Bollettino Novità NS

NSDAP/AO : PO Box 6414
Lincoln NE 68506 USA
www.nsdapao.org

#1145 23.02.2025 (136)

L'educazione di un genio del male

di Gerhard Lauck

Parte 11

Capitolo 5
Divento un dirigente

Lei ha una mente yiddish!

Il più grande complimento del CEO

L'intervista

Quando varcai la porta d'ingresso per la prima volta, rimasi un po' sorpreso dalla grande stanza spartana piena di scrivanie e di persone che parlavano al telefono. In fondo, un piccolo uomo anziano mi fece un cenno. Mi avvicinai e mi sedetti.

Quello che mi ha detto sembrava promettente.

Aveva fondato l'azienda negli anni '40 nel suo seminterrato come attività di produzione. Quando la sua attività divenne troppo grande, acquistò un edificio in mattoni. Quando l'azienda crebbe ulteriormente, ampliò l'edificio e costruì altri magazzini.

La sua azienda era composta da tre divisioni. Si trattava essenzialmente di tre attività diverse. Operavano sotto lo stesso tetto con un personale che si sovrappon-eva.

Oltre a lui, c'erano due dirigenti di alto livello: Il Direttore Generale, che gestiva l'"ufficio", e il Vicepresidente della Produzione, che gestiva l'"officina". Entrambi erano stati assunti appena usciti dalle scuole superiori, erano rimasti e avevano fatto carriera. Facevano bene il loro lavoro e conoscevano a fondo le procedure aziendali.

Ma c'era un problema.

Gli era stata diagnosticata una malattia incurabile. Era una di quelle malattie insidiose che possono progredire *molto lentamente* o *molto rapidamente*. Si stava preparando al giorno in cui non sarebbe stato più in grado di gestire la sua azienda da solo.

Voleva assumere qualcuno che assumesse gradualmente il suo ruolo di leadership nell'azienda. *E addestrare personalmente questa persona, uno a uno!* Ha sottolineato il valore di questa formazione. Ho accettato con tutto il cuore! *Era l'opportunità di una vita!*

Aveva già fatto *due tentativi* per trovare l'uomo giusto. Entrambi erano falliti. Il primo era stato licenziato dopo sei mesi. Il secondo, il mio immediato predecessore, un *MBA (!)*, era durato diciotto mesi prima di essere licenziato. Ho preso nota del fatto che qui i manager che arrivano dall'esterno hanno ovviamente un alto tasso di mortalità.

I tre dirigenti di alto livello riflettevano su come trovare l'uomo giusto.

Allora al vicepresidente della produzione venne un'idea: *invece di assumere un uomo più anziano e già fissato con le sue abitudini, perché non assumere un giovane. Sarà più adattabile. Poi gli insegniamo come si fa qui.*

Ho pensato tra me e me: *Questo spiega perché mi si è aperta questa opportunità, nonostante non abbia una laurea o una formazione formale in ambito commerciale. E perché l'esperienza nella vendita per corrispondenza e nell'editoria elencata nel mio curriculum mi ha fatto risaltare*.

Ha convocato il Direttore Generale. Mi è stato chiesto di fare un test.

Da molti anni insisteva affinché tutti i potenziali dipendenti che superavano lo screening iniziale facessero quel test. Ci teneva molto. Sulla base dell'esperienza passata, spiegava.

All'epoca non conoscevo il mio punteggio né il suo significato, ma sapevo di aver fatto molto bene. Era il genere di cose in cui sono abbastanza bravo.

In ogni caso, sono stato rapidamente assunto.

Formazione

Circa una settimana dopo aver iniziato a lavorare, un laureato più giovane di me

è stato assunto per la *stessa posizione di tirocinante*. Sono rimasto sorpreso e preoccupato. Nessuno aveva parlato di *più* tirocinanti! Pensavo di essere l'unica!

Una volta il mio collega più giovane mi ha detto: *Vado a letto tardi. Non mi piace dormire. Il sonno è un piccolo pezzo di morte.* Questo mi ha fatto sentire vecchio. Ho risposto: *Mi piace dormire. Riesco a dormire più a lungo di quanto riesca a mangiare. Posso mangiare più a lungo di quanto possa bere. Posso bere più a lungo di quanto riesca a fare l'amore.* Pensai che fosse una risposta intelligente. Ma mi sentivo ancora vecchio.

In seguito ho saputo che l'altro tirocinante aveva iniziato i colloqui *prima di* me. Dopo diversi colloqui, era stato respinto. Ma non accettava un no come risposta. Era così ostinato nel perseguire la posizione che l'amministratore delegato alla fine cedette e lo assunse.

Il vicepresidente della produzione mi disse in seguito che aveva proposto non *uno*, ma *due* giovani. *Due tirocinanti* non costavano più di *un MBA*. Inoltre, questo offriva una riserva nel caso in cui uno dei due non avesse funzionato.

Fortunatamente, entrambi gli apprendisti dirigenti sono diventati rapidamente compagni d'armi anziché rivali. A questo hanno contribuito tre fattori:

In primo luogo, la *sofferenza condivisa* della *formazione caotica*.

Se avessi addestrato *i volontari della* mia *organizzazione no-profit* in modo così caotico, avrebbero mollato.... E se avessimo addestrato i *resistenti clandestini* in questo modo, saremmo finiti tutti in prigione.

In secondo luogo, il nostro *nemico comune,* ovvero un paio di supervisori bruschi che a volte ci hanno dato filo da torcere.

Forse non sopportavano il fatto che l'Amministratore Delegato avesse dato l'ordine tassativo di rivolgersi a entrambi i tirocinanti con "signore" e cognome. Questa direttiva valeva *solo* per noi due e per l'amministratore delegato stesso. Agli altri due dirigenti, che lavoravano lì fin dalle scuole superiori, ci si rivolgeva generalmente con il nome di battesimo.

Più tardi ho accidentalmente fatto arrabbiare un'assistente. Quando le ho chiesto di "prendere" qualcosa, mi ha risposto: *Non sono un cane! Non vado a prendere!* Si è trattato di un errore innocente da parte mia. Il termine "recuperare" non ha una connotazione negativa in Occidente. E nemmeno i cani. A meno che, suppongo, una femmina non pensi di essere chiamata cane. Ma questa aveva un bel fisico... Non che io l'abbia notato.

In terzo luogo, l'azienda era in crescita. Quindi, anche se uno di noi fosse stato destinato a *non* ottenere la *posizione di vertice*, probabilmente sarebbe rimasto come dirigente dell'azienda.

L'amministratore delegato ha detto a entrambi i tirocinanti: *So che i supervisori sono duri con voi. Se le cose si mettono male, venite da me. Vi sosterrò io!*

Sentivo che era completamente sincero. Ma sentivo *anche* che quei supervisori erano abbastanza furbi da indebolirci *nonostante il* sostegno dell'amministratore delegato! I miei due predecessori ne erano stati vittime. Non li avrei sottovalutati. Credo che questo sia uno dei motivi per cui sono durato molto più a lungo di qualsiasi altro dirigente, a parte gli "ergastolani".

In seguito, quando il comportamento di quei supervisori nei nostri confronti è diventato intollerabile, l'amministratore delegato ha fatto loro una bella ramanzina. In seguito, il loro comportamento è stato un po' meno palese.

Tutti gli altri membri dell'azienda andavano d'accordo.

Marketing generale e marketing diretto

Qual è la differenza?

Marketing generale: Un'agenzia pubblicitaria di lusso progetta una pubblicità per un cliente aziendale benestante. È spiritosa, splendida, divertente e sexy. È molto divertente. Tutti la adorano. C'è solo un problema: nessuno ricorda il prodotto del cliente. Solo l'umorismo... e la scollatura.

Marketing diretto: Campagne di vendita per corrispondenza che funzionano davvero! Tutto è progettato per *vendere prodotti!* Le vendite vengono registrate, misurate e analizzate. I nuovi annunci di prova vengono testati rispetto all'annuncio di controllo.

Ho ricevuto una formazione in marketing diretto!

Scrivere copie

L'amministratore delegato ha dedicato molto tempo a insegnarci a scrivere buoni testi. Ogni anno stampavamo almeno tre o quattro cataloghi diversi per le varie divisioni. Le tirature arrivavano a *un milione di copie* solo per *uno* dei nostri cataloghi multipli a colori.

La posta in gioco era molto alta. L'ottimizzazione era essenziale.

Spesso ci siamo soffermati sul più piccolo dettaglio in riunioni a cui partecipavano tre o quattro dirigenti.

Questo non era un biglietto di ringraziamento alla nonna per i 5 dollari che ti ha regalato per il tuo compleanno!

Dati demografici

Uno dei motivi principali per cui l'amministratore delegato mi aveva assunto era che pensava che sarei stato bravo in quella che lui chiamava "demografia".

Per gli standard odierni, è come chiamare un'*infermiera scolastica* un *chirurgo del cervello*.

Le vendite dei clienti venivano registrate su schede di grandi dimensioni. L'analisi richiedeva settimane di compilazione e calcolo manuale. Nonostante tutto ciò, accolsi con favore il compito di "analisi demografica". Era adatto alle mie competenze e offriva un'ottima opportunità per dimostrare definitivamente il mio valore all'azienda.

Le mie "analisi demografiche" si sono rivelate *estremamente redditizie* per l'azienda già nei primi due anni. Questo ha aumentato notevolmente la mia sicurezza lavorativa e il mio bonus annuale.

L'errore del "passaggio"

Ecco un'incredibile storia vera:

Per anni, l'amministratore delegato ha incluso DUE cataloghi a colori in ogni mailing di massa!!!

La sua spiegazione: "passare attraverso".

Sapevo che era un'assurdità!

Ma all'inizio ero ancora troppo nuova per mettermi apertamente in discussione. Lui avrebbe potuto offendersi e io sarei potuta rimanere disoccupata.

La prima volta che ne ho parlato in seguito, ho fatto molta attenzione a essere molto delicato. E di dimostrare la mia tesi con i numeri.

Dopo avermi ascoltato pazientemente, mi ha risposto: *Capisco tutto quello che hai appena detto. Per me ha senso. Non vedo nulla di sbagliato nel suo ragionamento... Ma non me la sento di rinunciare al secondo catalogo.*

Non ho insistito. Almeno mi aveva ascoltato e aveva riconosciuto la mia logica. E avevo ancora il mio lavoro.

Più tardi, quando cominciai a farmi una reputazione nell'azienda, lo riproposi. Questa volta, lui accettò. Le nostre spese di vendita scesero di *sei cifre* ogni anno senza alcun impatto significativo sulle vendite.

Computerizzazione

Quando ho iniziato a lavorare nell'azienda, questa non aveva ancora un comput-

er.

Avevamo una macchina, grande quasi come un pianoforte, che svolgeva alcune delle attività poi computerizzate. Ma era così complicata che solo un dipendente, oltre al Direttore Generale, sapeva come usarla. (Non ricordo come si chiamava).

Il primo sistema di inventario che ho incontrato era ancora in fase di sviluppo. Progettato solo per l'*unica* divisione con il *minor numero di* prodotti, consisteva in schede sovradimensionate con tabelle che dovevano essere compilate a mano.

Ma non funzionava bene. I numeri a volte si rifiutavano di bilanciarsi!

L'amministratore delegato ha detto che non riusciva a capire perché. Mi chiese di provare. La sera stessa mi venne in mente la soluzione. La mattina dopo spiegai il motivo all'amministratore delegato. Insieme abbiamo sistemato il sistema.

Il secondo anno in cui ero lì, l'amministratore delegato decise di informatizzare.

Nessuno in tutta l'azienda sapeva nulla di computer. Tanto meno aveva esperienza con essi. Tranne l'altro apprendista, che aveva seguito un corso di informatica all'università.

Dopo di lui, probabilmente ho avuto la *maggiore* esperienza. Da bambino avevo usato grandi pile di stampe di computer scartate come carta da disegno. Mio padre li aveva portati a casa dall'università. Di tanto in tanto sentivo parole come "Fortran" e "Cobalt". Si trattava di qualcosa chiamato "linguaggi informatici".

L'amministratore delegato ci disse chiaramente che non gli piaceva l'IBM. Non ho mai saputo il perché.

Il team di vendita IBM ha tenuto una presentazione formale davanti a tutto il nostro staff esecutivo e ai supervisori dell'ufficio. Il venditore ha parlato per primo, poi il tecnico. Mi ha dato fastidio. A torto o a ragione, ho avuto l'impressione che avesse un "atteggiamento".

Quando ha finito, gli ho chiesto umilmente se avevo capito bene. Poi ho presentato l'"equazione" - così come l'avevo capita dalla sua presentazione - e ho chiesto se era corretta.

Ha confermato che la mia equazione era corretta.

Poi ho inserito i valori numerici di quell'equazione. E ho chiesto se erano giusti.

Anche in questo caso ha confermato che tutto era corretto.

Poi ho fatto scorrere i numeri nella mia testa, pronunciandoli ad alta voce. Un po' come "Se a = b e c = d allora e = f" ecc....

Ma i due lati dell'equazione non erano uguali!

Poi ho chiesto innocentemente: *Cosa **sto** sbagliando?*

Silenzio tombale. Si sarebbe potuto sentire uno spillo cadere.

IBM non ha ottenuto la vendita. Abbiamo acquistato un sistema informatico da un altro produttore. L'hardware, che comprendeva un'unità di elaborazione centrale da 40 MB grande come un piccolo frigorifero, alcune stazioni di lavoro e grandi

stampanti a matrice di punti, costò circa 70.000 dollari. Abbiamo anche dovuto assumere un programmatore per scrivere il software, per un costo stimato di circa 30.000 dollari.

In seguito, l'altro tirocinante mi ha detto: *Non hai bisogno di un computer. Tu sei un computer.*

Quando l'amministratore delegato ha chiesto al direttore generale di usare la calcolatrice per calcolare alcune cifre durante una riunione del personale, io facevo i conti nella mia testa più velocemente della macchina. Poi la macchina confermava la mia risposta. Alla fine i nostri risultati non coincidevano: "Ti sbagli, la risposta è X!". - "No", risposi, "la tua macchina ha troncato a due cifre. È arrivata a tre cifre". Riadattata, la macchina confermò la mia risposta.

La riorganizzazione delle nostre operazioni durante l'informatizzazione ha occupato tutti noi per mesi. Ci ha costretto a rivalutare le nostre procedure. Ripensandoci, la definirei molto istruttiva. Ma all'epoca l'avrei chiamata in un altro modo.

Proiezioni di vendita

Quando il processo di informatizzazione fu finalmente completato, le proiezioni delle vendite divennero ancora più facili per me.

Una volta alla settimana, mettevo in fila due pile spesse di tabulati. Mostravano le vendite dei prodotti in unità della settimana precedente e quelle dell'anno in corso *e dell'*anno precedente. Ogni divisione aveva una propria serie di colonne, perché ognuna aveva un andamento stagionale diverso. Su ogni stampa c'erano due divisioni. Abbiamo monitorato *quattro* mercati distinti, perché una divisione aveva un "sotto-mercato" ampio e *unico*. [Nota: la *divisione manifatturiera* e un'altra divisione con una piccola linea di prodotti *non sono state* incluse].

Poi calcolavo *nella mia testa* le proiezioni di vendita per ogni prodotto. Sempre di lunedì mattina, perché spesso ero un po' stanco dopo il fine settimana e volevo un *compito facile.*

Queste proiezioni sono state poi utilizzate per creare delle voci - scritte a mano (!) - su tabelle per *ogni prodotto* e per *ogni singolo componente* utilizzato in quel prodotto. (Alcuni componenti erano utilizzati in *più* prodotti venduti in *più* divisioni).

Poi ho rivisto i punti di riordino. (L'elenco giornaliero dei riordini e l'elenco giornaliero degli ordini di acquisto aperti erano due delle cose che erano state informatizzate).

Infine, scrivevo i moduli di richiesta degli ordini di acquisto. Il personale impie-

gatizio li inseriva nel computer e stampava gli ordini di acquisto veri e propri.

Tutto questo di solito richiedeva circa mezza giornata.

Finalmente il boia

Quando l'amministratore delegato decise di iniziare i colloqui per l'assunzione di un *altro* manager, mi trovai seduto dalla parte *opposta* del banco delle assunzioni. Ero diventato il *boia* invece del *condannato*.

È stato illuminante. L'*epurazione iniziale dei curriculum* faceva sembrare Attila l'Unno come Madre Teresa! Non eravamo tanto interessati a *trovare buoni candidati* quanto a *eliminare i cattivi*. Qualsiasi motivo per rifiutare un candidato era ben accetto.

Due interviste in particolare sono ancora impresse nella mia mente.

Il primo intervistato era un MBA. Conosceva le parole chiave. Ogni volta che il CEO gli faceva una domanda, lui dava una risposta elegante. Sfortunatamente per lui, una domanda si riduceva al semplice e vecchio buon senso. Fu bocciato.

Il secondo intervistato era un laureato appena uscito dal college. Gli era stato chiesto di elaborare un piano di marketing per uno dei nostri prodotti e di tornare il giorno successivo. Quando è arrivato, ci ha informato con compiacimento che *non* avrebbe fornito un piano del genere, perché non pensava che avremmo dovuto approfittare della sua *esperienza gratuitamente*. L'amministratore delegato ha fatto finta di niente e gli ha detto che capiva la sua posizione. Ma dopo che il giovane se n'è andato, ha dichiarato: *Non assumerei mai quel ragazzo!*

Ho pensato a me stesso: *Una laurea non è il completamento di un'istruzione. È solo l'INIZIO. L'università è solo un addestramento di base. Non il comando supremo!*

Mancato per così tanto!

Una cosa mi incuriosì. Quel candidato aveva *azzeccato l'unica* domanda che avevo *sbagliato* in quel test durante il mio primo colloquio di lavoro. Quando gliel'ho chiesto, mi ha risposto che aveva solo tirato a indovinare.

Ho dato un'altra occhiata al test. Questa volta ho *letto* davvero *le istruzioni,* invece di guardare solo la domanda di esempio. Il mistero è stato risolto in un istante.

Il mio primo errore è stato quello di non leggere le istruzioni!

Come molti esseri umani del mio sesso, ho una naturale avversione a leggere le

istruzioni. Avevo appena dato un'occhiata alla risposta di esempio e presumevo *erroneamente* che *solo* uno schema 4/1 fosse una risposta accettabile. Pertanto, quando ho riconosciuto uno schema 2/2/1, l'ho *scartato* a priori. (Diamine, ho persino pensato che potesse essere una specie di trucco subdolo, perché era così ovvio).

Il mio SECONDO errore è stato quello di non applicare la "teoria dei giochi!"

FW mi aveva insegnato tempo fa un concetto molto elementare di un tipo di matematica che chiamava *"teoria dei giochi."*

Ho trovato la "teoria dei giochi" estremamente utile, soprattutto nella *pianificazione strategica, nel processo decisionale* e anche nella *vita in generale.*

Quando ci si trova di fronte a variabili impossibili da valutare, è sufficiente assegnare loro un valore "molto alto" (95%), "molto basso" (5%) o "50/50" (in qualsiasi punto tra questi due estremi). (In caso di dubbio, usare "50/50").

Avrei comunque dovuto scegliere la risposta corretta! Nonostante il mio primo errore!

In teoria, avrei avuto una probabilità del 50/50 invece di una probabilità su quattro scegliendo una delle altre quattro opzioni a caso. (Questo si basa sulla presunzione che assegnerei un valore di 50/50 alla domanda se il mio rifiuto del rapporto 2/2/1 fosse corretto o meno).

In ogni caso, *ho applicato spesso questo concetto quando ho affrontato problemi complessi come dirigente.* A volte telefonavo addirittura a FW per avere conferma di averlo applicato correttamente.

Questo mio errore tattico mi era costato un punteggio perfetto di un punto.

Nel frattempo avevo appreso maggiori informazioni su questo test:

Il punteggio massimo possibile era 60.

Il mio compagno di tirocinio ha ottenuto un punteggio di 51.

Il precedente punteggio più alto nella storia dell'azienda era 53.

L'azienda che ha fornito il test ha dichiarato che il livello di genialità era di 55.

Ho ottenuto un punteggio di 59.

Nel mio caso, credo che "riconoscimento di schemi" o "pensiero astratto" sarebbero più precisi di "Q.I." o "intelligenza"... Tutti noi siamo bravi in alcune aree e non altrettanto in altre. I punteggi dipendono da quanto il test si allinea con tali aree. *So per certo di essere un IDIOTA COMPLETO in alcune aree! E posso* dimostrarlo. *Posso fornire molte testimonianze.*

Francamente, anche se avessi ottenuto un punteggio perfetto, la mia unica autovalutazione corretta sarebbe stata quella di dire a me stesso: *Se eri così dannatamente intelligente, avresti fatto la stessa cosa in MENO TEMPO e con MENO SFORZO!*

Non siate compiaciuti e presuntuosi! Cercate sempre di fare ancora meglio!

FW mi aveva raccontato una storia sulla squadra sportiva di uno dei miei fratelli:

La sua squadra sportiva è diventata molto brava. Batteva tutti. Pensavo che stessero diventando un po' troppo presuntuosi. Nella partita successiva, misi i giocatori di seconda fascia per i primi tre quarti. Ho messo la prima squadra solo nell'ultimo quarto. A quel punto la squadra avversaria aveva un grande vantaggio. La prima squadra ha accumulato rapidamente punti. Ma persero la partita per UN PUNTO!

Il NSDAP/AO è il più grande fornitore Il mondo della propaganda nazionalsocialista!

Riviste cartacee e online in molte lingue

Centinaia di libri in quasi una dozzina di lingue

Oltre 100 siti Web in dozzine di lingue