

MARY KAY: ПУТЬ К УСПЕХУ

ЖИЗНЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ
ВЕЛИЧАЙШЕЙ ЖЕНЩИНЫ-
РУКОВОДИТЕЛЯ



Автор – одна из самых
успешных бизнес-леди XX века

Журнал Forbes включил исто-
рию компании Mary Kay
в двадцатку самых известных
в деловом мире

Mary Kay – один из ведущих
американских брендов

Мэри Кэй Эш – американская предпринимательница и основа-
тельница косметической империи с двухмиллиардным оборо-
том, действующей по принципу прямых продаж. Неоднократно
удостаивалась титула самой успешной бизнес-леди в американском
бизнесе, вошла в топ-25 самых влиятельных женщин США и даже
была названа «женщиной века».

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Девять консультантов, небольшой офис и грандиозные планы на будущее – таким был стартап компании Mary Kay в 1963 году. Сегодня Mary Kay – это представительства в 35 странах мира, 1,8 млн независимых консультантов и оборот в \$2 млрд. Великая бизнес-леди стремилась предоставить женщинам неограниченные возможности, создав «компанию мечты», и ей удалось изменить жизнь миллионов женщин к лучшему.

В книге предпринимательница рассказывает о принципах, которыми она руководствовалась, развивая свою компанию. Их она применяла не только в бизнесе, но и в личной жизни. Несмотря на то что книга была написана более двадцати лет назад, она по-прежнему наставляет и вдохновляет новые поколения консультантов и менеджеров Mary Kay. В этой компании принципы управления бизнесом остаются неизменными.

У ИСТОКОВ МЕЧТЫ

После 25-летней работы в сфере прямых продаж Мэри Кэй вышла на пенсию. Однако спокойная жизнь была ей не по нраву. Мэри не удалось полностью реализовать свой профессиональный потенциал, причем в основном из-за гендерных стереотипов ее руководителей. В 1960-е отношение к женщинам в деловом мире было далеко не идеальным – зачастую им приписывали «женский взгляд» на вещи и платили вдвое меньше, чем мужчинам. Но Мэри Кэй была убеждена: то, что женщины чаще думают сердцем, а не умом, – не недостаток, а конкурентное преимущество. Она хотела, чтобы никому не довелось терпеть то, что перенесла она. И тогда Мэри решила создать компанию своей мечты, в которой женщины смогли бы реализовать себя, совмещая работу с заботой о семье.

В качестве продукта была выбрана косметика, ведь это именно тот необходимый товар, который ежедневно помогает женщи-

нам выглядеть привлекательно и чувствовать себя уверенно. Косметолог, услугами которого пользовалась Мэри Кэй, самостоятельно готовила кремы и лосьоны для клиентов по рецептам своего отца. После ее смерти Мэри Кэй выкупила рецепты косметики у наследников. Усовершенствованная рецептура и привлекательная упаковка помогли довершить продукт. Загоревшаяся идеей предпринимательница вложила в этот бизнес-проект все свои сбережения. Она сожгла все мосты, не оставив себе права на ошибку.

Бизнес был обречен на провал по всем подсчетам. Действовать вопреки неутешительным прогнозам экспертов непросто, особенно если это профессионалы своего дела – финансисты, юристы и т. д. Но умение рисковать и глубокая вера в идею способны творить чудеса.

Скептики могут возразить, что в 1970-е возможностей было больше. Но ведь шансы были и будут всегда. Сегодня, когда мир так быстро меняется, потенциал новых начинаний практически неограничен.

- 1 ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО управления – поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой.
- 2 РУКОВОДИТЕЛЬ должен быть доступным, а не скрываться за несколькими дверями и парой ассистентов.
- 3 Частое ПРИВЛЕЧЕНИЕ на руководящие должности менеджеров извне – признак слабости компании.
- 4 ВСЕ СОТРУДНИКИ должны быть ориентированы на продажи.
- 5 КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК в компании должен быть услышан.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ МЫСЛЕЙ

Система взглядов Мэри Кэй – это универсальные и неподвластные времени принципы, которые можно смело применять не только в бизнесе, но и в личной жизни. Вот главные постулаты ее философии управления.

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО РУКОВОДИТЕЛЯ

Бизнес-модель Mary Kay строится на человеческих отношениях. Следовательно, фокус управления направлен на создание и поддержку доверительных отношений с персоналом, клиентами, поставщиками.

Компания действует по принципу индивидуального предпринимательства: каждый сам себе начальник. А это означает личную свободу и экономическую независимость. Консультант по красоте самостоятельно руководит своим бизнесом, масштаб которого зависит от него самого. Следующий уровень – это независимые национальные лидеры, которые возглавляют бизнес-группы консультантов.

Корпоративная культура компании доказывает: успех и порядочность совместимы, а бизнес – не обязательно арена битвы гладиаторов. Будучи матерью троих детей, основательница Mary Kay всегда относилась с заботой и пониманием к своим сотрудникам. Принцип взаимопомощи пронизывает всю корпоративную культуру. Помогая коллеге достичь целей, ты и сам в конечном итоге получишь желаемое.

Управление компании подчинено евангельскому правилу: поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой.

Такая простая, но глубокая истина помогает в ежедневной работе с людьми. Благодаря этой философии в компании успешно реализована программа «удочерения». Мэри Кэй работала в нескольких фирмах, занимающихся прямыми продажами, и однажды с ней поступили очень несправедливо. В свое время Мэри была вынуждена переехать в другой город,

куда направили работать ее мужа. В родном городе она работала над формированием отдела продаж более восьми лет и добилась высоких комиссионных – \$1 тыс. в месяц. А после переезда все ее наработки достались другому сотруднику. Поэтому в своей собственной компании Мэри решила не допустить распределения территорий между членами команды. Здесь консультанты по красоте могут находить новых членов команды вне своего «ареала обитания» и впоследствии получать комиссионные с их продаж, но при этом обучать новичка будет местный бизнес-лидер бесплатно. Таким образом, лидеры участвуют в развитии членов других бизнес-групп на своей территории, а с их группой работают другие лидеры. Такая концепция взаимопомощи прижилась бы не в каждой компании.

Никто не оспаривает важность материальной заинтересованности, но стратегия отдавать, не рассчитывая получить что-либо взамен, всегда приносит лучшие результаты. В новом кли-

Умение рисковать и глубокая вера в идею способны творить чудеса

енте консультанты Mary Kay видят прежде всего не источник будущих комиссионных, а женщину, которая с их помощью может стать красивее, успешнее и увереннее в себе.

Многие менеджеры часто относятся к своим подчиненным высокомерно, забывая, что сами когда-то были на их месте. Речь идет не о том, чтобы заниматься благотворительностью или потакать своим сотрудникам. Во многих случаях даже приходится принимать довольно жесткие меры – например, увольнять сотрудника. Но если это справедливо, то пойдет ему на пользу.

В случае, когда человек оказывается не на своем месте, компания делает все возможное, чтобы подыскать ему более подходящую

должность. Одна из личных ассистентов Мэри Кэй плохо справлялась со своими обязанностями. По обоюдному согласию она перешла в отдел бухгалтерии, где действительно смогла проявить себя с лучшей стороны.

РАЗВИТИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ

В главном офисе Mary Kay Inc. в Далласе есть музей, в котором посетителей знакомят с историей и философией компании. В одном из залов собраны фотографии 500 женщин – независимых национальных лидеров из разных стран мира. Компания, бизнес-модель которой построена на людях, ценит их вклад в свое развитие. Сотрудники – основной актив организации. По сути, они и есть компания.

В Mary Kay люди растут и развиваются, но при этом не обязательно продвигаются по карьерной лестнице. Достойное вознаграждение, участие сотрудников в прибыли компании, поощрение идей, система обучения и доброжелательное отношение помогли построить уникальную организацию, в которой

кадров. Выигрывают все. Донна Флоберг, независимый национальный лидер Mary Kay, говорит: «У нас в компании нет «карьерного лифта». Попасты наверх можно, лишь приложив усилия».

Воспитание руководителей из сотрудников организации – основополагающее правило работы с персоналом в сфере прямых продаж. Но и компании из других отраслей должны к этому стремиться.

СОБСТВЕННАЯ ЗНАЧИМОСТЬ

Мэри Кэй уверена: каждый хочет ощущать собственную значимость. Задача любого руководителя – постоянно напоминать сотрудникам, что их ценят. Но как правило, до этого не доходят руки. Искренняя вера в то, что каждый человек по-своему талантлив и способен добиться успеха, помогает посмотреть на людей другими глазами.

Если человек чувствует свою незаменимость, его самооценка повышается, а самооценка возрастает в десятки раз. Лучшая мотива-

ция – когда руководитель дает понять подчиненному, что в организации ценят и его вклад в общее дело, и его самого. Тогда, достигнув определенных привилегий, он дорожит своим местом. В Mary Kay каждую сотрудницу оценивают по достоинству,

обеспечивая ей максимально возможное признание и тем самым подчеркивая ее исключительную роль.

Лучших работников отмечают в ежемесячном корпоративном издании Applause. Всем приятно увидеть себя на страницах журнала, а тем более женщинам. За достижение высоких показателей лидеров бизнес-групп награждают бриллиантовыми кольцами, персональным автомобилем (розовым «Кадиллаком»), возможностью вдвоем с супругом отправиться в путешествие или круиз. Высшая степень признания в компании – вручение дорогостоящего украшения «Бриллиантовый шмель», который является символом того,

Около половины сотрудников Mary Kay работают в компании не менее десяти лет

хочется работать. Лояльность к работодателю действительно высока – около половины сотрудников компании работают в ней не менее десяти лет.

Лучшая подготовка к руководящей должности в компании – опыт работы в ней. Частое приглашение топ-менеджеров извне – признак слабости компании. Когда в Mary Kay открывается новая вакансия, первыми на нее претендуют ее сотрудники. И только если подходящего кандидата не нашлось, начинают искать вне организации. Благодаря такому подходу персонал видит перспективы своего профессионального роста, а компания воспитывает лояльных сотрудников и уменьшает текучку

Лучшая подготовка к руководящей должности в компании – опыт работы в ней.

что невозможное возможно. По всем законам аэродинамики из-за тяжелого тела и крохотных крылышек шмель не может летать, но, к счастью, он об этом не догадывается.

Церемонии награждения лидеров бизнес-групп Магу Кау, достигших успехов в своей профессиональной деятельности, похожи на церемонии награждения «Мисс Америка»: красные дорожки, аплодисменты, искренние речи признательности со стороны руководства. «Эти женщины чувствуют себя королевами, и для нас они таковыми являются», – пишет Мэри Кэй.

ПОХВАЛА И КРИТИКА

Вся маркетинговая политика Магу Кау основана на похвале. По мнению основательницы компании, это один из лучших инструментов мотивации.

Людей хвалят для того, чтобы вдохновить на будущие успехи. Путь к великим достижениям состоит из множества маленьких побед, которые являются стимулом двигаться вперед. Подобным образом родители мотивируют детей, когда учат их ходить, говорить, рисовать, даже если у тех это не сразу получается.

Как же редко мы слышим от руководителей добрые слова в свой адрес! Похвала даже за такую мелочь, как своевременный приход на работу, демонстрирует, что руководитель действительно ценит пунктуальность. Не стоит скрывать свое восхищение положительными качествами, поступками, а тем более достижениями людей. Мы все нуждаемся в одобрении как в некой подпитке для продвижения вперед.

Когда новичок проводит свой первый мастер-класс по уходу за кожей, лидер бизнес-группы всегда хвалит его, опуская критику допущенных ошибок. Если о них и следует упоминать, то только используя «метод сэндвича» – помещая уместную критику между двумя «слоями» похвалы. Ни в коем случае

нельзя критиковать человека, не похвалив его до и после. «Обволакивающий эффект» замечаний со стороны руководителя дает возможность продуктивнее воспринимать критику. А вот нетактичная критика, наоборот, оказывает разрушительное действие, ведь люди тяжело воспринимают негативные высказывания в свой адрес, особенно женщины.

В Магу Кау также не принято критиковать сотрудников в присутствии коллег. Это может стать ударом «ниже пояса». Высшим пилотажем успешного руководителя считается завуалированная критика.

Однажды основательница компании проводила встречу с консультантами по красоте, посвященную продажам. Случайно заметив, что у одной из слушательниц испачкана косметичка, Мэри Кэй решила перейти к теме «Чистота – лучшая красота». Она сделала акцент на том, что женщины, работающие в индустрии красоты, должны следить

Никогда не критикуйте сотрудников в присутствии коллег. Высший пилотаж руководителя – завуалированная критика.

Руководителям стоит критиковать действия, а не человека, который их совершил

за собой и выглядеть опрятно. Семинар был полезен всем, причем женщина, о которой шла речь, даже не догадалась, что послужила поводом для такого разговора. Еще одно правило компании – критиковать действия, а не человека, который их совершил.

РОЛЬ ЛИДЕРА

По мнению Мэри Кэй, эффективность работы подчиненных определяется эффективностью работы лидера – он задает стандарты и темп деятельности. Руководитель служит для своей команды образцом: люди с легкостью перенимают его стиль, настроение и даже манеры. «Ваш управленческий стиль передается всем,



внимательно человек слушает, не перебивает или не отвлекается ли он на посторонние предметы.

В общении Мэри Кэй придерживалась удивительного принципа: была мудра и понимала, что лучшее решение возникшей проблемы может найти лишь сам человек. Нужно дать собеседнику выговориться, тогда он сам постепенно выйдет на блестящее решение, или по крайней мере ему станет легче от того, что его выслушали.

В компании должен быть услышан каждый – это основополагающий принцип общения. Тем более что люди, работающие «в поле», способны приносить гениальные идеи. Они могут стать источником разработки инновационных продуктов и блестящих решений по улучшению деятельности компании. Хороший руководитель всегда поощряет обратную связь.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

За свою многолетнюю деятельность Мэри Кэй подметила: успеха достигают не столько талантливые, сколько хорошо организованные люди. Даже самые блестящие идеи ничего не стоят без их воплощения в жизнь, а вот рядовая, но хорошо реализованная идея может сдвинуть горы. Умение доводить начатое до конца – отличительная черта сильного руководителя.

Чтобы ответственно справляться с большим количеством задач, лидеру необходима дисциплина и самоорганизация. Мэри Кэй с радостью делится своими персональными принципами, которые помогали ей поддерживать профессиональную эффективность на высоком уровне.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Человеку свойственно сопротивляться изменениям, даже если они сулят новые возможности и перспективы. На самом деле не обязательно навязывать что-либо извне, можно осуществлять изменения изнутри.

Даже самые гениальные решения руководства коллектив часто воспринимает как очередные распоряжения. Но если сотрудников привлекать на этапе разработки (или хотя бы на этапе внедрения) новой концепции, то они вкладывают в проект частицу себя и охотнее принимают нововведения. По мнению Мэри Кэй, чем раньше руководитель вовлекает подчиненных в процесс принятия решения, тем лучше это для здоровья организации. Соучастие сотрудников гарантирует их лояльность – непреложный закон бизнеса, который построен на человеческих отношениях.

Кэролин Уолд, национальный лидер из США, рассказывает, что с самого начала существования Mary Kay основательница всякий раз демонстрировала каждому, что без него компания прекратит свое существование. Так она давала почувствовать его роль в создании легендарного косметического бренда.

ПРИНЦИП «ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ»

Однажды в офис Mary Kay зашел мужчина и молча сел в приемной. На вопрос секретаря «Чем я могу Вам помочь?» он ответил, что зашел просто передохнуть.

Оказалось, он целыми днями ездит по разным офисам, и его очень огорчает царящая там недружелюбная атмосфера. А офис Mary Kay, напротив, произвел на него впечатление «поляны, залитой солнечным светом». В этой компании люди действительно чувствуют теплоту и дружелюбие.

На дверях кабинетов топ-менеджеров Mary Kay нет табличек с их фамилиями – Мэри Кэй создала компанию для людей, а не для должностных лиц. Более того, она отказалась даже от личного телефонного номера в своем кабинете.

В Mary Kay царит неформальная обстановка, где всех называют по имени, а не по фамилии, как принято во многих организациях. Основательница не хотела, чтобы ее воспринимали как председателя совета директоров, поэтому была против формального обращения «госпожа Эш». К тому же ее двери всегда были открыты для всех сотрудников. Она твердо

СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Дать сотрудникам почувствовать собственную значимость.

Критиковать людей, применяя «метод сэндвича».

Вовлекать сотрудников в процесс принятия решений.

Хвалите ли вы своих коллег за малейшие достижения?

Выращиваете ли вы руководителей внутри организации или же привлекаете их извне?

Удастся ли вашим подчиненным совмещать личную жизнь и карьеру?

СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ

убеждена, что руководитель должен быть доступным, а не скрываться за несколькими дверями и парой ассистентов. Это помогает преодолеть дистанцию и быть не начальником, а частью команды.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОДАЖИ

Консультанты по красоте Mary Kay – основа бизнеса. Их комиссионные определяются объемом продаж, поэтому каждый сотрудник компании должен быть ориентирован на продажи. Даже если его деятельность не связана с продажами напрямую, ему нужно знать специфику работы и обслуживания клиентов. Все руководители обязательно проходят тренинги по маркетинговым программам, а также посещают мастер-классы по уходу за кожей. Люди должны знать, что происходит «в поле», ведь они работают в этой компании.

«Продажи – фундамент, на котором строятся все остальные аспекты нашего бизнеса», – говорит Кейт Дебландер, независимый национальный лидер из США.

Хорошего продукта и блестящего маркетинга недостаточно. Фокус на потребностях клиента и построение с ним хороших отношений также чрезвычайно важны. Муж Мэри Кэй был профессионалом в сфере изучения нужд потребителей. В специальный блокнот он записывал интересные факты о своих клиентах: их хобби, вкусы, имена детей и супругов, даже имена и вкусы их персональных ассистентов. Он находил время на подготовку к общению с клиентами, и это вознаграждалось высокими показателями продаж. Такое внимание к каждому, особый подход и персонализированное отношение очень ценятся в продажах.

Потребитель ждет от компании инновационных продуктов. Товар должен быть конкурентоспособным и соответствовать рынку. В Mary Kay постоянно ищут возможность модернизировать продукт, но в то же время не изменяют принципам, изначально заложенным в бизнес, ведь в погоне за новинками можно потерять свое лицо. Какими бы привлекательными ни казались инновации, нужно придерживаться избранной

линии и никогда не жертвовать основным бизнесом. В Mary Kay это средства по уходу за кожей.

СНАЧАЛА СЕМЬЯ, ПОТОМ РАБОТА

Быть и мягким, и жестким одновременно – критически важно для руководителя качества. Нужно всегда оставаться человеком – уметь сопереживать, быть внимательным к семейным проблемам подчиненных.

В Mary Kay никогда не забывали о фундаментальном правиле, которое заложила основательница, – это организация для женщин. То есть ключ к успеху – в совмещении профессиональной и семейной жизни. Мэри Кэй удалось распространить семейную атмосферу на всю корпорацию. «Сначала Бог, потом семья, а затем работа» – непреложный закон Mary Kay. Семья тут всегда в приоритете: мать останется с больным ребенком дома и не пропустит важного семейного торжества. Такой выбор в компании уважают.

В Mary Kay стремятся, чтобы мужья понимали специфику бизнеса и разделяли профессиональные стремления своих жен. Ведь при их поддержке женщины могут реализовать поставленные цели намного быстрее.

Управленческие принципы Мэри Кэй можно смело выносить за пределы рабочей сферы, ведь они незаменимы и в личной жизни – в отношениях с супругами, родителями, детьми. Мы часто не уделяем родным достаточно внимания, а ведь им тоже необходимо ощущать свою значимость и слышать похвалу.

Мэри Кэй была убеждена, что лидеры создают лидеров, и сама стала ярким тому подтверждением. Сегодня Mary Kay – это колоссальная организационная система, в которой лидеры бизнес-групп обучают и развивают новые поколения лидеров. На сегодняшний день 500 женщин в разных странах мира являются национальными лидерами корпорации Mary Kay. Будь великая бизнес-леди жива, она бы гордилась ими, ведь именно она когда-то нашла подход к женским умам и сердцам, организовав компанию мечты – не только своей, но и миллионов женщин. ■