

# Глава 15

## Нельзя почивать на лаврах

В книге Льюиса Кэрролла «Алиса в Зазеркалье» Черная Королева говорит Алисе: «Вот видишь, нужно бежать изо всех сил, чтобы только оставаться на месте. Если же ты хочешь попасть куда-то еще, нужно бежать в два раза быстрее!»

Хотя Кэрролл и не имел в виду современный мир бизнеса, ценность его совета не становится меньше. Нужно «бежать изо всех сил», чтобы стать руководителем, и «бежать в два раза быстрее», чтобы добиться прогресса. Мы в Mary Kay Inc. выражаем эту идею так: «Нельзя почивать на лаврах: ничто не увядает быстрее, чем лавры, на которых почивают».

В своей карьере вы движетесь либо вперед, либо назад, но не остаетесь на месте. Каждый должен постоянно самосовершенствоваться.

Если вы планируете совершенствоваться, то, на мой взгляд, вам пригодятся следующие рекомендации.

- Не бойтесь перемен.
- Станьте экспертом во всех аспектах вашего бизнеса.
- Не забывайте о базовых навыках, с которых вы начали.

- Оценивайте себя объективно, никогда не становясь «слишком важным для своей работы».
- Делитесь своими идеями с другими: это будет способствовать как вашему развитию, так и усовершенствованию вашей идеи.

Косметическая отрасль, как и все прочие, непрерывно меняется. Постоянные перемены обусловлены изменениями в образе жизни и в технологиях, а также различными социальными событиями. Наша компания находится в постоянном поиске новых идей и методов, направленных на улучшение нашей продукции, и стремится быть мировым лидером в области красоты и ухода за кожей. Это стремление к совершенству требует от нашего руководящего звена полной самоотдачи. Каждый должен всегда быть в курсе последних изменений в своей сфере деятельности.

Руководитель также должен стремиться соответствовать темпу роста своей компании. Если, к примеру, ваша компания продемонстрировала рост в размере 25 процентов за год, вам нужно спросить себя: «А выросла ли моя производительность в прошедшем году на 25 процентов?» И не забывайте принимать в расчет инфляцию: если в том или ином году не наблюдалось роста, фактически имело место падение.

## Доскональное знание своего дела

Мы хотим, чтобы Независимые Консультанты были экспертами в области ухода за кожей. Профессионал должен досконально, до мелочей *знать* свое дело. В конце концов, женщины сегодня имеют гораздо больше информации, касающейся всех аспектов своей

жизни, включая уход за кожей. Если Независимый Консультант по красоте основательно не подготовится к классу по уходу за кожей, может оказаться, что ее «студенты» знают больше, чем она. Необходимые знания Консультанты по красоте могут почерпнуть из материалов для самообучения, аудиторных занятий и собственного опыта.

Сначала новый Консультант по красоте должна исходить из того, что мы знаем о косметическом бизнесе больше, чем она. Следовательно, она должна в точности следовать инструкциям, предназначенным для Независимых Консультантов по красоте. В конце концов компания и Лидер ее бизнес-группы на ее стороне и поддерживают ее. С годами мы разработали ряд инструментов, помогающих достичь успеха, и они оказались эффективны для тысяч людей. Вы должны в совершенстве овладеть основами, прежде чем двигаться дальше. Однако прогресс не должен означать отказа от базовых принципов. Слишком многие сталкиваются с проблемами, когда отклоняются от принципов, которым обязаны своим успехом. Я встречала как продавцов, так и их руководителей, которые блестяще начинали свой путь, чтобы затем споткнуться где-то на его середине. Это происходило, потому что они не придерживались базовых принципов.

Однажды мне позвонила Независимый Консультант, которая была на грани ухода от нас.

— Мэри Кэй, в течение первых трех месяцев с начала моего бизнеса у меня были рекордные показатели продаж. Но теперь они очень малы, и я, кажется, уже не могу запланировать больше ни одного класса.

Я слышала это много раз, поэтому знала, какие вопросы ей задать. После нескольких минут беседы я узнала, что она перестала делать все то, что было

эффективно для нее в самом начале. Она перестала использовать информацию из наших стандартных материалов, изменила почти все методы, которые использовала ранее.

— Это просто мне не подходит, Мэри Кэй, — повторяла она.

— Но это было эффективно для стольких людей, — обратила я ее внимание, — и для вас тоже, когда вы это использовали.

Я попросила ее еще раз попробовать работать в соответствии с нашими методами и позвонить мне на следующей неделе. Во время нашего следующего разговора она радостно сообщила мне, что ей удалось изменить ситуацию к лучшему. Впоследствии эта женщина стала одним из выдающихся Лидеров бизнес-групп.

Как и у других компаний, у нас имеется проверенная временем методика развития успешных Независимых Консультантов по красоте, которая эффективна, если ей неукоснительно следовать. Однако мы предлагаем пойти еще дальше в своем профессиональном самосовершенствовании. В любой работе лучший способ начать — это узнать как можно больше о своем деле. Прочитайте информационные бюллетени и журналы, выпускаемые вашей компанией. Перечитайте основной учебник по своей специальности. Вы будете удивлены объемом содержащейся там информации и тем, как много вы забыли или пропустили во время первого прочтения. Время, проводимое за рулем, также можно использовать как хорошую возможность для прослушивания информации об обучающих и мотивационных инструментах. Я также рекомендую посещать семинары и конференции, что даст вам шанс познакомиться с людьми, достигшими успеха в вашей сфере деятельности. Вы будете удивлены тем, как охотно эксперты делятся своими историями

успеха. Это дает им ощущение собственной значимости, ведь успешные люди так же, как и все остальные, отмечены знаком: *«Помоги мне почувствовать мою значимость»*. Я уверена, что успешные в любом деле люди придерживаются идеи постоянного самосовершенствования. Выдающиеся врачи ежедневно читают медицинские журналы, юристы — юридические, учителя — обучающие материалы, а бухгалтеры высшей квалификации постоянно изучают информацию о пересмотре текущих налогов. Ведущие профессионалы во всех сферах регулярно посещают обучающие семинары. Человек, достигший успеха, не может почитать на лаврах — он должен двигаться вперед. Чемпион по боксу знает, что ему нельзя расслабляться, завоевав свой титул. Актеры не могут полагаться на прошлые успехи для сохранения своей популярности. После того как вы достигли вершины, нужно приложить еще больше усилий, чтобы там остаться.

Я знаю основателя страховой компании, который достиг огромного богатства, однако успех вскружил ему голову. Он перестал развиваться, начал мыслить устаревшими категориями, и его компания перестала быть инновационной, а ведь именно инновационности она была обязана своим успехом. По этой причине сегодня компания утратила свое положение лидера отрасли.

Однажды к нам на работу пришел устраиваться бывший финансовый директор одной крупной корпорации. Во время собеседования мы узнали, что, хотя в молодости его карьера была весьма успешна, он довел развитие своего департамента до такого уровня, что все его полномочия были делегированы. Ему было удобно перекладывать ответственность на других людей, однако он при этом не развивался вместе с ними. Он не был в курсе изменений, происходивших в сфере его

деятельности. Когда его компания автоматизировала свои бизнес-процессы, он не захотел узнать что-либо о новой технологии и о том, как она сможет повысить эффективность. В итоге его подчиненные стали экспертами в области компьютерных технологий, в то время как он был настолько далек от их работы, что не понимал, чем они занимаются. Ему стало трудно выполнять свои обязанности, его работа перестала быть ему по силам. В конце концов он оказался настолько бесполезным для компании, что уже не оправдывал свою зарплату. Не захотев быть в курсе важнейших изменений в сфере своей деятельности, он сам «морально устарел».

Лидеры бизнес-групп предупреждают об опасности возникновения «звездной болезни начальника». Иногда Консультант по красоте упорно трудится, чтобы получить статус Лидера бизнес-группы, а затем, достигнув своей цели, начинает «играть в начальника». Она прекращает проводить классы по уходу за кожей и ослабляет свои усилия по поиску новых бизнес-партнеров. Она перестает делать те самые вещи, которые привели ее к успеху и позволили ей получить статус Независимого Лидера бизнес-группы.

## Учитесь на чужих успехах

Мы в Mary Kay Inc. проводим много конференций и семинаров для Независимых Консультантов. Эти встречи информативны и существенно повышают мотивацию Консультантов. Кроме того, они обеспечивают женщинам прекрасную возможность обмениваться идеями. Раньше для выступления на наших крупных региональных и общенациональных собраниях мы приглашали выдающихся профессиональных ораторов, однако теперь мы поощряем выступать наших собственных сотрудников.

Хотя профессиональные ораторы могли на некоторое время повысить мотивацию наших женщин, они были не в состоянии снабдить их практической информацией, связанной с нашим бизнесом. Лучшие Консультанты нашей компании рассказывают о конкретных методах, которые может применять каждый человек, сидящий в аудитории. А так как право выступать получают лишь наиболее успешные работники, они служат отличным примером для подражания. Их комментарии понятны слушателям, поскольку эти ораторы — так же, как и все прочие присутствующие в аудитории, — начинали свою карьеру Консультантами по красоте. Когда женщина слышит об истории успеха того или иного оратора, она обычно спрашивает себя: «Что она смогла сделать такого, чего не удалось мне?»

## Делитесь ценными идеями с другими

Среди сотрудников компании преобладает стремление к обмену идеями — всех, у кого возникает полезное предложение, поощряют поделиться им с другими. Если у меня есть идея и у вас есть идея, я поделюсь своей с вами, а вы своей — со мной. Тогда у каждого из нас будет по две идеи. Однако, если мы будем хранить свои идеи в секрете, у каждого так и останется по одной. Свободный обмен идеями создает идеальную среду для обучения и развития. Каждого побуждают прилагать все усилия для повышения эффективности своей работы. Как сказал Вудро Вильсон: «Я использую не только все свои умственные способности, но и те, которые могу позаимствовать у других».

Мы поощряем развитие *всех* наших работников, а не только тех, что занимаются продажами. Наши офисные сотрудники посещают конференции и семинары

по тем вопросам, на которых они специализируются, и мы поощряем прохождение работниками дополнительных программ обучения и повышения квалификации. В рамках нашей программы непрерывного образования компания оплачивает обучение работников на курсах уровня колледжа, направленных на повышение профессиональных знаний в одном из аспектов выполняемой деятельности.

Я считаю, что многие женщины пользуются возможностью участвовать в таких образовательных программах, поскольку ранее эти возможности были для них недоступны. В некоторых областях еще сохраняется неравенство, и многие полагают, что для конкуренции с мужчинами им необходимо прилагать 110 процентов усилий. Мы всегда стремились обеспечить продвижение женщин по карьерной лестнице, даже в те времена, когда другие компании еще только начинали задумываться о назначении женщин на высшие руководящие позиции. Я рада, что столько женщин воспользовались при этом возможностями для самосовершенствования.

Никто из нас не может себе позволить почитать на лаврах, включая меня. В 1963 году я пережила период, который я сейчас называю «месяцем почитания на лаврах». Это был короткий промежуток времени, в течение которого я обдумывала возможность выхода на пенсию. Вы знаете, что было дальше: я решила осуществить мечту всей своей жизни.

Это еще не конец. Недавно мы с моим сыном Ричардом провели конференцию для руководства, посвященную вопросам выхода на пенсию. Руководители нашей компании обсудили с рациональной точки зрения все преимущества и недостатки выхода на пенсию в 65 лет, в 75 лет, а также неограниченного пенсионного возраста. Когда мы уходили с собрания, я сказала Ричарду:

— Знаешь, ты ведь сейчас обсуждал меня.

Он остановился и с изумлением повернулся ко мне:

— Ну что ты, мам, мне никогда и в голову не приходило, что *ты* выйдешь на пенсию. Честно говоря, я никогда не думал о том, что ты стареешь!

Прямо там, в коридоре офиса, я обняла его и поцеловала.

У меня *все еще* имеются карьерные устремления: я буду продолжать работать так же *усердно*, как и раньше, так, чтобы каждый день я видела, как еще одна женщина полностью раскрывает свой потенциал и осознает свою истинную ценность.

Мэри Кэй Эш получила звание Заслуженного председателя совета директоров в 1987 году. Она вела активную деловую деятельность до тех пор, пока в 1996 году не перенесла инсульт. Она сохраняла неизменный интерес к работе и тесно взаимодействовала с сотрудниками компании вплоть до своей смерти в День благодарения в 2001 году.

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

«В моей карьере было пять крупных перемен, — рассказывает *Пэт Фортенберри*, жена офицера ВВС США. — Я каждый раз начинала все с нуля. Каждый раз, когда я меняла работу, люди не признавали моих прошлых достижений. Поэтому мне приходилось возвращаться к основам и вновь самой формировать свою команду».

«Никогда нельзя прекращать ставить перед собой цели. Мэри Кэй считала, что, еще не достигнув одной цели, нужно уже ставить перед собой следующую», — говорит *Летисия Могель Пас* из Мексики.