



NS News Biuletyn

NSDAP/AO : PO Box 6414

Lincoln NE 68506 USA

www.nsdapao.org

#1145

23.02.2025 (136)

Edukacja geniusza zła

Gerhard Lauck

Część 11

Rozdział piąty **Zostaję kierownikiem**

Masz jidyszowy umysł!

Największy komplement od CEO

Wywiad

Kiedy po raz pierwszy przekroczyłem drzwi wejściowe, byłem nieco zaskoczony dużym spartańskim pomieszczeniem pełnym biurk i ludzi rozmawiających przez telefony. Z tyłu zaprosił mnie starszy mężczyzna. Podeszedłem i zająłem miejsce.

To, co mi powiedział, brzmiało obiecująco.

Założył firmę w latach 40. w swojej piwnicy jako działalność produkcyjną. Kiedy jego firma przerosła go, kupił murowany budynek. Kiedy firma rozrosła się jeszcze bardziej, rozbudował budynek i zbudował kolejne magazyny.

Jego firma składała się z trzech oddziałów. Były to zasadniczo trzy różne firmy. Działały one pod tym samym dachem z nakładającymi się na siebie pracownikami.

Oprócz niego w firmie pracowało dwóch kierowników wyższego szczebla: Dyrektor Generalny, który zarządzał "biurem" i Wiceprezes ds. Produkcji, który zarządzał "warsztatem". Obaj zostali zatrudnieni zaraz po ukończeniu szkoły średniej, pozostali na stanowiskach i awansowali. Dobrze wykonywali swoją pracę i znali procedury firmy od podszewki.

Pojawił się jednak pewien problem.

Zdiagnozowano u niego nieuleczalną chorobę. Była to jedna z tych podstępnych chorób, które mogą postępować *bardzo powoli* lub *bardzo szybko*. Przygotowywał się na dzień, w którym nie będzie już w stanie samodzielnie prowadzić swojej firmy.

Chciał zatrudnić kogoś, kto stopniowo przejąłby jego rolę lidera w firmie. *I osobiście przeszkolić tę osobę jeden na jeden!* Podkreślił wartość tego szkolenia. Zgodziłem się z całego serca! *To była życiowa szansa!*

Podjął już *dwie próby* znalezienia odpowiedniego mężczyzny. Obie zakończyły się niepowodzeniem. Pierwszy został zwolniony po sześciu miesiącach. Drugi, mój bezpośredni poprzednik, absolwent *MBA (!)*, wytrzymał osiemnaście miesięcy, zanim został zwolniony. Zanotowałem w pamięci, że menedżerowie przychodzący z zewnątrz mieli tutaj wysoki wskaźnik śmiertelności.

Trzej dyrektorzy zastanawiali się, jak znaleźć odpowiedniego człowieka.

Wtedy wiceprezes ds. produkcji wpadł na pomysł: *zamiast zatrudniać starszego mężczyznę, który jest już przyzwyczajony do swojego sposobu działania, dlaczego nie zatrudnić młodego człowieka. Będzie bardziej elastyczny. Następnie przeszkolimy go, jak to się u nas robi.*

Pomyślałem sobie: *To wyjaśnia, dlaczego ta szansa otworzyła się przede mną pomimo braku dyplomu uczelni wyższej lub JAKIEJKOLWIEK formalnej edukacji biznesowej. I dlaczego doświadczenie w sprzedaży wysyłkowej i publikowaniu wymienione w moim CV wyróżniało mnie.*

Wezwał dyrektora generalnego. Zostałem poproszony o przystąpienie do testu.

Od wielu lat nalegał, aby każdy potencjalny pracownik, który przeszedł wstępną weryfikację, przystąpił do tego testu. Przywiązywał do tego dużą wagę. Wyjaśnił to na podstawie wcześniejszych doświadczeń.

W tamtym czasie nie znałem swojego wyniku ani jego pełnego znaczenia, ale wiedziałem, że poszło mi bardzo dobrze. To była rzecz, w której jestem całkiem dobry.

W każdym razie szybko zostałem zatrudniony.

Szkolenie

Mniej więcej tydzień po tym, jak zacząłem pracę, młodszy ode mnie absolwent college'u został zatrudniony na zasadniczo to *samo stanowisko stażysty*. Byłem zaskoczony i zaniepokojony. Nikt nie wspominał o *wielu* stażystach! Myślałam, że będę jedyną!

Mój młodszy kolega powiedział mi kiedyś: *Chodzę późno spać. Nie lubię spać. Sen to mały kawałek śmierci. To sprawiło, że poczułem się staro*. Odparłem: *Lubię spać. Mogę spać dłużej niż jeść. Mogę jeść dłużej niż pić. Mogę pić dłużej niż mogę się kochać*. Myślałem, że to sprytna odpowiedź. Ale wciąż czułem się stary.

Później dowiedziałem się, że drugi stażysta rozpoczął rozmowy kwalifikacyjne przede mną. Po wielu rozmowach kwalifikacyjnych został odrzucony. Nie przyjmował jednak odmowy do wiadomości. Był tak wytrwały w dążeniu do stanowiska, że dyrektor generalny w końcu ustąpił i zatrudnił go.

Wiceprezes ds. produkcji powiedział mi później, że zaproponował nie *jednego*, ale *dwóch* młodych mężczyzn. *Dwóch stażystów* nie kosztowało więcej niż *jeden MBA*. Zapewniało to również wsparcie na wypadek, gdyby jeden z nich się nie sprawdził.

Na szczęście obaj stażyści szybko stali się towarzyszami broni, a nie rywalami. Przyczyniły się do tego trzy czynniki:

Po pierwsze, *wspólne cierpienie* związane z *chaotycznym treningiem*.

Gdybym szkolił *wolontariuszy* mojej *organizacji non-profit* w tak chaotyczny sposób, zrezygnowaliby.... A gdybyśmy tak szkolili ludzi *podziemnego ruchu oporu*, wszyscy skończylibyśmy w więzieniu.

Po drugie, nasz *wspólny wróg*, a mianowicie kilku szorstkich przełożonych, którzy czasami dawali nam dwóm niezły wycisk.

Być może czuli się urażeni faktem, że dyrektor generalny wydał surowe rozkazy, aby do obu stażystów zwracać się per "pan" i po nazwisku. Dyrektywa ta dotyczyła *tylko* nas dwóch i samego dyrektora generalnego. Pozostali dwaj kierownicy wyższego szczebla, którzy pracowali w firmie od czasów liceum, zwracali się do siebie po imieniu.

Później przypadkowo zdenerwowałem asystentkę. Kiedy poprosiłem ją o "przyniesienie" czegoś, odparła: *Nie jestem psem! Nie aportuję!* To był niewinny błąd z mojej strony. Na Zachodzie słowo "aport" nie ma negatywnych konotacji. Psy też nie. Chyba, że samica myśli, że jest nazywana psem. Ale ta miała bardzo ładną figurę... Nie żebym to zauważył.

Po trzecie, firma się rozwijała. Więc nawet jeśli jeden z nas *nie* otrzymałby *najwyższego stanowiska*, prawdopodobnie pozostałby na stanowisku kierowniczym w firmie.

Dyrektor generalny powiedział nam, stażystom: *Wiem, że przełożeni są dla was surowi. Jeśli będzie zbyt źle, przyjdźcie do mnie. Wesprę was!*

Czułem, że jest całkowicie szczerzy. Ale czułem *też*, że ci przełożeni byli na tyle sprytni, by podkopać naszą pozycję *pomimo* wsparcia CEO! Moi dwaj poprzednicy padli ich ofiarą. Nie lekceważyłbym ich. Uważam, że jest to jeden z powodów, dla których wytrzymałem tam o wiele dłużej niż jakikolwiek inny członek kadry kierowniczej poza "dożywotnikami".

Później, gdy zachowanie tych przełożonych wobec nas stało się nie do zniesienia, dyrektor generalny dał im porządną reprimendę. Potem byli już nieco mniej jawni.

Wszyscy inni w firmie radzili sobie dobrze.

Marketing ogólny a marketing bezpośredni

Jaka jest różnica?

Marketing ogólny: Elegancka agencja reklamowa wymyśla reklamę dla zamożnego klienta korporacyjnego. Jest dowcipna, wspaniała, zabawna i seksowna. Jest całkiem zabawna. Wszyscy ją uwielbiają. Jest tylko jeden szkopuł: nikt nie pamięta produktu klienta. Tylko humor... i dekolt.

Marketing bezpośredni: Kampanie sprzedaży wysyłkowej, które naprawdę działają! Wszystko ma na celu *sprzedaż produktu*! Sprzedaż jest rejestrowana, mierzona i analizowana. Nowe reklamy testowe są porównywane z reklamą kontrolną.

Zostałem przeszkolony w marketingu bezpośrednim!

Pisanie kopii

Dyrektor generalny spędził dużo czasu ucząc nas, jak pisać dobre teksty. Każdego roku drukowaliśmy co najmniej trzy lub cztery różne katalogi dla różnych działów. Nakłady sięgały nawet *miliona egzemplarzy* w przypadku *jednego* z naszych wielokolorowych katalogów.

W grę wchodziły duże pieniądze. Optymalizacja była niezbędna.

Często męczyliśmy się nad najdrobniejszymi szczegółami na spotkaniach, w których uczestniczyło trzech lub czterech dyrektorów.

To nie było podziękowanie dla babci za 5 dolarów, które dała ci na urodziny!

Dane demograficzne

Jednym z głównych powodów, dla których dyrektor generalny mnie zatrudnił, było to, że uznał, że będę dobry w tym, co nazwał "demografią".

Według dzisiejszych standardów jest to podobne do nazywania *pielęgniarki szkolnej chirurgiem mózgu*.

Sprzedaż klientów była rejestrowana na dużych kartach indeksowych. Analiza wymagała tygodni ręcznej kompilacji i obliczeń. Mimo wszystko z zadowoleniem przyjąłem zadanie "analizy demograficznej". Pasowało do moich umiejętności i stanowiło doskonałą okazję do ostatecznego udowodnienia mojej wartości dla firmy.

Moje "analizy demograficzne" okazały się *niezwykle opłacalne* dla firmy już w ciągu pierwszych kilku lat. To znacznie zwiększyło moje bezpieczeństwo pracy i roczną premię.

Pomyłka "Pass Through"

Oto niesamowita prawdziwa historia:

Przez lata dyrektor generalny dołączał DWA pełnokolorowe katalogi do każdego masowego mailingu!!!

Jego wyjaśnienie: "przejsć".

Wiedziałem, że to nonsens!

Ale na początku byłem jeszcze zbyt nowy, by otwarcie to kwestionować. Mógłby się obrazić, a ja mógłbym stracić pracę.

Za pierwszym razem, gdy poruszyłem ten temat, starałem się być bardzo takowny. I udowodnić swoją rację za pomocą liczb.

Po cierpliwym wysłuchaniu mnie, odpowiedział: *Rozumiem wszystko, co właśnie powiedziałeś. To ma dla mnie sens. Nie widzę nic złego w twoim rozumowaniu... Ale nie czuję się komfortowo rezygnując z drugiego katalogu.*

Nie naciskałem. Przynajmniej mnie wysłuchał i uznał moją logikę. I wciąż miałem pracę.

Później, kiedy zacząłem zdobywać reputację w firmie, ponownie poruszyłem ten temat. Tym razem się zgodził. Nasze wydatki na sprzedaż spadały co roku o *sześciocyfrowe kwoty* bez zauważalnego wpływu na sprzedaż.

Komputeryzacja

Kiedy zacząłem pracę w firmie, nie było jeszcze komputera.

Mieliśmy jedną maszynę, prawie tak dużą jak fortepian, która wykonywała

niektóre z zadań później skomputeryzowanych. Ale była tak skomplikowana, że tylko jeden pracownik poza dyrektorem generalnym wiedział, jak jej używać. (Nie pamiętam, jak się nazywała).

Pierwszy system inwentaryzacji, z jakim się tam zetknąłem, był jeszcze w fazie rozwoju. Zaprojektowany tylko dla *jednego* działu z *najmniejszą liczbą* produktów, składał się z dużych kart indeksowych z wykresami, które trzeba było wypełniać ręcznie.

Ale to nie działało dobrze. Liczby czasami nie chciały się zrównoważyć!

Dyrektor generalny powiedział, że nie może zrozumieć dlaczego. Poprosił mnie, abym spróbował. Rozwiązanie przyszło mi do głowy tego wieczoru. Następnego ranka wyjaśniłem przyczynę dyrektorowi generalnemu. Wspólnie naprawiliśmy system.

W drugim roku mojej pracy prezes zdecydował się na komputeryzację.

Nikt w całej firmie nie wiedział nic o komputerach. Nie mówiąc już o jakimkolwiek doświadczeniu z nimi. Z wyjątkiem drugiego stażysty, który ukończył kurs komputerowy w college'u.

Po nim miałem prawdopodobnie *największe* doświadczenie. Jako dziecko używałem wielkich stosów wyrzuconych wydruków komputerowych jako papieru do rysowania. Mój ojciec przynosił je do domu z uniwersytetu. Od czasu do czasu słyszałem słowa takie jak "Fortran" i "Cobalt". Były to tak zwane "języki komputerowe".

Dyrektor generalny powiedział nam wprost, że nie lubi IBM. Nigdy nie dowiedziałem się dlaczego.

Zespół sprzedaży IBM przedstawił formalną prezentację przed całym naszym personelem kierowniczym oraz przełożonymi. Najpierw przemawiał sprzedawca, a potem ich technik. Nie spodobał mi się. Słusznie lub nie, odniosłem wrażenie, że ma "nastawienie".

Kiedy skończył, pokornie zapytałem go, czy dobrze go zrozumiałem. Następnie przedstawiłem "równanie" - tak jak je zrozumiałem z jego prezentacji - i zapytałem, czy to prawda.

Potwierdził, że moje równanie było prawidłowe.

Następnie wprowadziłem wartości liczbowe dla tego równania. I zapytałem, czy są prawidłowe.

Ponownie potwierdził, że wszystko jest w porządku.

Następnie przepuściłem liczby przez głowę, wypowiadając je na głos. Coś w rodzaju "Jeśli $a = b$ i $c = d$ to $e = f$ " itd. itp....

Ale obie strony równania nie były równe!

Wtedy niewinnie zapytałem: *Co robię źle?*

Martwa cisza. Można było usłyszeć spadającą szpilkę.

IBM nie uzyskał sprzedaży. Zakupiliśmy system komputerowy od innego producenta. Sprzęt, który obejmował 40 MB jednostkę centralną wielkości małej lodówki, kilka stacji roboczych i duże drukarki igłowe, kosztował około 70 000 USD. Musieliśmy również zatrudnić programistę do napisania oprogramowania, którego koszt szacowany był na około 30 000 USD.

Później inny stażysta powiedział mi: *Nie potrzebujesz komputera. Ty JESTEŚ komputerem.*

Kiedy prezes poprosił dyrektora generalnego o skorzystanie z kalkulatora w celu obliczenia pewnych liczb podczas jednego z zebrań pracowników, robiłem obliczenia w głowie szybciej niż maszyna. Następnie maszyna potwierdziła moją odpowiedź. W końcu nasze wyniki się nie zgadzały: "Mylisz się, odpowiedź to X!". - "Nie", odpowiedziałem, "Twoja maszyna obcięła do dwóch cyfr. To były trzy cyfry". Po ponownym ustawieniu maszyna potwierdziła moją odpowiedź.

Reorganizacja naszych operacji podczas komputeryzacji zajmowała nas wszystkich przez wiele miesięcy. Zmusiło nas to do ponownej oceny naszych procedur. Patrząc wstecz, nazwałbym to bardzo edukacyjnym. Ale w tamtym czasie nazwałbym to inaczej.

Prognozy sprzedaży

Kiedy proces komputeryzacji został w końcu zakończony, prognozy sprzedaży stały się dla mnie jeszcze łatwiejsze.

Raz w tygodniu układałem dwa grube stosy wydruków komputerowych. Pokazywały one sprzedaż produktów w jednostkach z poprzedniego tygodnia i od początku roku dla tego i poprzedniego roku. Każdy dział miał swój własny zestaw kolumn, ponieważ każdy z nich miał inny wzorzec sezonowy. Na każdym wydruku znajdowały się dwa działy. Śledziliśmy *cztery* oddzielne rynki, ponieważ jedna dywizja miała duży i *unikalny* "podrynek". [Uwaga: *Dział produkcji* i jeden inny dział z niewielką linią produktów *nie zostały* tutaj uwzględnione].

Następnie obliczałem w głowie prognozy sprzedaży dla każdego produktu. Zawsze w poniedziałek rano, ponieważ często byłem trochę zmęczony po weekendzie i chciałem mieć *łatwe zadanie*.

Prognozy te były następnie wykorzystywane do tworzenia - odręcznych (!) - wpisów na wykresach dla *każdego produktu* ORAZ dla *każdej indywidualnej części* używanej w tym produkcie. (Niektóre części były używane w *wielu* produktach sprzedawanych w *wielu* oddziałach).

Następnie przejrzałem punkty ponownego zamówienia. (Dzienna lista

ponownych zamówień i dzienna lista otwartych zamówień zakupu to dwie rzeczy, które zostały skomputeryzowane).

Na koniec pisałem formularze zapotrzebowania na zamówienia zakupu. Pracownicy biurowi wprowadzali je do komputera i drukowali rzeczywiste zamówienia zakupu.

Wszystko to zajmowało zwykle około pół dnia.

Egzekutor nareszcie

Do czasu, gdy dyrektor generalny zdecydował się rozpocząć rozmowy kwalifikacyjne z *kolejnym* menedżerem, siedziałem po *przeciwnej* stronie biurka rekrutacyjnego. Stałem się *katem* zamiast *skazańcem*.

To było pouczające. *Początkowa czystka* w CV sprawiła, że Attyla Hun wyglądał jak Matka Teresa! Byliśmy mniej zainteresowani *znalezieniem dobrych kandydatów* niż eliminacją *złych*. Każdy powód do odrzucenia kandydata był mile widziany.

Dwa wywiady szczególnie utkwiły mi w pamięci.

Pierwszym rozmówcą był MBA. Znał modne słowa. Za każdym razem, gdy CEO zadawał mu pytanie, udzielał wymyślnej odpowiedzi. Niestety dla niego, jedno z pytań sprowadzało się do zwykłego, staromodnego zdrowego rozsądku. Oblał.

Drugim rozmówcą był świeżo upieczony absolwent college'u. Poproszono go, aby opracował plan marketingowy dla jednego z naszych produktów i wrócił z nim następnego dnia. Kiedy przybył, z uśmiechem poinformował nas, że *nie dostarczy* takiego planu, ponieważ nie uważa, że powinniśmy korzystać z jego wiedzy za *darmo*. Dyrektor generalny zachował prostą twarz i powiedział mu, że rozumie jego stanowisko. Ale po wyjściu młodzieńca oświadczył: *Nie ma mowy, żebym zatrudnił tego gościa!*

Pomyślałem sobie: *Dyplom ukończenia college'u nie jest ZAKOŃCZENIEM edukacji. To dopiero POCZĄTEK. Studia to tylko podstawowe szkolenie. A nie wysokie dowództwo!*

Tak wiele brakowało!

Jedna rzecz wzbudziła moją ciekawość. Ten kandydat odpowiedział *poprawnie* na *jedyne* pytanie, które ja *źle odpowiedziałem* na teście podczas mojej pierwszej rozmowy kwalifikacyjnej. Kiedy go zapytałem, powiedział, że po prostu zgadł.

Jeszcze raz przyjrzałem się testowi. Tym razem faktycznie przeczytałem *instrukcję*, a nie tylko spojrzałem na przykładowe pytanie. Zagadka została rozwiązana w mgnieniu oka.

Moim PIERWSZYM błędem było nie przeczytanie instrukcji!

Jak wielu ludzi mojej płci, mam naturalną awersję do czytania instrukcji. Rzuciłem tylko okiem na przykładową odpowiedź i *błędnie* założyłem, że *tylko* wzór 4/1 jest akceptowalną odpowiedzią. Dlatego, gdy rozpoznałem wzór 2/2/1, od razu go *odrzuciłem*. (Do licha, pomyślałem nawet, że to jakaś podstępna sztuczka, bo to takie oczywiste).

Moim DRUGIM błędem było niezastosowanie teorii gier!

FW dawno temu nauczył mnie bardzo podstawowej koncepcji z rodzaju matematyki, którą nazwał *teorią gier*."

Uważam, że "teoria gier" jest niezwykle przydatna, zwłaszcza w *planowaniu strategicznym, podejmowaniu decyzji, a nawet ogólnie w życiu*.

W obliczu zmiennych niemożliwych do zmierzenia, po prostu przypisz im wartość "bardzo wysoką" (95%), "bardzo niską" (5%) lub "50/50" (gdziekolwiek pomiędzy tymi dwoma skrajnościami) najlepiej jak potrafisz. (W razie wątpliwości użyj "50/50").

I tak powinienem był wybrać poprawną odpowiedź! Pomimo mojego pierwszego błędu!

Teoretycznie miałbym szansę 50/50 zamiast jednej na cztery, wybierając losowo jedną z pozostałych czterech opcji. (Jest to oparte na założeniu, że przypisałbym wartość 50/50 do pytania, czy moje odrzucenie stosunku 2/2/1 było prawidłowe).

W każdym razie, *często stosowałem tę koncepcję, gdy zajmowałem się złożonymi problemami jako członek kadry kierowniczej*. Czasami nawet dzwoniłem do FW, aby potwierdzić, że zastosowałem ją prawidłowo.

Ten taktyczny błąd kosztował mnie doskonały wynik o jeden punkt.

W międzyczasie dowiedziałem się więcej o tym teście:

Najwyższy możliwy wynik to 60.

Mój kolega stażysta uzyskał 51 punktów.

Poprzedni najwyższy wynik w historii firmy wynosił 53 punkty.

Firma, która dostarczyła test, twierdziła, że poziom geniuszu wynosił 55.

Zdobyłem 59 punktów.

W moim przypadku uważam, że "rozpoznawanie wzorców" lub "myślenie abstrakcyjne" byłoby bardziej trafne niż "iloraz inteligencji" lub "inteligencja"... Wszyscy jesteśmy dobrzy w niektórych obszarach, a nie tak dobrzy w innych. Wyniki zależą od tego, jak dobrze test pasuje do tych obszarów. *Wiem na pewno, że w niektórych dziedzinach jestem KOMPLETNYM IDIOTĄ! I mogę to udowodnić. Mogę przedstawić wielu świadków.*

Szczerze mówiąc, nawet gdybym uzyskał doskonały wynik, moją jedyną właściwą samooceną byłoby powiedzenie sobie: *Gdybyś był tak cholernie mądry, zrobiłbyś to samo w POŁOWIE CZASU i przy POŁOWIE WYSIŁKU!*

Nie bądź zadowolony i zarozumiały! Zawsze staraj się osiągać jeszcze lepsze wyniki!

FW opowiedział mi historię o jednej z drużyn sportowych mojego rodzeństwa:

Jego drużyna sportowa stała się bardzo dobra. Pokonała wszystkich. Pomyślałem, że robią się trochę zbyt zarozumiali. W następnym meczu przez pierwsze trzy kwarty grałem drugim składem. Pierwszy skład wprowadziłem dopiero w ostatniej kwarcie. Do tego czasu drużyna przeciwna miała dużą przewagę. Pierwszy skład szybko zdobył punkty. Ale przegrali mecz JEDNYM PUNKTEM!

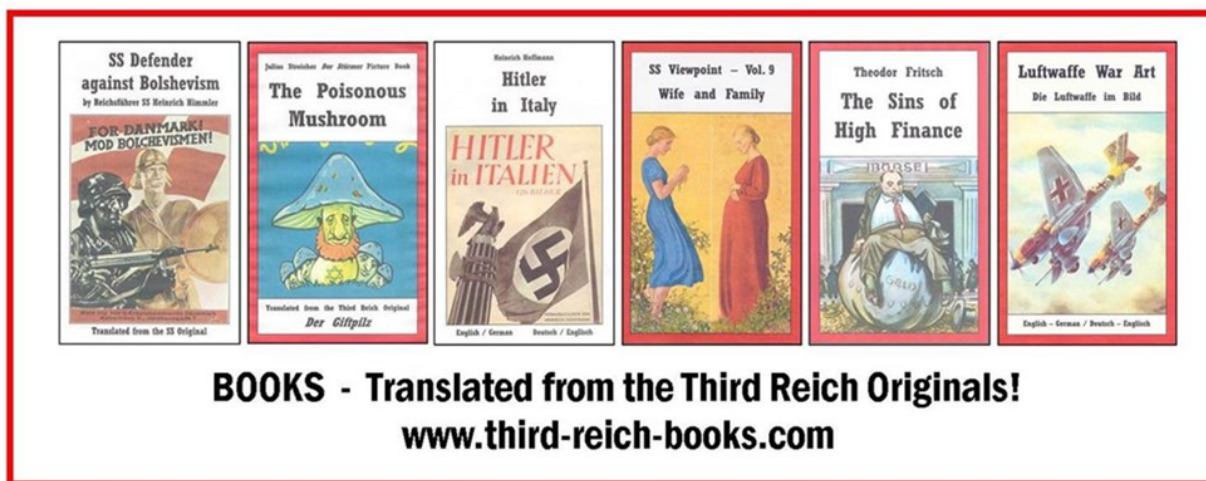


NSDAP/AO jest największym na świecie Dostawca propagandy narodowosocjalistycznej!

Czasopisma drukowane i internetowe w wielu językach

Setki książek w wielu językach

Setki stron internetowych w wielu językach



BOOKS - Translated from the Third Reich Originals!
www.third-reich-books.com

