

Глава 7

Будьте человеком дела

Мир полон людей, которые фонтанируют идеями, но никогда не осуществляют их на практике. Из таких людей получаются плохие руководители.

Лишь доводя намеченное до конца, можно добиться успеха

Ранее я затрагивала вопрос важности умения слушать других людей. Однако столь же важно затем показать, что вы что-то предприняли в связи с их проблемами. Когда от Независимых Консультантов к нам поступает информация о какой-либо проблеме или предложении, мы действуем согласно следующей процедуре:

1. Выслушиваем.
2. Привлекаем других к помощи в поиске решения.
3. Последовательно претворяем найденное решение в жизнь.

Одно время у нас проходила программа «Мы вас услышали», что помогало нам очень внимательно выслушивать людей и, что еще более важно, быстро принимать

меры. Последовательная процедура определения необходимых действий состоит из следующих этапов:

1. Проанализировать осуществимость возможного решения.
2. Опробовать решение с целевыми аудиториями.
3. Обсудить результаты с основной частью бизнес-партнеров (в нашем случае это Независимые Консультанты по красоте и Лидеры бизнес-групп).
4. Заручиться всеобщей поддержкой.
5. Осуществить необходимые изменения.

Приведу простой пример. Однажды наши топ-менеджеры проводили двухдневную встречу с Национальными Лидерами, чтобы обсудить текущие задачи в сфере командообразования. Поскольку Национальные Лидеры передавали информацию о проблемах со стороны «поля», это стало нашим центральным приоритетом. Наши маркетологи приступили к работе, анализируя каждое предложение, исходящее от Национальных Лидеров. Мозговой штурм, целью которого было нахождение верного решения проблем, продолжался весь день. Его результаты — идеи, возникшие в ходе обсуждения, — были сведены в 12-страничный доклад. Затем Национальные Лидеры выдвинули из своего числа десять представителей для участия в конференции — мы поняли, что целесообразнее будет работать с консультативным комитетом, нежели с более многочисленной группой. Следующим этапом было проведение с ними встречи, на которой мы им сказали: «Вот то, что мы думаем о стоящих перед нами задачах. Теперь мы хотим услышать, что думаете вы». Они получили возможность убедиться, что мы тщательно работаем над поиском предлагаемых

решений и что все изменения будут производиться только с их согласия.

Это наиболее яркая иллюстрация одного из основных принципов философии Mary Kay®: «Люди будут поддерживать то, что они помогли создать». Когда вы отдаете человеку *распоряжение* о применении даже самой продуманной и логичной концепции, это все же выглядит как приказ. Когда же вы просите его помочь разработать и внедрить ту же самую идею, она становится его личным проектом. Человек начинает чувствовать ответственность за обеспечение успешного осуществления этого проекта.

Консультативный комитет выразил свое мнение относительно предложенных решений и сообщил еще больше сведений о потребностях покупателей. Часть наших идей понравилась членам комитета, но, разумеется, не все. Мы вернулись за стол переговоров и посвятили еще много времени внесению коррективов. Затем мы снова представили наши идеи на рассмотрение комитета. В итоге мы пришли к результатам, не вызывающим возражений у всей группы.

Мы действовали последовательно, и следующим этапом после того, как мы заручились поддержкой Национальных Лидеров, стало обеспечение поддержки со стороны Лидеров бизнес-групп. Раз в год мы проводим конференцию Лидеров в разных городах, и следующая конференция уже была запланирована. Сразу после встречи с Национальными Лидерами мы начали подготовку к представлению наших новых идей Лидерам бизнес-групп, а также постарались упрочить поддержку со стороны Национальных Лидеров.

Ни на одной конференции мы почти не сталкивались с противодействием, поскольку всегда давали понять, что:

- первоначальные идеи принадлежат «низам» организации;
- мы тщательно продумали все этапы воплощения принятого решения в жизнь;
- мы привлекли к процессу подготовки решения целевые группы (Национальных Лидеров) и заручились их поддержкой.

Однако эта процедура оказалась успешной в том числе и благодаря четвертому принципу, которого мы также твердо придерживались. Это механизм выслушивания человека «на рабочем месте», вовлечения других в процесс разработки решений и их воплощение в жизнь. Каждая из сотен тысяч Консультантов по красоте знает, что может внести предложение, которое будет рассмотрено в ходе открытого обсуждения, усовершенствовано и, быть может, скорректировано другими сотрудниками, а затем, возможно, все начнут его применять. Все идеи имеют равные шансы быть принятыми или отвергнутыми в зависимости от их достоинств. На мой взгляд, такая система значительно отличается от принятой в тех организациях, где вы сначала должны занять высокую должность, чтобы ваши идеи воплощались на практике.

Лучший способ осуществления идеи — сделать это немедленно

Руководители также могут потерпеть неудачу, когда воплощение идеи в жизнь занимает слишком много времени. Один продавец автомобилей как-то рассказал мне, как он вместе с четырнадцатью другими продавцами обратился к своему дилеру и руководителю

отдела продаж, чтобы высказать основные поводы для недовольства.

— У нас было несколько серьезных жалоб относительно схемы распределения комиссионных, дополнительных льгот, а также удлиненного рабочего дня, — рассказал он, — поэтому однажды вечером мы устроили общее трехчасовое собрание дома у нашего начальника, чтобы обсудить эти проблемы. Наш дилер и руководитель отдела продаж внимательно выслушали нас и полностью согласились с тем, что наша компенсационная схема устарела и неконкурентоспособна. Мы потратили в тот день много времени, однако вернулись домой очень довольными: нам наконец удалось донести до руководства тот факт, что наши проблемы были по-настоящему серьезными. Мы считали, что встреча прошла очень успешно.

— Прекрасно, — сказала я. — Вы должны отдать им должное за то, что они оказались хорошими слушателями.

— Они очень внимательно выслушали нас, — ответил он, — но это все, что они сделали. Они не предприняли никаких действий. Проходили недели, а затем и месяцы, а от них не было слышно ни слова о том, какие изменения будут осуществлены по итогам встречи. Всякий раз, когда мы поднимали эту тему, они находили какие-нибудь отговорки. «Сейчас не время это обсуждать» или «Не беспокойтесь, мы этим займемся, но не ждите мгновенных изменений».

— Это, должно быть, деморализовало вас, — отметила я.

— Да. Наш моральный дух и так был не на высоте, а стал еще хуже. За три месяца, прошедшие после встречи, четыре наших продавца уволились, а продажи оставшихся сильно снизились.

В конце концов продавцы автомобилей получили то, чего добивались. Однако они не смогли по достоинству оценить изменения: слишком долго им пришлось их ждать. Энтузиазм, который мог бы возрасти в результате немедленного осуществления намеченного, был утерян.

Никогда не обещайте того, чего не сможете выполнить

Доверие также является важным элементом процесса претворения идей в жизнь. Один заведующий отделом в универсаме рассказал мне о случае непростительного поведения своего регионального менеджера.

— Мои закупщики были очень расстроены политикой компании касательно командировочных расходов, — рассказал он. — Я донес эти жалобы до сведения своего регионального менеджера. Тот заверил меня, что немедленно предпримет меры. «Я позвоню вам в конце недели, когда получу одобрение из головного офиса», — сказал он. Я немедленно обнадежил своих закупщиков относительно предстоящих изменений: в следующий понедельник они готовились отправиться в командировку по закупкам в Нью-Йорк, и я хотел их ободрить. Однако в конце недели мой менеджер позвонил мне и сказал: «Мне очень жаль, но я не смогу помочь вашим закупщикам уже к этой поездке. Мы выполним их пожелания к следующему разу». То есть головной офис отклонил те изменения, которые он «гарантировал». Это так огорчило моих закупщиков, что двое из них ушли к конкурентам.

Хотя в вышеописанном примере региональный менеджер, вероятно, действовал из лучших побуждений, он проявил недальновидность, переусердствовав в своем стремлении обнадежить заведующего отделом. Руководитель никогда не должен обещать что-либо сделать,

если не уверен, что это действительно *будет* сделано. Нарушение обещания очень расстраивает тех, кто ожидал его выполнения, и в такой ситуации действия руководства ничем нельзя оправдать. Более того, руководитель не должен брать на себя обязательства, если у него нет необходимых полномочий. В вышеописанном случае менеджер поступил бы мудрее, если бы сказал: «Я передам ваши жалобы в главный офис и скоро с вами свяжусь. Посмотрим, что я смогу для вас сделать». Если он был согласен, что требуются изменения, он мог бы добавить: «Я не могу ничего гарантировать, однако я с вами согласен и сделаю все возможное, чтобы склонить на вашу сторону руководство». Так он продемонстрировал бы свою поддержку и предложил бы необходимые, по его мнению, меры, чем добился бы немедленного поднятия духа сотрудников. Если бы ему не удалось достичь запланированных результатов (как в описанном примере), то это не обернулось бы против него. Я считаю, что лучше всего действовать максимально осторожно: обманутые надежды оказывают пагубное воздействие.

Для доведения дела до конца требуются дисциплинированность и планирование

Корреспонденция — это та сфера, в которой многим редко удается довести начатое до конца. Большинство из нас не любят писать и поэтому откладывают те дела, которые им не нравятся. Однако людей действительно раздражает, и раздражает справедливо, когда они не получают ответа на свои письма. Многие расценивают это как личное оскорбление. Поэтому если вы ищете хороший способ *не* воздействовать на людей —

оставляйте полученные вами письма без ответа (то же касается и неприятых телефонных звонков).

Я всегда отвечаю на письма. Если в том или ином вопросе лучше разбирается другой человек, я пересылаю письмо нужному лицу. Однако, поскольку оно было адресовано мне, я единственный человек, от которого ждет ответа отправитель. Поэтому, когда я пересылаю письмо третьему лицу, убедиться, что на него ответили, — моя обязанность. Чтобы быть уверенной, что вопрос будет быстро разрешен, я наклеиваю на письмо особый ярлык с просьбой, чтобы мне была направлена копия ответа. К сожалению, у нас есть несколько руководителей, которые не отвечают на письма в должные сроки, поэтому каждую пятницу я просматриваю свои папки и, если еще не получила копию, запрашиваю ее снова; и так до тех пор, пока я ее не получу.

У всех нас есть множество дел, которые мы должны делать, но предпочитаем их избегать. Написание писем — это лишь один пример. Эта особенность человеческого поведения вызывает у меня в памяти услышанную однажды историю про Айви Ли, известного специалиста по вопросам эффективности. Как-то раз она встретила с Чарльзом Швабом, бывшим президентом Bethlehem Steel.

— Если бы я сумела увеличить производительность работы ваших сотрудников и ваши продажи, всего лишь побеседовав по пятнадцать минут с каждым из менеджеров, вы бы наняли меня для выполнения этой работы? — спросила Ли у Шваба.

— Во сколько это мне обойдется? — поинтересовался Шваб.

— Бесплатно — если это не работает. Через три месяца вы посмотрите на результат и вышлете мне чек на ту сумму, которой я, по вашему мнению, буду заслуживать.

Промышленник согласился.

Ли провела личные встречи со всеми членами руководящего состава Bethlehem Steel, во время которых попросила каждого дать ей обещание. В ближайшие 90 дней перед уходом с работы руководитель должен был составлять список шести наиболее важных дел, которые ему предстоит сделать на следующий день, и располагать их по степени значимости. Менеджеру следовало вычеркивать дело из списка после его завершения, а затем переходить к следующему по значимости. Если что-то не было сделано, это добавлялось к списку на следующий день. По прошествии 90 дней Шваб остался настолько доволен повышением эффективности и продаж, что отправил Ли чек на 35 000 долларов. Ли научила менеджеров выполнять намеченное — за эту привычку Шваб готов был заплатить немалую сумму. Главная идея этой истории произвела на меня такое сильное впечатление, что я с тех пор всегда составляю свой собственный список дел на день, и этот прием оказался очень эффективным.

Список помогает мне придерживаться намеченных планов, и я знаю, что именно благодаря ему мне удастся осуществлять задуманное. Я записываю все дела, которые я *должна* сделать, и они приобретают вещественную форму. Это дисциплинирует, заставляя делать то, от чего я предпочла бы уклониться. Я научила Независимых Консультантов делать то же самое и всегда призываю их: «Не доверяйте памяти. Если вы чего-то не запишете, вы никогда не найдете времени, чтобы сделать даже то, что собирались». Люди, которые следуют этому совету, отмечают значительное улучшение качества управления своим временем.

Увеличение рабочего дня также помогает мне изыскать больше времени, чтобы более успешно осуществлять намеченное. Некоторое время назад я пришла к выводу, что, поскольку в сутках всего 24 часа, един-

ственный способ, который позволит мне извлечь из этих часов больше пользы, — это просыпаться каждый день в 5 утра. Благодаря отсутствию телефонных звонков и прочих отвлекающих факторов утренние часы очень продуктивны. Среди Независимых Консультантов прошел слух об этом, и вскоре появился «Клуб встающих в пять утра с Мэри Кэй». Когда я спросила у группы новых Независимых Лидеров бизнес-групп, кто из них хотел бы вступить в этот клуб, поднялось на удивление много рук. «Отлично, — сказала я. — Тогда в ближайшие дни я буду звонить вам в 5.30 и просить зачитать список ваших шести важнейших дел на этот день. Кто из вас *все еще* хочет вступить в Клуб встающих в пять утра?» Удивительно, но они все же подняли руки, — а ведь я была известна как человек, выполняющий задуманное, и они знали, что я действительно позвоню.

С самого начала мы внушали каждому Консультанту мысль о важности выполнения намеченного. Мы учили их регулярно звонить своим клиентам и интересоваться: «Как ваши дела? Как вам нравится наша продукция?» Мы, вероятно, единственная косметическая фирма в мире, представители которой постоянно поддерживают контакт с покупателем после того, как он совершил покупку. И не затем, чтобы заключить новую сделку, а для того, чтобы пресечь в зародыше возможные проблемы. Предположим, например, что кожа лица клиентки при использовании наших продуктов все еще слишком сухая. Консультант по красоте в этом случае подберет другую формулу по уходу за кожей и будет поддерживать связь с покупательницей, чтобы убедиться, что она полностью удовлетворена товаром.

Через два месяца после этого контакта нужно вновь связаться с клиенткой. Для облегчения этой задачи мы обеспечиваем Консультанта набором ярлыков, которые

напомнят в нужный момент, что покупатель может сделать новый заказ. Успех нашего бизнеса зависит от степени удовлетворенности покупателя — мы не гонимся за получением однократного заказа. Каждого Консультанта по красоте учат обеспечивать отличный сервис, что, несомненно, является лучшим способом получить повторный заказ. Именно те, кто применяет эту технику выполнения намеченного при общении со своими клиентами, становятся впоследствии лучшими Лидерами бизнес-групп. После многолетнего опыта работы в сфере продаж я пришла к выводу, что отличное обслуживание покупателей — это то, что объединяет между собой всех выдающихся продавцов и руководителей отделов продаж.

Благодаря передовым технологиям, и прежде всего распространению Интернета, Mary Kay Inc. продолжает обеспечивать каждого Независимого Консультанта поддержкой на самом современном уровне. Независимый Консультант по красоте может зайти в базу данных компании, где содержатся индивидуальные деловые досье: они включают данные о продажах, а также информацию о выполнении целей и поощрениях сотрудника. При помощи этой программы Консультант может сформировать расписание контактов со своими клиентами и систематизировать их предпочтения относительно предлагаемых товаров. Кроме того, вся информация, начиная от самых свежих новостей компании и заканчивая обучающими материалами, доступна в режиме онлайн. На сайте компании marykay.com* посетители могут ознакомиться не только с продукцией и программами Mary Kay®, но и с принципами компании.

Независимый Национальный Лидер Дален Уайт (которая была первым Независимым Консультантом по красоте Mary Kay®) однажды провела интересный эксперимент. Она позвонила на Нью-Йоркскую

* Адрес русскоязычного сайта компании — marykay.ru. *Прим. перев.*

фондовую биржу и узнала цену одной унции золота. Затем вычислила, сколько «розовых квитанций»* приходится на унцию веса, и начала обзванивать клиентов и интересоваться, не хотят ли они сделать повторный заказ. В конце дня прибыль от совершенных продаж превысила стоимость унции золота. Обзванивая своих покупателей, она убедительно доказала эффективность принципа выполнения намеченного.

Выдающийся руководитель поощряет членов своей команды к выполнению намеченных планов, интересуясь: «Расскажите, что вы сегодня сделали». Внимательно выслушав, он может добавить: «Если вы не возражаете, я бы хотел завтра сделать несколько звонков вместе с вами и посмотреть, не требуется ли какая-либо помощь с моей стороны».

Осуществляйте предварительную подготовку

В этой главе содержится несколько примеров выполнения намеченного при работе над проектами. Все они опираются на метод персонального менеджмента, называемый *предварительной подготовкой*. При внедрении важнейших внутрифирменных изменений предстоящая задача значительно упрощается, если вы знаете, как изучать, организовывать, подготавливать материал и репетировать.

Если вы когда-либо выступали перед аудиторией, вы понимаете важность предварительной подготовки. Хорошее выступление требует изучения темы, организации и подготовки материала и репетиции речи. Очень немногие способны произнести речь экспромтом, хотя

* Копии товарных чеков на покупки, совершенные клиентами Mary Kay Inc.

хороший докладчик обычно создает такое впечатление. Продолжительность выступления и манера подачи материала должны совершенствоваться в процессе многократных репетиций, прежде чем речь начнет производить впечатление импровизации. Я, как и многие другие, в своей жизни не раз произносила речи под влиянием момента, и люди были удивлены тем, что я могла говорить больше часа, не пользуясь никакими записями.

Однако на самом деле это были именно те речи, к которым я *лучше всего* подготовилась. Существует множество тем, которые за долгие годы настолько хорошо изучены мной, что мне не нужно дополнительно готовиться. Но позвольте подчеркнуть, что мне понадобились *годы*, чтобы достигнуть своего нынешнего положения, когда я вооружена достаточным опытом, чтобы произносить импровизированные речи. Даже сегодня, если я соглашусь выступить на тему, которая выходит за рамки моих знаний и опыта, я буду много часов готовиться к этому выступлению.

Среди еженедельных мероприятий Независимых Консультантов наиболее важными являются собрания бизнес-групп. Оптимальным днем для таких собраний является, на мой взгляд, понедельник, поскольку он знаменует собой «новое начинание». Значение этих собраний, помимо их информативности, заключается в стимулировании вдохновения и мотивации. Даже если на прошлой неделе показатели продаж были невелики, есть новая неделя, чтобы сделать новую попытку. Мы часто говорим: «Если у вас была плохая неделя, это собрание нужно *вам*; если же неделя была удачной, то *вы* нужны на собрании!» Если Консультант по красоте покидает совещание по продажам, преисполненная энтузиазма, то этот энтузиазм будет помогать ей всю следующую неделю.

Для Лидера бизнес-группы очень важно провести собрание эффективно. Однако это не произойдет само собой — необходимо подготовиться, иначе члены подразделения не вынесут с собраний ничего полезного для себя и вскоре перестанут их посещать, а в результате снизится продуктивность работы подразделения. По этому признаку мы почти всегда можем определить, кто из Лидеров бизнес-групп проводит собрания, не вдохновляющие сотрудников. В любой момент у нас много новых Лидеров бизнес-групп, которые еще не овладели этим мастерством, и мы, зная, насколько важны собрания, помогаем к ним готовиться. Для этих целей у нас имеются подробные материалы.

Мы хотим, чтобы Консультанты по красоте стали экспертами как по предлагаемой продукции, так и в области приемов по уходу за кожей. Хотя для всех продавцов очень важно досконально знать свой бизнес, мы особенно акцентируем на этом внимание, поскольку наши Консультанты по красоте проводят классы по уходу за кожей. На них, как на «преподавателей», возложена дополнительная ответственность. За то, чтобы стать экспертом, каждый из них должен заплатить необходимую цену — *предварительно готовиться*. Согласитесь, входить в офис потенциального покупателя, не будучи подготовленным к проведению полной и информативной презентации своего товара, по меньшей мере самонадеянно. И все равно встречаются продавцы, которые настолько некомпетентны, что не могут ответить на простейшие вопросы, касающиеся предлагаемой ими продукции. Такой продавец впустую тратит время другого человека и тем самым оскорбляет его. Разумеется, случается, что продавцу задают вопрос, на который он не может ответить немедленно. Так, если у нового Консультанта по красоте спросят: «Какой pH-фактор у этого

очищающего молочка?», она может ответить: «Знаете, у меня раньше об этом никто не спрашивал, но я уточню эту информацию и сообщу вам ответ».

Профессия продавца помимо получения знаний о продукции и изучения методов продаж предполагает и другие формы предварительной подготовки. Существует множество незаметных посторонним деталей, которые требуют внимательного к себе отношения. Организованность имеет большое значение, если вы хотите максимально эффективно использовать свое время. В 1960-х годах мой покойный муж был представителем одной промышленной компании, и он был настоящим профессионалом в вопросе изучения своих клиентов. У него была маленькая черная записная книжка, куда он заносил информацию об интересах клиента, включая хобби и спортивные увлечения, имена его супруги и детей, а также секретаря в приемной и личного помощника. Он даже знал, какие цветы и конфеты послать секретарше. Он мог, например, поехать в Кливленд и встретиться с десятью клиентами, имея в распоряжении всю личную информацию о каждом из них. У него никогда не было проблем с получением заказов, ему все симпатизировали. Он выполнял предварительную подготовку, и его за это вознаграждали.

Руководя людьми, вы также постоянно занимаетесь продажами

Хотя вы можете и не продавать реальный товар или услугу, вы «продаете» свои идеи, чтобы вас поддерживали коллеги. Помня об этом, необходимо заранее готовиться к каждой встрече. Предварительная подготовка к встрече с одним человеком точно так же важна, как и к проведению собрания персонала компании, заседанию

совета директоров или выступлению перед многотысячной аудиторией.

В качестве иллюстрации того, как нужно готовиться к проведению встречи, позвольте мне вернуться к описанию собрания Национальных Лидеров, упомянутого в начале главы. Это была одна из важнейших тем для обсуждения. Перед началом собрания мы собрали всю возможную информацию, относящуюся к данной теме. Мы могли лишь догадываться о том, какими будут вопросы и комментарии Национальных Лидеров, однако хотели быть полностью готовы к любым из них. Мой сын Ричард председательствовал на этом собрании и владел всей необходимой информацией. Он сумел рассказать, какое влияние на нашу деятельность окажут текущие тенденции в экономике, такие как темп инфляции, уровень безработицы и величина дохода. Он также по памяти воспроизвел статистические данные, чтобы провести параллель между настоящим моментом и прошедшими годами, сравнивая различные периоды между собой. Он затронул некоторые современные тенденции в сфере прямых продаж и их возможное влияние на работу Независимых Консультантов. Не было ни одного относящегося к теме вопроса, который бы Ричард не изучил, и глубина его подготовки произвела на всех сильное впечатление.

Хотя такая подготовка в любом случае необходима для проведения хорошо организованной встречи, она служит и еще одной цели: формированию веры в компетентность руководства. Людей раздражает, когда человек, проводящий встречу, к ней не готов. В этом случае они, скорее всего, сочтут его совершенно неорганизованным или решат, что эта встреча ему безразлична. Такая встреча обречена на провал. Хорошие менеджеры создают у сотрудников впечатление о себе

как об эффективных и одновременно внимательных к сотрудникам руководителей.

Есть очень верное высказывание: «Если вы хотите, чтобы что-то было сделано, поручите это занятому человеку». Каким-то образом занятые люди всегда умудряются взяться еще за какие-то дела. Я знаю топ-менеджеров, к которым постоянно обращаются представители общественности с просьбой поддержать различные благотворительные и общественные проекты. Независимо от того, насколько они заняты работой и внерабочей деятельностью, они находят дополнительное время и энергию, и им при этом всегда удается выполнить поставленную задачу. Общественность ими бесконечно восхищается, поскольку они завоевали репутацию людей, выполняющих свои обязательства.

Я считаю, что любой женщине необходимы значительные навыки управления временем, чтобы одновременно выступать в роли жены, матери, домохозяйки, шофера, кухарки, психолога и при этом тратить много времени на добровольную общественную работу. Женщина, которая может делать так много, должно быть, умеет выполнять намеченное. И хотя в ее резюме может не быть ни слова о том, что она когда-либо работала за вознаграждение, ее опыт, на мой взгляд, позволяет ей занять одну из многих позиций в мире бизнеса. Среди Независимых Консультантов Mary Kay® можно встретить много женщин, для которых это первая официальная работа.

За долгие годы я заметила, что люди, отмеченные наибольшими талантами, не обязательно работают лучше других. Преуспевают те, кто доводит намеченное до конца. Это верно для всех сфер жизни, будь то бизнес, спорт или искусство. Я постоянно наблюдаю это в сфере продаж. Вы также можете убедиться в этом на примере школьников. Лучшие ученики в классе не

обязательно обладают наивысшим коэффициентом интеллекта; чаще лучшими становятся те, у кого рационально организован процесс учебы. Настоящих успехов в этом мире добиваются те, кто доводит до конца все намеченные дела, как крупные, так и мелкие.

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

«Когда я переехала из США в Мексику, я знала, что мои классы по уходу за кожей будут вдохновлять мою команду. Все возможно, когда вы выполняете свои обязательства. Успех нашего бизнеса тесно связан с умением находить общий язык с людьми», — полагает Национальный Лидер в Мексике *Франсин Бракко де Бусио*.

«Все мы должны быть людьми слова. Мы обязуемся обслуживать наших клиентов и постоянно работаем над обучением наших команд. И те и другие должны знать, что в любых вопросах на нас можно положиться, — говорит *Нэнси Мозер* из США, стоматолог-гигиенист, которая работала над получением ученой степени, когда приняла решение навсегда уйти из стоматологии. — Эта компания привлекла меня своим позитивным, активным, нацеленным на решение проблем подходом».

«Помощь другим в постановке целей и доведение этой задачи до конца, содействие людям в составлении плана действий, необходимых для достижения целей, — все это делает нас хорошими руководителями и наставниками, какими нас и хотела видеть Мэри Кэй, — считает *Донна Уэйр*, бывшая скотница, которую в Mary Kay® первоначально привлекла возможность получать дополнительные 50 долларов в неделю. — Я верю в необходимость выполнения намеченных планов и похвалы за каждый шаг, сделанный в этом направлении. Один из важнейших уроков, который я вынесла из общения с Мэри Кэй, заключается в том, что я не должна просить членов своей команды делать что-либо, что я не готова сделать сама».