надихати та керувати підлеглими, залежить її успіх. Коли справа доходить до виховання лідерів, ніхто не знає цього краще за морських піхотинців США. Чоловіки і жінки, які застосують у власній бізнес-кар'єрі принципи, викладені далі, можуть стати лідерами свого покоління.

Ми сподіваємося, що вам сподобається і принесе користь це видання «Вірний завжди. Бізнес-лідерство на принципах морської піхоти».

Ден Керрісон і Род Волш

1 Залучення найкращих

«Ми набираємо таких, якими є ми».

Генерал-майор Джек Клімп, очільник Командування з рекрутингу Корпусу морської піхоти, Вашингтон, округ Колумбія

«Якщо хочемо бути найкращою компанією для наших клієнтів та інвесторів, ми насамперед повинні бути найкращою компанією для наших співробітників».

Вернон Лоукс-молодший, голова правління та генеральний директор Baxter International Inc., колишній 1-й лейтенант Корпусу морської піхоти США

Організації багато в чому схожі на людей: вони прагнуть бути безсмертними. Те, що неможливо для нас поодинці, дещо більшою мірою можливо для організації, якщо вона здатна вчасно і регулярно залучати до своїх лав нових, кваліфікованих чоловіків і жінок. Корпорації інвестують значні кошти у власні відділи з пошуку кадрів і готові одночасно платити великі суми стороннім агентствам з пошуку персоналу для виявлення та відбору ймовірних кандидатів. Рекламні фірми отримують щорічні гонорари, щоб спрямувати здібних та амбітних людей до однієї компанії, а не до іншої. Компанії красуються і хизуються перед молоддю в університетських містечках та на ярмарках вакансій.

Але попри всі величезні витрати зусиль, приватний бізнес не може зрівнятися зі здатністю морської піхоти залучати саме тих людей, яких вона хоче. Морська піхота «написала книжку» про те, як набирати на службу людей, які принесуть користь організації. На щастя, ці унікальні методи цілком придатні для рекрутингових зусиль великих і малих компаній.

Рекрутери повинні бути найкращими з найкращих

Будь-яке вивчення методів вербування в морську піхоту повинно починатися із самого вербувальника (а в багатьох випадках — із самої вербувальниці)*. Жодні обсяги фінансування, маркетингової та рекламної підтримки не можуть компенсувати недоліки людини, яка сидить за столом.

Коли молода людина сідає за стіл перед офіцером-рекрутером морської піхоти, у неї майже не виникає сумнівів, що людина навпроти — це і є справжній чоловік. Худорлявий, у бездоганно підігнаній військовій формі, рекрутер морської піхоти має такий вигляд, ніби він може будь-якої миті відкласти ручку, схопити кулемет і повести підрозділ до слави. Мало хто з чоловіків викликає більше довіри, ніж він. Молоді кандидати хочуть бути схожими на нього і сприймають навчання в морській піхоті як трансформацію. Разом з інструктором із бойової підготовки, рекрутер символізує своїм тілом, зовнішнім виглядом і манерою «нечисленних» «гордих» морських піхотинців.

* Хоча кожен принцип лідерства, висвітлений у цій книжці, стосується і жінок-морпіхів (а також їхніх колег, які працюють у приватному бізнесі), для зручності автори використовуватимуть у тексті займенник чоловічого роду.

За іронією долі, ніхто не йде в морську піхоту, щоб стати рекрутером. Юнаки та дівчата записуються для участі в самому вирі життя, зазвичай у піхоті, а не для сидіння за письмовим столом. Люди, орієнтовані на дію, зазвичай уникають обов'язків, які вимагають комунікативних навичок; вони воліють щось робити, а не говорити про це. Але найкращі з цих грубих і готових до дій морських піхотинців відбираються для проходження інтенсивного курсу з ораторського мистецтва, професійних навичок продажу та навчання. Багато хто не погоджується з новими вимогами до підготовки, але всі вони на певному етапі своєї кар'єри вважатимуть: їм пощастило, що їх призначили на посаду рекрутера.

Оскільки залучення потрібних людей вважається критично важливим для функціонування і розвитку Корпусу, рекрутер є дуже відповідальною посадою. Успіх на посаді рекрутера — своєрідна гарантія просування по службі; невдача, хоч і не є кінцем кар'єри, але, безумовно, сприймається як негативний фактор. Тому молоді люди, які приєдналися до морської піхоти, щоб воювати за Америку, змушені не лише миритися з професійними тренінгами з продажу та клубами ораторів, але й намагатися досягти успіху. Кінцевим продуктом є переконливий, урівноважений боєць, який не може дочекатися, коли повернеться на поле бою.

Можливо, саме це прагнення повернутися на фронт робить рекрутера таким авторитетним. Молодий кандидат відчуває, що рекрутер — людина дії, і він теж хоче діяти. У метафоричному сенсі, рекрутери морської піхоти — це найкращі лицарі королівства, яких відправляють із поля бою в села, щоб зібрати добровольців.

Скільки компаній можуть сказати, що вони відправили своїх «найкращих лицарів» у студентські містечка та

на ярмарки вакансій для рекрутингу? Найчастіше керівництво доручає цю важливу функцію третім особам. Хедхантери представляють компанію, беручи на себе весь тягар співбесід та відбору великої кількості кандидатів. А ті люди, які повинні бути там, топменеджери і продавці, які краще за будь-кого здатні розпізнати потенціал, залишаються працювати на «лінії фронту». Часто компанії не мають жодного уявлення про те, хто сидить за кабінкою з їхнім логотипом.

Це правда, що багато компаній інвестують у відділ персоналу, в обов'язки якого входить рекрутинг співробітників. Але мотиви, здебільшого, мають захисний характер; відділ кадрів частіше використовують як щит від судових позовів з боку незадоволених працівників, ніж як агресивна агенція з пошуку якісних кадрів. Занадто часто відділ персоналу «перекладає» свої обов'язки з підбору кандидатів на хедхантерів, знімаючи з себе найголовнішу відповідальність.

Чи вірять ваші «рекрутери» у те, що кажуть?

У кожній ситуації продажу, незалежно від того, чи йдеться про гроші клієнта, чи про його серце, віра в продукт може бути єдиним переконливим фактором у тому обміні довірою, який ми називаємо продажем. Якщо представник компанії не вірить у свій продукт, це незабаром стане очевидним для клієнта, який стоїть перед ним. З іншого боку, коли віра є пристрасним переконанням, тоді вона позитивно заразлива.

У людини, яка розглядає можливість вступу до морської піхоти, не виникає сумнівів: рекрутер щиро вірить у те, що вона належить до найелітнішої організації воїнів на землі. Абітурієнт цілком може вирішити, що морська

піхота не для нього, але у вербувальника не виникне жодних сумнівів щодо його переконань. Рекрутер буквально покладе своє життя за Корпус і, ймовірно, в той чи інший момент своєї кар'єри був покликаний поставити це життя на карту.

Хоча в приватному бізнесі такої повної та цілковитої відданості не можна очікувати, деякі фірми з пошуку керівників, або хедхантери, опускаються настільки нижче мінімальних очікувань, що корпорації часто шоковані їхньою недостатньою лояльністю. Так, безумовно, існують респектабельні пошукові фірми, проте велика частина інших демонструє вірність голодного вуличного кота. Хедхантер, якому зазвичай платять лише комісійні, повинен влаштувати свого кандидата кудись і якнайшвидше. Він зацікавлений в успішному працевлаштуванні, а не в успішному підборі індивідуального таланту для компанії. На його столі лежить календар-органайзер, що нагадує йому про вже працевлаштованих кандидатів, які провели необхідний один рік з роботодавцями, котрих він представляв. Незабаром настає час телефонного дзвінка з питанням: «Ти все ще задоволений своїм місцем роботи?». Якщо кандидат не в захваті від попереднього місця роботи, йому повідомляють про можливість працевлаштування в компанії N.

Чи можна навіть уявити собі, що рекрутер морської піхоти телефонує людям, яких він відправив на службу, після закінчення чотирирічного терміну, щоб дізнатися, чи хочуть вони приєднатися до сухопутних військ? Чи можна взагалі уявити, що морська піхота делегує одну зі своїх найважливіших функцій — набір чоловіків і жінок з хорошими якостями — стороннім хедхантерам?

Багато компаній, розчарувавшись у сторонніх пошукових компаніях, покладаються на власні відділи персоналу

для набору нових працівників. Але багато спеціалістів цих відділів наймаються ззовні — часто з самих хедхантерських фірм — і не мають безпосереднього досвіду роботи в компанії достатньо довго або достатньо глибоко, щоб стати «вірними». Морська піхота ніколи б не стала наймати рекрутерів ззовні, одягати їх у форму морпіхів, а потім очікувати від них пристрасного переконання, яке має бути притаманне рекрутеру.

Компанія, яка прагне розвивати рекрутинг, що приваблюватиме майбутніх лідерів організації, повинна діяти за прикладом морської піхоти. Насамперед HR-рекрутери повинні бути призначені зсередини. Якщо вам доведеться найняти спеціалістів із судових процесів ззовні, хай так і буде, але не дозволяйте їм займатися рекрутингом. Оскільки робота з персоналом буде престижною, на неї призначатимуть лише найкращих менеджерів та працівників. Ці найкращі кадри працюватимуть лише один-два роки, і їм виставлятимуть високі вимоги щодо якості роботи. Наприкінці терміну їхньої служби вони будуть винагороджені за успішне виконання обов'язків підвищенням на інші посади в компанії. Інші «вірні» підуть їхніми слідами, радіючи можливості зайняти таку високу і важливу посаду й мати змогу залучити найкращих людей до організації, яку вони люблять.

Рекрутинг шляхом морської піхоти

Закиньте сітку ширше

Хоча морська піхота наполягає на низці кваліфікаційних вимог до новобранців, таких як диплом про середню освіту, відсутність судимостей, негативний результат тесту на наркотики, достатній бал за тестом на здібності та відмінне здоров'я, — вона, втім, розкидає доволі широку мережу

в своїх рекрутингових зусиллях. Приймаються дуже, дуже різні типи людей. Процес набору, по суті, не є процесом відсіювання. Це спроба вийти в суспільство і залучити багато молодих людей із хорошими якостями — до 40 000 щороку.

Рекрутери можуть здогадуватися, хто буде природженим лідером у вишкільному таборі, але вони не виключають кандидатів, які, здавалося б, безнадійні щодо лідерства. Навпаки, величезна кількість молодих людей приєднується до Корпусу саме тому, що їм бракує тих якостей, які випромінюють морські піхотинці; вони приєднуються з надією на трансформацію.

Вербувальник упевнений, що трансформація відбудеться. Він може закинути широку сітку, бо вірить у найкращу підготовку в світі. Він знає, що більшість цих молодих людей різного походження буде викувана в бойову силу, яка не здасться.

Саме підготовка, а не відбір може посадити випускника середньої школи, який, можливо, ніколи не водив машину, за кермо танка вартістю п'ятдесят мільйонів доларів. Технологія може бути космічною, але рекрутер знає, що кандидат, який стоїть перед ним, не обов'язково повинен бути космонавтом, щоб керувати цим танком. Усе, що потрібно — це «танкова школа» і бажання проявити себе.

Саме підготовка, а не відбір створює лідерів морської піхоти всіх рангів. Кожен інструктор з бойової підготовки знає, що лідерство — це те, що потрібно розвивати, і що потенціал для цього є практично у кожного новобранця. І кожен інструктор відчував приємне здивування, коли бачив, як лідер формується з найменш імовірного кандидата. Насправді ті рекрути, яких на початку навчання визначають як лідерів — ті, хто реагує на крики, як качки на воду, — часто не мають стійких лідерських якостей, які притаманні їхнім більш спокійним колегам.