Программа «удочерения»

Одна из проблем, которых я в первую очередь хотела избежать в компании своей мечты, — это распределение территорий. В прошлом я работала в нескольких компаниях, занимающихся прямыми продажами, и я помню, как несправедливо со мной обошлись, когда мне пришлось переехать из Хьюстона в Сент-Луис, где находилось новое место работы моего мужа. Хьюстонское подразделение продаж, формированием которого я занималась более восьми лет, приносило мне тысячу долларов комиссионных в месяц, и все это я потеряла после переезда. Мне показалось несправедливым, что кому-то другому достанутся в наследство консультанты, на обучение которых я затратила столько сил.

Поскольку у нас в Mary Kay® нет закрепления территорий, Независимый Лидер, живущий в Чикаго, может во время отпуска во Флориде или визита к другу в Питтсбург найти нового члена своей команды — и в дальнейшем будет получать комиссионные с суммы розничных продаж, осуществленных этим Консультантом по красоте независимо от места своего проживания. При этом опекать и обучать новичка будет Независимый Лидер в Питтсбурге; новый Консультант будет посещать собрания питтсбургского подразделения и участвовать в местных соревнованиях по продажам. И, хотя питтсбургский Лидер затратит много времени и сил на нового Консультанта, комиссию, повторюсь, будет получать тот, кто этого Консультанта нашел. Это и есть наша программа «удочерения».

Сегодня с нами работают тысячи Лидеров, и большинство из них занимаются обучением и мотивацией людей, приведенных в компанию Лидерами из других штатов. У некоторых есть Консультанты по красоте в дюжине и больше штатов. Люди со стороны, глядя на нашу компанию, говорят: «Невозможно, чтобы ваша программа “удочерения” работала!» Но она действительно работает. Каждый Лидер пользуется плодами работы членов своей бизнес-группы в других городах, а взамен помогает членам других бизнес-групп на своей территории.

«Но какой смысл тратить силы на обучение “удочеренного” Консультанта, не получая комиссионных с ее продаж? — недоумевают люди из других компаний. — Зачем *мне* трудиться, продвигая члена *твоей* команды, для того чтобы *ты* мог получить всю комиссию? Ради чего?» Однако в Mary Kay® многие Лидеры, имеющие по сотне «удочеренных» Консультантов, так не считают. Вместо этого они думают: «Я помогаю им, а кто-то другой помогает Консультантам моей бизнес-группы в другом горо-

де». Эта система действует, и, насколько мне известно, ни в одной другой компании нет ничего подобного. Но такую систему фирма должна вводить изначально. Я не думаю, что программа «удочерения» будет эффективна, если попытаться ввести ее спустя годы после основания компании.

Когда мы начали нашу программу «удочерения», всем казалось, что она бесперспективна. Но я *знала*, что она будет работать: ведь она опиралась на Золотое правило. Мы в Mary Kay® иногда называем это Принципом «Иди и отдавай» (Go-Give principle). Это философия, основанная на *взаимопомощи*, и она применяется во всех аспектах нашего бизнеса.

Основная суть Принципа «Иди и отдавай» — отдавать больше, чем рассчитываешь получить взамен. Каждый месяц Независимые Консультанты выбирают среди своих коллег ту, которой лучше всех удастся воплотить этот принцип в жизнь, и присуждают ей Ежемесячную награду за бескорыстие. Одной из ее владелиц позже вручается Ежегодная награда за бескорыстие. Поскольку эту награду очень высоко ценила сама Мэри Кэй, Ежегодная награда за бескорыстие считается наиболее почетным среди всех способов поощрения Независимых Консультантов.

Хотя наша программа «удочерения» применима не для каждой компании, она может служить моделью для любого руководителя, стремящегося внедрить среди сотрудников философию взаимопомощи. Хороший руководитель ни в коем случае не должен действовать исключительно из финансовых соображений, рассматривая людей лишь с точки зрения того, какую прибыль они могут принести компании. Атмосфера, подобная той, что царит у нас, должна охватывать всю организацию сверху донизу, от топ-менеджмента до конечного

потребителя. Когда каждый мотивирован на помощь другим, выигрывают все.

Что касается нашего подхода к продажам, нам не по душе, когда Консультант по красоте думает: «Сколько я смогу продать этим женщинам?» Вместо этого мы подчеркиваем необходимость мыслить в другом направлении: «Что я могу сделать, чтобы у этих женщин повысилась самооценка? Как помочь им улучшить свой имидж?» Мы считаем, что если женщина чувствует себя привлекательной внешне, она становится привлекательной и внутренне.

Я знаю, что такое провести целый день на ногах и вернуться домой с единственным заказом. И я понимаю чувства Лидера, неделями с любовью и заботой обучающего нового члена бизнес-группы, который затем уйдет, даже не начав работу. За 45 лет работы в сфере прямых продаж я сталкивалась с большинством всех возможных проблем и пережила немало разочарований. Многие менеджеры пытаются забыть проблемы, с которыми они сталкивались, — я же стараюсь запоминать их. Я считаю, что для руководителя крайне важно уметь вникать в проблемы других людей, и лучший способ получить о них четкое представление — самому в них погрузиться.

Руководство и инструктаж Консультантов по красоте в Mary Kay® осуществляется Лидерами. Каждая женщина начинает работу в нашей компании в качестве Консультанта по красоте, и когда она становится Лидером, она уже прекрасно знакома со всеми подводными камнями, которые могут встретиться в этой сфере деятельности. В рамках нашей обучающей программы мы говорим каждому Лидеру о необходимости задавать себе вопрос: «Если бы я была на ее месте, а она на моем, как бы я решила эту проблему?» Хорошие руководители при помощи такого «двойного видения»

справляются с проблемами значительно успешнее, чем те, кто настаивает на рассмотрении всех вопросов лишь с точки зрения начальника.

Относитесь к людям справедливо

Решение проблем управления с применением Золотого правила подразумевает справедливое обращение с людьми в соответствии с их заслугами, а не использование их в собственных интересах. Некоторым кажется, что это противоречит основной цели компании — получению прибыли, однако я считаю, что эти две стороны ведения бизнеса вполне совместимы между собой. Речь не идет о благотворительности. Например, работник может попросить о неоправданно высоком повышении зарплаты, что не позволит компании получать доходы от предоставляемых клиентам услуг. «Моя жена потеряла работу, а мы должны оплачивать учебу в колледже наших двоих детей, — может умолять он, — мне просто необходима прибавка». Хороший руководитель в такой ситуации проявит сочувствие, однако он не всегда может удовлетворять даже самые оправданные пожелания и потребности своих сотрудников. Взвесив свои обязательства перед компанией, каждый руководитель в таком случае должен уметь отказать ему.

Я понимаю, что это не слишком приятно. Однако я пытаюсь представить ситуацию в позитивном свете. Я хочу, чтобы для сотрудника мой отказ стал стимулом для достижения больших успехов в работе. Я делаю это при помощи четырех простых шагов.

1. Крайне важно, чтобы каждый сотрудник был уверен, что ни одно решение не принимается исходя из субъективных соображений. Поэтому прежде

всего я выслушиваю его и затем иначе формулирую вопрос, чтобы работник не сомневался, что я действительно понимаю суть проблемы.

2. Я четко излагаю логические причины, по которым просьба не может быть выполнена.
3. Я твердо отказываю ему. Это очень важно, если вы хотите выстроить отношения с людьми на основе доверия и взаимоуважения. Несправедливо заставлять кого-либо строить догадки или предположения относительно ваших истинных намерений.
4. И наконец, я пытаюсь предложить какой-либо иной способ достижения цели работника. Например, в описанной ситуации я могла бы сказать: «Я искренне сочувствую, что у вашей жены неприятности. Но, знаете, она ведь, возможно, находится на пороге совершенно новой карьеры. Это может стать шансом раскрытия ее истинных талантов. Почему бы вам с ней не поговорить о том, чем бы она действительно хотела заняться дальше?»

Хороший руководитель с пониманием отнесется к подобной проблеме и найдет оптимальное решение, которое не будет вступать в противоречие с его обязательствами перед компанией и другими ее сотрудниками. Подобно любящему родителю, который слушает своего ребенка, однако не всегда потакает ему, руководитель должен стремиться относиться ко всем справедливо и распределять вознаграждение по заслугам. Следование Золотому правилу не означает, что компания должна заниматься благотворительностью. Это также не значит, что работник не может быть уволен или временно отстранен от работы.

Иногда руководителю приходится делать неприятные вещи для того, чтобы защитить интересы компании. Это может вызвать разочарование и обиду среди подчиненных, поэтому руководитель должен проявлять максимальную мягкость и сочувствие. В некоторых случаях в соответствии с Золотым правилом даже будет правильно уволить работника.

Я знаю, что такое жить в постоянном страхе увольнения. Одно время я работала с десятками других женщин в огромном открытом офисе, где стояли длинные ряды столов. Это была работа в условиях хаоса: один говорит по телефону, другой в это же время кричит что-то через всю комнату... Над кабинетом менеджера висели гигантские часы, и каждый день около половины четвертого шум и суeta внезапно замирали. В комнате воцарялся страх. Ровно в четыре мистер Икс регулярно увольнял сотрудников. Последние полчаса мы все сидели и трепетали, ожидая, кого попросят на выход. Если случалось так, что кого-то из сотрудниц вызывали из комнаты незадолго до наступления страшного часа, мы все, затаив дыхание, ждали, когда она вернется к исполнению своих обязанностей. Нередко работница возвращалась в слезах и начинала собирать свои вещи. Метод мистера Икса заключался в том, чтобы увольнять сотрудниц со скандалом, давать им час на уборку стола и кричать, чтобы ноги их больше не было в компании.

Когда я встречаю работника, не соответствующего своей должности, я действую совершенно иначе. Прежде всего я обсуждаю с ним ситуацию и указываю конкретные направления, по которым он мог бы улучшить работу. Я даю ему рекомендации для быстрого достижения успеха и устанавливаю разумные сроки. Однако если это не приводит к желаемому результату, я должна подумать о том, что будет лучше в данной

ситуации для работника и для компании. Я лично убедилась, что, когда работник терпит неудачу, хуже всех из-за этого чувствует себя он сам.

Если бы, например, у меня был сотрудник, занимающийся связями с общественностью, который просто не в состоянии был бы выступать перед большой аудиторией — человек, которому не хватало бы личной энергии, чтобы вдохновлять других, — я бы подошла к проблеме, исходя из Золотого правила. Как бы я чувствовала себя на месте этого работника? Затем я могла бы сказать ей: «Джейн, ты работаешь у нас два года, и каждый раз, когда я вижу, как ты проводишь открытую презентацию, я понимаю, что тебе некомфортно. Я вижу, как тебе неприятно в течение всей программы, словно ты проходишь через тяжелое испытание. Я бы хотела, чтобы это было не так, но, Джейн, мне кажется, что это место не для тебя. Ты нам дорога, и мы хотим, чтобы ты добилась успеха; может быть, есть какая-то другая должность, которую бы ты хотела занять?» Если никакая другая позиция в нашей компании ее не привлекает, мы окажем ей активную помощь в получении работы в фирме, где ее таланты будут более полезны. Я не стану выбрасывать работника на улицу, как вчерашнюю газету. Разумеется, не все менеджеры с этим согласятся. Подобно мистеру Икс многие считают, что, как только вы кого-то увольняете, он должен собрать свои вещи и уйти. Однако в тех редких случаях, когда такие действия могут принести пользу, я все же скорее ошибусь в пользу человека, нежели в пользу «суровых законов бизнеса».

Необходимо помнить о том, что не только процветание, но и само существование компании зависит от рентабельности ее деятельности. И хотя многие компании действительно занимаются благотворитель-

ностью, финансирование ими общественных и благотворительных организаций и мероприятий напрямую зависит от их способности обеспечить эффективность своего бизнеса.

Мы не только говорим о Золотом правиле — мы ожидаем, что все будут его применять.

Будучи краеугольным камнем нашей корпоративной культуры, Золотое правило постоянно применяется нами в деловых отношениях с коллегами. Действия и решения наших сотрудников основаны на этих вечных принципах. Золотое правило стало девизом компании при осуществлении персонифицированного обслуживания клиентов, которое мы стараемся обеспечивать постоянно. Это правило определяет не только нашу корпоративную культуру, но и стремление к совершенству в условиях жесткой конкуренции в косметической отрасли.

Много лет назад тренер по мотивации рассказал нам о компании, которая в своей деятельности также придерживалась Золотого правила. Оно даже было выбито там на мраморных досках. Нам это показалось наиболее интересной деталью, физическим воплощением нашего кредо. Одна из Лидеров позвонила в эту компанию, чтобы разузнать побольше, и потом, совершенно ошеломленная, сообщила нам: «Вы не поверите, но автор этой идеи — Консультант по красоте Mary Kay®!»

За долгие годы мы вручили сотрудникам тысячи таких мраморных досок. Когда я это делаю, я говорю: «Я не могу обещать, что вас ждет путь, усыпанный розами без шипов. Каждый день вы будете сталкиваться с проблемами. И когда в вашей работе будут возникать критические моменты, я бы хотела, чтобы вы брали в руки эту доску и задавали себе вопрос: “Как решить этот вопрос с использованием Золотого правила? Что сделала бы Мэри Кэй, будь она здесь?”»

Хотя многие полагают, что в деловом мире Золотому правилу нет места, это одна из основ бизнеса Mary Kay®. Более того, я считаю, что без него руководство вообще не может быть эффективным.

Независимые Национальные Лидеры рассказывают о том, как принципы Мэри Кэй воплощаются в жизнь сегодня

«Золотое правило и верная расстановка приоритетов выглядят необычно в современном деловом обществе. Однако, на мой взгляд, эти принципы существенны для организации успешного бизнеса Mary Kay®, — говорит *Надежда Сильченко* из Казахстана. — Это не просто принципы этичного поведения, это процесс распространения вокруг вас атмосферы доброжелательности».

Энджи Стоукер более пяти лет является лучшим Национальным Лидером в Канаде. «Я обнаружила, что, руководствуясь Золотым правилом по отношению к коллегам, невольно помогаешь им стать лучше. Разве не хотели бы вы, чтобы все в мире происходило в соответствии с вашими пожеланиями? Мне очень нравится, что я могу развивать людей и помогать им осуществлять мечты. Их успех затем вдохновляет еще больше людей».

Эмили Маклофлин из США всегда высоко оценивала развитую систему обучения Mary Kay®. «В современном мире мгновенных коммуникаций важно обучать сотрудников терпению, пониманию и сочувствию по отношению к окружающим. Это и есть истинная суть Золотого правила. Действуя таким образом, вы создаете надежную основу для роста. Если человек честен, его всегда будут ценить по достоинству, это создает внутри организации атмосферу доверия».

«Золотое правило оказало влияние не только на мой стиль руководства, но и на мой образ жизни», — говорит *Лариса Маргишвили*, ставшая первым Национальным Лидером на Украине.

Морин Ледда из США считает, что культура, возникшая благодаря действующей в Mary Kay® уникальной системе «удочерения», является «одной из причин ощущения нами сестринской связи друг с другом».



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

