

Глава 3

Невидимый знак

Каждый человек уникален, каждый хочет быть о себе хорошего мнения. Для меня важна помощь другим людям в повышении их самооценки. Когда я с кем-то знаколюсь, я представляю себе, что он или она отмечены невидимым знаком, гласящим: *«Помоги мне ощутить собственную значимость!»* Я отвечаю на этот призыв, что творит чудеса.

Некоторые люди, однако, настолько поглощены собственной персоной, что не понимают, что другим тоже необходимо почувствовать свою значимость.

Я уже рассказывала о том, как однажды мне пришлось ожидать в длинной очереди, чтобы обменяться рукопожатием с коммерческим директором компании, который вел себя так, словно меня не существовало. Я уверена, что он и не помнит об этом случае; он, вероятно, так никогда и не понял, как меня обидел. Однако я помню: это равнодушие сильно задело меня. В тот день я получила важный урок, касающийся общения с людьми, который я никогда не забуду: *неважно, насколько ты занят, ты должен найти время, чтобы помочь другому ощутить его собственную значимость!*

Много лет назад я решила купить новую машину. В то время в продаже только появились двухцветные

машины, и я положила глаз на черно-белый «Форд». Поскольку мне никогда не нравилось покупать то, чего я не могу себе позволить, я накопила достаточно денег, чтобы оплатить всю покупку наличными. Эта машина должна была стать моим подарком самой себе на день рождения. Положив деньги в сумочку, я отправилась в автосалон дилера компании Ford.

Продавец явно не воспринял меня всерьез. Он видел, на какой старой машине я подъехала, и решил, что я не могу позволить себе новую. В те дни женщинам было гораздо сложнее, чем мужчинам, получить кредит, поэтому очень немногие из нас покупали себе автомобили. Мы не являлись, говоря языком продавцов, перспективными клиентами. Представитель Ford едва кивнул мне. Если бы он намеренно пытался дать мне понять, как мало я значу, он не мог бы сделать это лучше. Был полдень, и он вскоре извинился, сказав, что ему пора на обед. Машина была нужна мне срочно, поэтому я попросила позвать менеджера по продажам. Однако его не было на месте, и он должен был вернуться лишь к часу дня. В итоге я решила пойти прогуляться.

Перейдя через дорогу, я набрела на автосалон Mercury и зашла туда просто ради интереса. В демонстрационном зале автосалона была выставлена модель желтого цвета, но, хотя она мне понравилась, она стоила больше, чем я планировала потратить. Однако продавец был очень любезен и дал мне понять, насколько я для него важна. Узнав, что у меня день рождения, он извинился и покинул меня на несколько минут. Через четверть часа секретарша принесла дюжину роз, которые он вручил мне. Мне было очень приятно! Нет нужды говорить, что вместо черно-белого «Форда» я купила желтый «Меркьюри».

Этот продавец заключил сделку благодаря тому, что дал мне ощутить мою значимость. Для него не имело значения, что я была женщиной, приехавшей на старом автомобиле. Он обращался со мной так, будто я была кем-то особенным.

Каждый руководитель должен понимать, что любой человек важен. К несчастью, большинство из нас за всю жизнь так и не реализуют свой потенциал! Считается, что мы используем лишь десять процентов данных нам способностей, а остальные девяносто так всю жизнь и остаются невостребованными. Посмотрите на Бабушку Мозес*, начавшую писать картины в возрасте семидесяти пяти лет. Только тогда она стала всемирно известной художницей, хотя, конечно, обладала талантом и когда была моложе. Разве не было бы жаль, если бы Бабушка Мозес так никогда и не реализовала свой талант живописца?

Помогайте людям почувствовать, что они важны, — ведь это правда

Я верю, что каждый человек способен добиться чего-то значительного, что каждый — особенный. Руководитель должен воспринимать людей именно так. При чем нельзя притвориться, что вы это чувствуете, — вы должны искренне в это верить.

Это основополагающее правило, о котором вы, вероятно, не раз слышали. И все же я напоминаю вам о нем, поскольку многие деловые люди так поглощены работой, что забывают применять его. «Бизнес есть бизнес, — говорят они мне. — Незачем так носиться с сотрудниками. Мне платят не за это».

* Анна Мэри Мозес (1860–1961) — американская художница-любитель, одна из главных представителей американского живописного примитивизма.

Однако они заблуждаются. Помощь людям в ощущении собственной значимости — это как раз то, за что платят руководителю: именно таким образом вы мотивируете их лучше выполнять работу. Сам Джон Рокфеллер говорил: «За умение обращаться с людьми я готов заплатить больше, чем за любой товар на свете». Положительный настрой персонала является существенным фактором повышения производительности, а значит, хороший руководитель должен все время стремиться повысить самооценку каждого отдельного работника в своей организации.

Мой опыт общения с людьми показывает, что они обычно *делают то, чего от них ожидают*. Если вы ожидаете от них хороших результатов, так и будет, а если вы ожидаете, что они будут работать плохо, они тоже, скорее всего, не обманут ваших прогнозов. По моему мнению, сотрудники со средними способностями, которые изо всех сил стараются соответствовать вашим ожиданиям высоких результатов, будут работать более эффективно, чем способные люди с низкой самооценкой. Поощряйте ваших сотрудников использовать те самые девяносто процентов их невостребованных способностей, и производительность взлетит!

Как руководитель помогает людям почувствовать собственную значимость? Во-первых, *слушая их*. Дайте им понять, что вы уважаете их мнение, и позвольте им высказывать идеи. В качестве дополнительного вознаграждения вы можете узнать что-то новое для себя! Один руководящий сотрудник крупной розничной компании как-то сказал менеджеру своего подразделения: «Ты не можешь сказать мне ничего такого, чего бы я не знал, так что держи свое мнение при себе, пока я сам тебя не спрошу». Можете себе представить, как был обескуражен этот менеджер. Это отрицательно

сказалось на эффективности его работы. Немудрено: когда у человека снижается самооценка, он становится менее энергичным. И наоборот, когда вы помогаете человеку ощутить собственную значимость, он будет на седьмом небе от счастья и эффективность его работы резко возрастет.

Ответственность без полномочий пагубна

Люди также ощущают собственную значимость, когда на них возлагается ответственность. Однако ответственность без полномочий может разрушить личностную самооценку. Вы когда-нибудь наблюдали за маленькой девочкой, которой впервые поручили присмотреть за младшим братом? Она вне себя от возбуждения: она получила статус взрослой! Но если на нее возложена обязанность по присмотру за ним, у нее должно быть и право отправить его спать пораньше, если он плохо себя ведет. Руководитель розничной компании не только не выслушал менеджера своего подразделения, но и лишил его всех полномочий по принятию решений. Вследствие этого у менеджера упала самооценка, и он ушел в конкурирующую компанию. Когда на новой работе ему наряду с ответственностью были предоставлены и соответствующие полномочия, он воспрял духом и разработал инновационные концепции розничных продаж. Его вклад был так ценен, что он быстро поднялся по карьерной лестнице и в результате получил более высокую должность, чем у его бывшего начальника.

Один адвокат рассказал мне, как его фирма проводила встречу с сотрудниками местного банка. Одному из его партнеров было поручено организовать обед, и он

просто послал за мясной нарезкой в ближайший магазин. Это произвело не слишком хорошее впечатление. Несколько партнеров фирмы выразили свое недовольство, поэтому несколько недель спустя обязанности и соответствующие полномочия по организации делового обеда с другим банком были возложены на женщину-секретаря, причем выделенный на эти цели бюджет был немного повышен.

Сотрудница была польщена тем, что ей поручили эту важную обязанность. Накануне вечером она дома приготовила холодные закуски и заказала несколько горячих блюд в находившемся в офисном здании ресторане. На встрече она вела себя как хозяйка, встречая каждого сотрудника банка при входе. Она прекрасно справилась с заданием, поскольку ответственность за организацию обеда помогла ей почувствовать собственную значимость. Мероприятие имело огромный успех. От сотрудников банка было получено несколько записок, где они одобительно отзывались о прекрасном обеде, а вскоре после этого банк начал поручать фирме некоторые юридические операции.

Дайте людям понять, что вы их цените

Я рекомендую как можно чаще давать сотрудникам понять, насколько вы их цените. Я ни разу не встречала человека, который не хотел бы, чтобы его ценили, так что, если вы действительно это чувствуете, нужно это высказывать. Даже если речь идет всего лишь о появлении на работе вовремя — дайте человеку понять, что вы цените пунктуальность. «Джек, как здорово, что ты каждое утро приходишь в офис ровно к 8 утра. Я восхищаюсь пунктуальными людьми». Скажите об

этом работнику, и вы увидите, как редко после этого он будет опаздывать. Или, может быть, вам нравится вежливость или обходительные манеры сотрудника. Каждого есть за что ценить — пусть положительные качества человека станут известны всем. Не держите эту информацию в секрете!

Мы в Mary Kay® считаем правильным возведение наших Консультантов по красоте и Лидеров бизнес-групп на пьедестал. Я отождествляю себя с ними больше, чем с кем бы то ни было, так как сама долгие годы занималась продажами. Мое отношение передается всем сотрудникам компании. Например, когда Независимые Консультанты посещают наш головной офис, мы прикладываем все усилия, чтобы принять их как можно лучше. Все в компании обращаются с ними по королевски.

Как вы, вероятно, слышали, за высокие показатели продаж мы предоставляем Независимым Лидерам бизнес-групп возможность получить в пользование розовые «Кадиллаки». Насколько мне известно, мы стали первой компанией, награждающей такими прекрасными автомобилями стольких людей. Мы выбрали «Кадиллак», потому что он всегда символизировал отличное качество. Когда Лидер бизнес-группы Mary Kay® управляет розовым «Кадиллаком», в глазах окружающих она становится значимым человеком. Это свидетельствует о том, что она очень важна для нашей организации. И разумеется, достигнув этого важного статуса, она уже не захочет потерять эту привилегию.

Мы предоставляем нашим Консультантам привилегии по высшему разряду, и пусть это дорого, но оно того стоит, поскольку помогает нашим людям почувствовать себя значимыми. Например, мы ежегодно отправляем лучших Лидеров бизнес-групп и их супругов

в роскошные путешествия в Гонконг, Бангкок, Лондон, Париж, Женеву и Афины. Мы не экономим на этом, и хотя стоимость полета каждого человека на «Конкорде», круиза на «Корабле Любви» или проживания в апартаментах в изысканном парижском отеле «Георг V» обходится нам недешево, этим мы даем им понять, как они важны для нашей компании. Даже в тех городах, где люди привыкли к роскоши, мы привлекаем значительное внимание. Прохожие на улицах останавливаются, чтобы посмотреть, как наших прекрасных женщин провожают из гостиниц до лимузинов, и гадают, кто они. Эти женщины чувствуют себя королевами, и для нас это так и есть!

С самого начала мы верили в необходимость обращения с нашими людьми по высшему разряду. Если что-то стоит слишком дорого, мы скорее совсем откажемся от этого, чем будем экономить. Так, например, мы предпочитаем устроить один пышный банкет в год вместо двух скромных. Почему? Подумайте о чувстве собственной значимости, которое вы получаете, пообедав в первоклассном ресторане. Все организовано идеально — сердечное приветствие метрдотеля, изысканная еда, оформление, — и это вызывает у вас чувство удовлетворения, которого вы бы не испытали в менее роскошной обстановке.

Точно так же, как шикарный ресторан стремится, чтобы его посетители почувствовали свою исключительность, мы делаем все возможное для того, чтобы наши сотрудники почувствовали то же самое. И если этого не происходит, это значит, что мы не выполняем свою работу как следует. Я уверена, что очень важно, чтобы каждый руководитель помнил о невидимом знаке *«Помоги мне ощутить мою значимость!»*.

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

«Понимание того, что каждый человек исключителен, делает лидера харизматичным. Это, в свою очередь, создает глубокую связь между ним и его командой: формируются взаимное доверие и лояльность, необходимые для сплоченности сотрудников и их приверженности общему делу», — считает *Беатрис Казартелли* из Аргентины.

Как же именно Мэри Кэй Эш использовала этот принцип? Ниже приведены три из многочисленных иллюстрирующих это примеров.

«Когда кто-нибудь из нас выступал с речью на каком-либо мероприятии, она внимательно слушала, стоя рядом со сценой. Когда мы спускались с трибуны, она встречала нас с распростертыми объятиями. Я была изумлена, когда узнала, что мои слова были для нее достаточно важны, чтобы она стояла рядом и слушала. И теперь, когда мои Консультанты обучают чему-то других, выступают с речью или проводят тренинги, я уделяю им все свое внимание, ведь для меня так много значило, когда Мэри Кэй вела себя так же по отношению ко мне», — говорит *Бренда Сигал* из США.

«Будучи Независимым Лидером бизнес-группы, занимающейся продвижением новых продуктов, я ездила в Даллас на обучающий семинар. Когда я зарегистрировалась в гостинице, оказалось, что меня ждало сообщение. Мне вручили розу и записку, собственноручно написанную Мэри Кэй, в которой говорилось: “Я с нетерпением жду Вас в гостях у себя дома в среду”. Я никогда не забуду, что почувствовала в этот момент», — рассказывает *Дебби Маттинсон* из Канады.

«Многие из нас всегда считали, что нужно проводить классы по уходу за кожей и делать всю прочую работу так, словно Мэри Кэй следит за нами из дальнего угла комнаты, — говорит *Марта Лэнгфорд* из США. — Можете себе представить мое удивление, когда после одного из тренингов по уходу за кожей я узнала, что за происходящим из-за кулис наблюдала Мэри Кэй. Когда я спустилась с трибуны, она встретила меня словами: “Марта, я бы купила все, что ты захотела бы мне продать! Это был великолепный семинар”».