



NS Zpravodajství

NSDAP/AO : PO Box 6414

Lincoln NE 68506 USA

www.nsdapao.org

#1145

23.02.2025 (136)

Výchova zlého génia

Gerhard Lauck

Část 11

Kapitola pátá

Stávám se vedoucím pracovníkem

Máš jidiš myšlení!

Největší kompliment generálního ředitele

Rozhovor

Když jsem poprvé prošel vstupními dveřmi, trochu mě zarazila velká spartánská místnost plná stolů a lidí, kteří telefonovali. Vzadu na mě zavolal drobný starší muž. Přistoupil jsem k němu a posadil se.

To, co mi řekl, znělo slibně.

Společnost založil ve 40. letech minulého století ve svém sklepě jako výrobní podnik. Když jeho podnik přerostl, koupil si zděnou budovu. Když se podnik ještě více rozrostl, rozšířil budovu a postavil další sklady.

Jeho rota se skládala ze tří divizí. V podstatě se jednalo o tři různé podniky. Fungovaly pod jednou střechou a jejich zaměstnanci se překrývali.

Kromě něj tam byli dva vedoucí pracovníci: Generální ředitel, který řídil "kancelář", a viceprezident výroby, který řídil "dílnu". Oba byli přijati hned po

střední škole, zůstali a postupně se vypracovali. Svou práci dělali dobře a znali firemní postupy zevnitř.

Byl tu však problém.

Byla mu diagnostikována nevyléčitelná nemoc. Byla to jedna z těch zákeřných nemocí, které mohou postupovat buď *velmi pomalu*, nebo *velmi rychle*. Připravoval se na den, kdy už nebude schopen sám řídit svou firmu.

Chtěl najmout někoho, kdo by postupně převzal jeho vedoucí úlohu ve společnosti. *A osobně ho zaškolit jeden na jednoho!* Zdůrazňoval hodnotu tohoto školení. Z celého srdce jsem souhlasil! *Byla to životní příležitost!*

Už *dvakrát se pokusil* najít toho pravého. Oba byly neúspěšné. První muž byl po šesti měsících propuštěn. Druhý, můj přímý předchůdce, *MBA (!)*, vydržel osmnáct měsíců, než byl propuštěn. V duchu jsem si poznamenal, že manažeři přicházející zvenčí tu mají zřejmě vysokou úmrtnost.

Tři vrcholoví manažeři přemýšleli, jak najít toho pravého.

Pak přišel viceprezident pro výrobu s nápadem: *proč místo staršího, již zaběhlého muže nenajmout mladého. Bude přizpůsobivější. Pak ho zaškolíme, jak to tady děláme.*

Pomyslel jsem si: *To vysvětluje, proč se mi otevřela tato příležitost, přestože nemám vysokoškolský titul ani žádné formální vzdělání v oblasti podnikání. A proč jsem díky zkušenostem se zásilkovým obchodem a vydavatelstvím uvedeným v mém životopise vynikl.*

Zavolał generálního ředitele. Požádal mě, abych se podrobil testu.

Již mnoho let trval na tom, aby každý budoucí zaměstnanec, který prošel úvodní prověrkou, absolvoval tento test. Kladl na něj velký důraz. Na základě předchozích zkušeností vysvětloval.

V té době jsem neznal své skóre ani jeho plný význam, ale věděl jsem, že jsem si vedl velmi dobře. Byl to typ věci, ve které jsem docela dobrý.

Každopádně jsem byl rychle přijat.

Školení

Asi týden po mém nástupu do práce byl na *stejnou pozici* přijat absolvent vysoké školy, který byl mladší než já. Byl jsem překvapený a znepokojený. Nikdo nic neříkal o tom, že by mělo být *více* stážistů! Myslela jsem, že budu jediná!

Můj mladší kolega mi jednou řekl: *Chodím spát pozdě. Nerađ spím. Spánek je malý kousek smrti.* Cítil jsem se kvůli tomu starý. Odpověděl jsem mu: *Rađ spím. Dokážu spát déle než jíst. Dokážu jíst déle, než dokážu pít. Můžu pít déle než se milovat.* Myslel jsem si, že je to chytrá odpověď. Ale stejně jsem si připadal starý.

Později jsem se dozvěděla, že druhý stážista začal pohovor *přede* mnou. Po několika pohovorech byl odmítnut. Ale on nechtěl přijmout odmítnutí jako odpověď. O místo usiloval tak vytrvale, že generální ředitel nakonec ustoupil a přijal ho.

Viceprezident výroby mi později řekl, že ve skutečnosti nenavrhoval *jednoho*, ale *dva* mladé muže. *Dva stážisté* nestáli víc než *jeden MBA*. Tím se také nabízela záloha pro případ, že by jeden z nich nevyšel.

Naštěstí se z nás obou manažerských stážistů rychle stali spolubojovníci a ne rivalové. Přispěly k tomu tři faktory:

Za prvé, společné utrpení chaotického výcviku.

Kdybych takhle chaoticky školil *dobrovolníky* své *neziskové organizace*, tak by se vy...A kdybychom takhle školili lidi z *podzemního odboje*, tak bychom všichni skončili ve vězení.

Za druhé to byl náš společný nepřítel, a sice dvojice neomalených nadřízených, kteří nám dvěma občas dávali zabrat.

Možná jim vadilo, že generální ředitel vydal přísný příkaz, aby oba stážisté byli oslovováni "pane" a příjmením. Toto nařízení se týkalo *pouze* nás dvou a samotného generálního ředitele. Ostatní dva vedoucí pracovníci, kteří tam pracovali už od střední školy, byli zpravidla oslovováni křestními jmény.

Později jsem omylem vytočil asistenta. Když jsem ji požádal, aby něco přinesla, vystřelila: *Já nejsem pes! Já aportovat neumím!* To byla z mé strany nevinná chyba. Na západě nemá slovo "aport" negativní konotace. Ani psi. Pokud si tedy fena nemyslí, že ji někdo nazývá psem. Ale tahle měla moc pěknou postavu... Ne že bych si toho všiml.

Za třetí, společnost rostla. Takže i kdyby jednomu z nás nebylo souzeno získat nejvyšší pozici, pravděpodobně by ve firmě zůstal jako vedoucí pracovník.

Generální ředitel nám oběma stážistům řekl: *Vím, že nadřízení jsou na vás přísní. Kdyby to bylo moc zlé, přijďte za mnou. Podpořím vás!*

Cítil jsem, že je naprosto upřímný. Ale *také* jsem cítil, že ti nadřízení jsou dost chytrí na to, aby nás podkopali *navzdory* podpoře generálního ředitele! Moji dva předchůdci se stali jejich obětí. Nechtěl bych je podceňovat. Věřím, že to je jeden z důvodů, proč jsem tam vydržel mnohem déle než kterýkoli jiný vedoucí pracovník kromě "doživotních".

Později, když se chování těchto nadřízených vůči nám stalo neúnosným, jim generální ředitel pořádně domluvil. Poté se chovali o něco méně otevřeně.

Všichni ostatní ve firmě spolu vycházeli dobře.

Obecný marketing versus přímý marketing

Jaký je v tom rozdíl?

Obecný marketing: Reklamní agentura vymyslí reklamu pro dobře situovaného firemního klienta. Je vtipná, nádherná, vtipná a sexy. Je docela zábavná. Všem se líbí. Má to jen jeden háček: nikdo si na produkt klienta nevzpomene. Jen ten humor... a výstřih.

Přímý marketing: Kampaně pro zásilkový prodej, které skutečně fungují! Vše je navrženo tak, aby *se prodával produkt!* Prodeje jsou zaznamenávány, měřeny a analyzovány. Nové testovací reklamy jsou testovány oproti kontrolní reklamě.

Byl jsem vyškolen v přímém marketingu!

Psaní kopií

Generální ředitel strávil spoustu času tím, že nás učil, jak psát dobré texty. Každý rok jsme tiskli nejméně tři nebo čtyři různé katalogy pro různé divize. Náklad tisku dosahoval až *jednoho milionu výtisků* jen pro *jeden* z našich několika plnobarevných katalogů.

V sázce bylo hodně peněz. Optimalizace byla nezbytná.

Na schůzkách, kterých se účastnili tři nebo čtyři vedoucí pracovníci, jsme se často trápili nad sebemenšími detaily.

Tohle nebylo poděkování babičce za pět dolarů, které ti dala k narozeninám!

Demografické údaje

Jedním z hlavních důvodů, proč mě generální ředitel najal, bylo to, že si myslel, že budu dobrý v tom, čemu říkal "demografie".

Podle dnešních měřítek je to podobné, jako kdybyste *školní sestru* nazvali *mozkovým chirurgem*.

Tržby zákazníků se zaznamenávaly na nadrozměrné kartotéční lístky. Analýza vyžadovala týdny ručního sestavování a výpočtu. Přesto jsem úkol "demografické analýzy" uvítal. Odpovídala mým dovednostem a poskytovala mi skvělou příležitost definitivně prokázat svou hodnotu pro společnost.

Mé "demografické analýzy" se ukázaly být pro společnost *velmi ziskové* již v prvních letech. To výrazně zvýšilo jistotu mého zaměstnání a mého ročního bonusu.

Chybný průjezd

Zde je úžasný skutečný příběh:

Po celá léta generální ředitel přikládal ke každé hromadné zásilce DVA plnoba-revné katalogy!!!

Jeho vysvětlení: vysvětlení: "projít".

Věděl jsem, že je to nesmysl!

Ale na začátku jsem byl ještě příliš nový na to, abych se na to otevřeně ptal. Mohl by se urazit a já bych se mohla stát nezaměstnanou.

Když jsem o tom později poprvé mluvil, dával jsem si záležet, abych byl velmi taktní. A doložil jsem to čísly.

Poté, co mě trpělivě vyslechl, odpověděl: *Rozumím všemu, co jste právě řekl. Dává mi to smysl. Nevidím na tvé úvaze nic špatného... Ale necítím se dobře, když se vzdávám druhého katalogu.*

Netlačil jsem na ně. Alespoň mě vyslechl a uznal mou logiku. A pořád jsem měla svou práci.

Později, když jsem si ve firmě začínal budovat dobré jméno, jsem o tom začal mluvit znovu. Tentokrát s tím souhlasil. Naše prodejní náklady klesaly každoročně o *šestimístná čísla*, aniž by to mělo znatelný dopad na tržby.

Informatizace

Když jsem do firmy nastoupil, ještě neměla počítač.

Měli jsme jeden stroj, velký skoro jako klavír, který prováděl některé úkony, jež byly později počítačově upraveny. Byl ale tak složitý, že ho kromě generálního ředitele uměl používat jen jeden zaměstnanec. (Už si nepamatuji, jak se jmenoval.)

První inventární systém, se kterým jsem se tam setkal, byl ještě ve fázi vývoje. Byl navržen pouze pro *jednu* divizi s *nejmenším počtem* výrobků a skládal se z nadměrných indexových karet s tabulkami, které se musely vyplňovat ručně.

Ale nefungovalo to správně. Čísla se někdy odmítala vyrovnat!

Generální ředitel řekl, že nemůže přijít na to, proč. Požádal mě, abych to zkusil. Toho večera mi konečně došlo řešení. Druhý den ráno jsem generálnímu řediteli vysvětlil důvod. Společně jsme systém opravili.

Druhý rok mého působení se generální ředitel rozhodl pro elektronizaci.

Nikdo v celé firmě nevěděl nic o počítačích. Natož aby s nimi měl nějaké zkušenosti. Kromě druhého stážisty, který absolvoval počítačový kurz na vysoké

škole.

Po něm jsem měl asi *nejvíce* zkušeností já. Jako dítě jsem používal velké hromady vyřazených počítačových výtisků jako papír na kreslení. Otec je nosil domů z univerzity. Občas jsem zaslechl slova jako "Fortran" a "Cobalt". Bylo to něco, čemu se říkalo "počítačové jazyky".

Generální ředitel nám na rovinu řekl, že IBM nemá rád. Nikdy jsem se nedozvěděl proč.

Prodejní tým IBM přednesl formální prezentaci před celým naším výkonným personálem a vedoucími kanceláří. Nejdříve mluvil prodejce, pak jejich technik. Špatně se o mě otřel. Ať už oprávněně, nebo ne, měl jsem dojem, že má "přístup".

Když skončil, pokorně jsem se ho zeptal, jestli jsem mu dobře rozuměl. Pak jsem mu předložil "rovnici" - jak jsem ji pochopil z jeho prezentace - a zeptal se, zda je to správně.

Potvrdil, že moje rovnice je správná.

Poté jsem zadal číselné hodnoty této rovnice. A zeptal jsem se, zda jsou správné.

Opět potvrdil, že je vše v pořádku.

Pak jsem si ta čísla promítl v hlavě a vyslovil je nahlas. Něco jako "Když $a = b$ a $c = d$, pak $e = f$ " atd.

Ale obě strany rovnice se nerovnaly!

Pak jsem se nevinně zeptal: *Co dělám špatně?*

Mrtvé ticho. Mohli jste slyšet spadnout špendlík.

IBM prodej nezískala. Zakoupili jsme počítačový systém od jiného výrobce. Hardware, který zahrnoval 40MB centrální procesorovou jednotku o velikosti malé ledničky, několik pracovních stanic a velké širokoúhlé jehličkové tiskárny, stál asi 70 000 dolarů. Museli jsme také najmout programátora, který napsal software, jehož cena se odhaduje na 30 000 dolarů.

Poté mi druhý stážista řekl: *Řekl mi: Nepotřebuješ počítač. Ty JSI počítač.*

Když generální ředitel požádal generálního ředitele, aby na jedné schůzce zaměstnanců použil kalkulačku a spočítal nějaká čísla, počítal jsem v hlavě rychleji než stroj. Stroj mi pak odpověď potvrzoval. Nakonec se naše výsledky neshodovaly: "Mýlíš se, odpověď je X!" - "Ne," odpověděl jsem, "tvůj stroj to zkrátil na dvě číslice. Šlo to na tři číslice." Opětovně upraveno, stroj potvrdil mou odpověď.

Reorganizace našeho provozu během elektronizace nás všechny zaměstnala na několik měsíců. Donutila nás přehodnotit naše postupy. Když se ohlédnu zpět, označil bych to za velmi poučné. Ale v té době bych to nazval jinak.

Odhady prodeje

Když byl proces elektronizace konečně dokončen, bylo pro mě plánování prodeje ještě jednodušší.

Jednou za týden jsem seřadil dva tlusté stohy počítačových výtisků. Ukazovaly prodej výrobků v jednotkách za předchozí týden a za celý rok *a* za předchozí rok. Každá divize měla vlastní sadu sloupců, protože každá měla jiný sezónní vzorec. Na každém výtisku byly dvě divize. Sledovali jsme *čtyři* samostatné trhy, protože jedna divize měla velký a *jedinečný* "dílní trh". [Poznámka: *Výrobní divize* a jedna další divize s malým sortimentem výrobků zde *nebyly* zahrnuty].

Pak jsem si *v hlavě* spočítal prognózy prodeje pro každý produkt. Vždy v pondělí ráno, protože jsem byl často po víkendu trochu unavený a chtěl jsem mít *snadný úkol*.

Tyto projekce se pak používaly k ručně psaným (!) záznamům do tabulek pro *každý výrobek A* pro *každý jednotlivý díl* použitý v daném výrobku. (Některé díly se používaly ve *více* výrobcích prodávaných ve *více* divizích.)

Poté jsem si prohlédl body změny pořadí. (Denní seznam doobjednávek a denní seznam otevřených objednávek byly dvě z věcí, které byly počítačově zpracovány.)

Nakonec bych sepsal formuláře objednávek. Úředníci je zadávali do počítače a tiskli skutečné objednávky.

To vše obvykle trvalo asi půl dne.

Kat konečně

V době, kdy se generální ředitel rozhodl začít s pohovorem pro *dalšího* manažera, jsem seděl na *opačné straně* přijímacího stolu. Místo *odsouzenec* jsem se stal *katem*.

Bylo to poučné. Při *počáteční čistce v životopisech* vypadal Attila Hun jako Matka Tereza! Nešlo nám ani tak o *nalezení dobrých kandidátů*, jako spíš o vyřazení *těch špatných*. Každý důvod k odmítnutí uchazeče byl vítán.

V paměti mi stále utkvěly zejména dva rozhovory.

Prvním respondentem byl absolvent MBA. Věděl, co se říká. Kdykoli se ho generální ředitel na něco zeptal, odpověděl na to vznešeně. Naneštěstí pro něj se jedna otázka týkala jen starého zdravého rozumu. Neuspěl.

Druhým respondentem byl čerstvý absolvent vysoké školy. Byl požádán, aby vymyslel marketingový plán pro jeden z našich produktů a přišel s ním druhý den. Když dorazil, samolibě nám oznámil, že nám takový plán *neposkytne*, protože si

nemyslí, že bychom měli využívat jeho *odborných znalostí zdarma*. Generální ředitel zachoval vážnou tvář a řekl mu, že jeho postoj chápe. Ale poté, co mladík odešel, prohlásil: *V žádném případě bych ho nezaměstnal!*

Pomyslel jsem si: *Vysokoškolský titul není DOKONČENÍM vzdělání. Je to jen začátek. Vysoká škola je jen základní školení. Ne vrchní velení!*

Chybělo jen tolik!

Jedna věc mě zaujala. Ten uchazeč měl *správně jedinou* otázku, kterou jsem v testu při svém prvním přijímacím pohovoru udělal *špatně*. Když jsem se ho na to zeptal, řekl, že to prostě uhodl.

Znovu jsem se podíval na test. Tentokrát jsem *si skutečně přečetl pokyny*, místo abych se jen podíval na vzorovou otázku. Záhada byla v mžiku vyřešena.

Mou PRVNÍ chybou bylo, že jsem si nepřečetl návod!

Stejně jako mnoho lidí mého pohlaví mám přirozenou nechuť číst návody. Jen jsem se podíval na vzorovou odpověď a *mylně jsem se domníval*, že přijatelnou odpovědí je *pouze* vzor 4/1. Proto když jsem rozpoznal vzor 2/2/1, rovnou jsem ho *odmítl*. (Dokonce jsem si myslel, že by to mohl být nějaký záludný trik, protože je to tak zřejmé.)

Mou DRUHOU chybou bylo, že jsem nepoužil teorii her!"

FW mě kdysi dávno naučil velmi základní koncept z matematiky, kterému říkal *teorie her*."

Teorie her je pro mě nesmírně užitečná, zejména při *strategickém plánování, rozhodování* a v *životě vůbec*.

Pokud se setkáte s proměnnými, které nelze změřit, jednoduše jim přiřadíte hodnotu "velmi vysoká" (95 %), "velmi nízká" (5 %) nebo "50/50" (kdekoli mezi těmito dvěma krajními hodnotami), jak nejlépe umíte. (V případě pochybností použijte "50/50".)

Přesto jsem měl vybrat správnou odpověď! Navzdory mé první chybě!

Teoreticky bych měl šanci 50/50 místo šance jedna ze čtyř, kdybych si náhodně vybral jednu z dalších čtyř možností. (To vychází z předpokladu, že bych otázce, zda je mé odmítnutí poměru 2/2/1 správné, přisoudil hodnotu 50/50.)

V každém případě *jsem tento koncept často používal při řešení složitých problémů jako vedoucí pracovník*. Někdy jsem si dokonce telefonoval do FW pro potvrzení, že jsem ho použil správně.

Tato moje taktická chyba mě stála perfektní skóre o jeden bod.

Mezitím jsem se o tomto testu dozvěděl více:

Nejvyšší možné skóre bylo 60 bodů.

Můj kolega stážista dosáhl 51 bodů.

Předchozí nejvyšší skóre v historii společnosti bylo 53 bodů.

Společnost, která test poskytla, tvrdila, že úroveň geniality je 55.

Získal jsem 59 bodů.

Myslím, že v mém případě by bylo přesnější "rozpoznávání vzorců" nebo "abstraktní myšlení" než "IQ" nebo "intelligence"... Všichni jsme v některých oblastech dobří a v jiných ne. Skóre závisí na tom, jak dobře test odpovídá těmto oblastem. *Já vím zatraceně jistě, že jsem v některých oblastech ÚPLNÝ IDIOT! A mohu to dokázat. Mohu poskytnout spoustu svědectví.*

Upřímně řečeno, i kdybych dostal perfektní skóre, jediné správné sebehodnocení by bylo, že bych si řekl: *Kdybys byl tak zatraceně chytrý, udělal bys to samé za POLOVIČNÍ ČAS a s POLOVIČNÍM úsilím!*

Nebud'te samolibí a nafoukaní! Vždy se snažte být ještě lepší!

FW mi vyprávěl příběh o jednom ze sourozeneckých sportovních týmů:

Jeho sportovní tým se stal velmi dobrým. Porazil všechny. Myslel jsem si, že začínají být příliš nafoukaní. V dalším zápase jsem na první tři čtvrtiny nasadil hráče z druhé řady. První řadu jsem nasadil až v poslední čtvrtině. To už měl soupeř velký náskok. První řada rychle sbírala body. Ale prohráli zápas o JEDEN BOD!



NSDAP/AO je největší na světě Dodavatel národně socialistické propagandy!

Tištěná a online periodika v mnoha jazycích

Stovky knih v mnoha jazycích

Stovky webových stránek v mnoha jazycích



BOOKS - Translated from the Third Reich Originals!

www.third-reich-books.com

