



Buletinul de știri NS

NSDAP/AO : PO Box 6414

Lincoln NE 68506 USA

www.nsdapao.org

#1145

23.02.2025 (136)

Educația unui geniu al răului

de Gerhard Lauck

Partea 11

Capitolul cinci Devin un executiv

Ai o minte idiș!

Cel mai mare compliment al CEO-ului

Interviul

Când am intrat pentru prima dată pe ușa din față, am fost oarecum surprins de sala mare și spartană, plină de birouri și de oameni care vorbeau la telefon. În spate, un bărbat mic și în vârstă mi-a făcut semn. M-am apropiat și am luat loc.

Ceea ce mi-a spus părea promițător.

El a fondat compania în anii 1940, în subsolul său, ca o operațiune de producție. Când afacerea sa a devenit mai mare, a cumpărat o clădire din cărămidă. Când afacerea a crescut și mai mult, a extins clădirea și a construit mai multe depozite.

Compania sa era formată din trei divizii. Acestea erau, în esență, trei afaceri diferite. Acestea funcționau sub același acoperiș, cu un personal care se suprapunea.

În afară de el, mai erau doi directori executivi de rang înalt: Directorul general, care conducea "biroul", și vicepreședintele de producție, care conducea "atelierul".

Amândoi fuseseră angajați imediat după terminarea liceului, rămăseseră și își croiseră drum în ierarhie. Își făceau bine treaba și cunoșteau pe de rost procedurile companiei.

Dar a existat o problemă.

Fusese diagnosticat cu o boală incurabilă. Era una dintre acele boli insidioase care pot progresa fie *foarte încet*, fie *foarte repede*. Se pregătea pentru ziua în care nu va mai fi capabil să își conducă singur compania.

El dorea să angajeze pe cineva care să preia treptat rolul său de lider în cadrul companiei. *Și să instruiască personal acea persoană, unul la unul!* A subliniat valoarea acestei formări. Am fost de acord din toată inima! *Aceasta era ocazia vieții mele!*

Făcuse deja *două încercări* de a găsi omul potrivit. Ambele eșuaseră. Primul om fusese concediat după șase luni. Al doilea, predecesorul meu imediat, un *MBA (!)*, a rezistat optsprezece luni înainte de a fi concediat. Mi-am notat în minte că managerii veniți din exterior aveau în mod evident o rată mare de mortalitate aici.

Cei trei directori de top s-au gândit cum să găsească omul potrivit.

Apoi, vicepreședintelui de producție i-a venit o idee: în loc să angajeze un *om mai în vârstă și deja obișnuit, de ce să nu angajeze un tânăr. El va fi mai adaptabil. Și apoi să-l instruiam cum facem noi lucrurile aici.*

M-am gândit în sinea mea: *Așa se explică de ce mi s-a deschis această oportunitate, în ciuda faptului că nu am o diplomă universitară și nici o educație formală în domeniul afacerilor. Și de ce experiența în domeniul vânzărilor prin corespondență și al editurilor, menționată în CV-ul meu, m-a făcut să ies în evidență.*

L-a chemat pe directorul general. Mi s-a cerut să dau un test.

De mai mulți ani, insista ca fiecare potențial angajat care trecea de selecția inițială să dea acest test. Avea mare încredere în el. Pe baza experienței anterioare, a explicat el.

La momentul respectiv, nu știam care era scorul meu și nici semnificația lui, dar știam că m-am descurcat foarte bine. Era genul de lucru la care mă pricepeam destul de bine.

În orice caz, am fost angajat rapid.

Formare

La aproximativ o săptămână după ce am început să lucrez, un absolvent de facultate mai tânăr decât mine a fost angajat pentru *același post de stagiar*. Am fost surprins și îngrijorat. Nimeni nu spusese nimic despre stagiaři *multipli!* Am crezut

că voi fi singura!

Colegul meu mai tânăr mi-a spus odată: *Mă culc târziu. Nu-mi place să dorm. Somnul este o bucată din moarte.* Asta m-a făcut să mă simt bătrân. I-am replicat: *Îmi place să dorm. Pot să dorm mai mult decât pot să mănânc. Pot să mănânc mai mult decât pot să beau. Pot să beau mai mult decât pot să fac dragoste.* Mi s-a părut o replică inteligentă. Dar tot mă simțeam bătrân.

Am aflat mai târziu că celălalt stagiar începuse de fapt să dea interviuri *înaintea* mea. După mai multe interviuri, el fusese respins. Dar nu a acceptat un refuz. A fost atât de perseverent în încercarea de a obține postul, încât directorul general a cedat în cele din urmă și l-a angajat.

Vicepreședintele de producție mi-a spus mai târziu că, de fapt, nu a sugerat *unul*, ci *doi* tineri. *Doi stagiaari* nu au costat mai mult decât *un MBA*. Acest lucru oferea, de asemenea, o rezervă în cazul în care unul dintre ei nu funcționa.

Din fericire, amândoi, stagiaari în management, am devenit rapid camarazi de arme în loc de rivali. Trei factori au contribuit la acest lucru:

În primul rând, *suferința comună a antrenamentului haotic.*

Dacă i-aș fi instruit pe *voluntarii organizației* mele *non-profit* într-un mod atât de haotic, ei ar fi demisionat....Și dacă i-am fi instruit astfel pe cei din *rezistența clandestină*, am fi ajuns cu toții în închisoare.

În al doilea rând, *dușmanul nostru comun*, și anume câțiva supervizori bruscați care uneori ne făceau viața grea.

Poate că se resimțeau de faptul că directorul general dăduse ordine stricte ca ambilor stagiaari să li se adreseze cu "domnule" și cu numele de familie. Această directivă se aplica *doar* nouă doi și directorului general însuși. Celorlalți doi directori, care lucrau acolo încă din liceu, li se adresa în general pe numele mic.

Mai târziu, din greșală, am supărat un asistent. Când i-am cerut să "aducă" ceva, a ripostat: *Nu sunt un câine! Eu nu aduc!* A fost o greșală nevinovată din partea mea. "Fetch" nu are conotații negative în vest. Și nici câinii nu au. Doar dacă nu cumva, presupun, o femeie crede că i se spune câine. Dar aceasta avea o figură foarte frumoasă... Nu că aș fi observat.

În al treilea rând, compania era în creștere. Deci, chiar dacă unul dintre noi *nu ar fi* fost menit să obțină *postul de conducere*, probabil că ar fi rămas ca director în cadrul firmei.

Directorul general ne-a spus atât nouă, stagiariilor: *Știu că supraveghetorii sunt duri cu voi. Dacă situația devine prea gravă, veniți la mine. O să vă susțin eu!*

Am simțit că a fost complet sincer. Dar am simțit, de asemenea, că acei supraveghetori au fost suficient de inteligenți pentru a ne submina în *ciuda* sprijinului acordat de directorul general! Cei doi predecesori ai mei le căzuseră victime. Nu i-aș fi subestimat. Cred că acesta este unul dintre motivele pentru care am rezistat

mult mai mult decât orice alt executiv de acolo, în afară de "lifers".

Mai târziu, când comportamentul acestor supraveghetori față de noi a devenit intolerabil, directorul general le-a dat o discuție serioasă. După aceea, au fost ceva mai puțin declarativi.

Toți ceilalți din companie se înțelegeau bine.

Marketingul general versus marketingul direct

Care este diferența?

Marketing general: O agenție de publicitate de lux concepe o reclamă pentru un client corporatist bine cotate. Este ingenioasă, superbă, amuzantă și sexy. Este foarte amuzantă. Toată lumea o adoră. Există doar o singură problemă: nimeni nu-și amintește produsul clientului. Doar umorul... și decolteul.

Marketingul direct: Campanii de vânzare prin corespondență care chiar funcționează! Totul este conceput pentru a *vinde produse!* Vânzările sunt înregistrate, măsurate și analizate. Noile anunțuri de test sunt testate în comparație cu anunțul de control.

Am fost instruit în marketing direct!

Scrierea copiei

Directorul general a petrecut mult timp învățându-ne cum să scriem texte bune. Tipăream cel puțin trei sau patru cataloage diferite pentru diferitele divizii în fiecare an. Tirajele ajungeau până la *un milion de exemplare* doar pentru *unul* dintre cataloagele noastre multiple în culori.

Erau în joc o mulțime de bani. Optimizarea era esențială.

Deseori ne chinuiam cu cel mai mic detaliu în ședințe la care participau trei sau patru directori.

Acesta nu a fost un bilet de mulțumire pentru bunica pentru cei 5 dolari pe care ți i-a dat de ziua ta!

Date demografice

Unul dintre principalele motive pentru care m-a angajat directorul general a fost faptul că se gândea că mă pricep la ceea ce el numea "demografie".

După standardele de astăzi, acest lucru este similar cu a numi o *asistentă medi-*

cală școlară chirurg pe creier.

Vânzările clienților erau înregistrate pe fișe supradimensionate. Analiza necesita săptămâni întregi de compilare și calcul manual. În ciuda tuturor acestor lucruri, am primit cu bucurie sarcina de "analiză demografică". Se potrivea cu setul meu de competențe și oferea o ocazie excelentă de a-mi dovedi definitiv valoarea pentru companie.

"Analizele mele demografice" s-au dovedit *extrem de profitabile* pentru companie încă din primii doi ani. Acest lucru mi-a sporit foarte mult siguranța locului de muncă și bonusul anual.

Greșeala "Pass Through"

Iată o poveste adevărată și uimitoare:

De ani de zile, CEO-ul a inclus DOUĂ cataloage full-color în fiecare mailing în masă!!!!

Explicația sa: "trece prin".

Știam eu că e o prostie!

Dar, la început, eram încă mult prea nou pentru a pune în mod deschis la îndoială acest lucru. S-ar putea să se simtă jignit, iar eu aș putea rămâne șomeră.

Prima dată când am adus în discuție acest subiect mai târziu, am avut mare grijă să fiu foarte diplomat. Și să-mi dovedesc cazul cu cifre.

După ce m-a ascultat cu răbdare, mi-a răspuns: *Înțeleg tot ceea ce tocmai ai spus. Totul are sens pentru mine. Nu văd nimic greșit în raționamentul tău... Dar nu mă simt confortabil să renunț la al doilea catalog.*

Nu am insistat. Cel puțin el mă ascultase și îmi recunoscuse logica. Și încă mai aveam slujba mea.

Mai târziu, când am început să-mi stabilesc reputația în cadrul companiei, am adus din nou în discuție acest subiect. De data aceasta, a fost de acord. Cheltuielile noastre de vânzare au scăzut cu *șase cifre în* fiecare an, fără niciun impact notabil asupra vânzărilor.

Informatizare

Când am început să lucrez la companie, aceasta nu avea încă un computer.

Aveam o mașină, aproape la fel de mare ca un pian, care îndeplinea unele dintre sarcinile care au fost computerizate ulterior. Dar era atât de complicat încât doar un singur angajat, în afară de directorul general, știa cum să-l folosească. (Nu-mi

amintesc cum se numea).

Primul sistem de inventariere pe care l-am întâlnit acolo era încă în faza de dezvoltare. Conceput doar pentru *o singură* divizie cu *cele mai puține* produse, era format din fișe supradimensionate cu diagrame care trebuiau completate manual.

Dar nu a funcționat bine. Uneori, numerele refuzau să se echilibreze!

Directorul general a spus că nu-și putea da seama de ce. M-a rugat să încerc. În acea seară am înțeles în sfârșit soluția. În dimineața următoare, i-am explicat motivul directorului general. Împreună am reparat sistemul.

În al doilea an în care am fost acolo, directorul general a decis să computerizeze.

Nimeni din întreaga companie nu știa nimic despre calculatoare. Cu atât mai puțin avea vreo experiență cu ele. Cu excepția celui alt stagiar, care făcuse un curs de calculatoare în facultate.

După el, eu am avut probabil cea *mai mare* experiență. În copilărie, am folosit ca hârtie de desen grămezi mari de hârtii tipărite de calculator aruncate la gunoi. Tatăl meu le adusese acasă de la universitate. Din când în când, auzeam cuvinte precum "Fortran" și "Cobalt". Erau ceva ce se numea "limbaje de calculator".

Directorul general ne-a spus direct că nu-i place IBM. Nu am aflat niciodată de ce.

Echipa de vânzări IBM a făcut o prezentare formală în fața întregului nostru personal executiv și a șefilor de birou. Vânzătorul a vorbit primul, apoi tehnicianul lor. M-a deranjat. Pe bună dreptate sau nu, am avut impresia că avea o "atitudine".

Când a terminat, l-am întrebat cu umilință dacă l-am înțeles corect. Apoi i-am prezentat "ecuația" - așa cum o înțelegeam din prezentarea sa - și l-am întrebat dacă aceasta era corectă.

Acesta a confirmat că ecuația mea era corectă.

Apoi am introdus valorile numerice pentru această ecuație. Și am întrebat dacă au fost corecte.

Din nou, acesta a confirmat că totul era corect.

Apoi mi-am trecut numerele prin cap, spunându-le cu voce tare. Un fel de "Dacă $a = b$ și $c = d$, atunci $e = f$ " etc. etc....

Dar cele două părți ale ecuației nu erau egale!

Apoi am întrebat nevinovat: *Ce fac greșit?*

Liniște deplină. Ai fi putut auzi un ac de pin căzând.

IBM nu a obținut vânzarea. Am cumpărat un sistem informatic de la un alt producător. Hardware-ul, care includea o unitate centrală de procesare de 40 MB, de mărimea unui frigider mic, câteva stații de lucru și imprimante matriciale cu ramă mare, a costat aproximativ 70.000 de dolari. A trebuit, de asemenea, să angajăm un programator care să scrie software-ul, la un cost estimat de aproximativ

30.000 de dolari.

Ulterior, celălalt stagiar mi-a spus: *Nu ai nevoie de un computer. Tu EȘTI un computer.*

Când directorul general i-a cerut directorului general să folosească calculatorul pentru a calcula niște cifre în timpul unei ședințe de lucru, eu făceam calculele în minte mai repede decât mașina. Apoi, aparatul îmi confirma răspunsul. În cele din urmă, rezultatele noastre nu se potriveau: "Te înșeli, răspunsul este X!". - "Nu", am răspuns eu, "Mașina ta a trunchiat la două cifre. A mers pe trei cifre". Reajustată, mașina mi-a confirmat răspunsul.

Reorganizarea operațiunilor noastre în timpul informatizării ne-a ocupat pe toți timp de câteva luni. Ne-a obligat să ne reevaluăm procedurile. Privind în urmă, aş spune că a fost foarte educativ. Dar, la vremea respectivă, aş fi numit-o altfel.

Proiecții de vânzări

Când procesul de informatizare a fost în sfârșit finalizat, previziunile de vânzări au devenit și mai ușoare pentru mine.

O dată pe săptămână, aliniam două teancuri groase de hârtii tipărite pe calculator. Acestea arătau vânzările de produse în unități din săptămâna precedentă, precum și vânzările din acel an și din anul precedent. Fiecare divizie avea propriul set de coloane, pentru că fiecare avea un model sezonier diferit. Pe fiecare imprimare existau două divizii. Am urmărit *patru* piețe separate, deoarece o divizie avea o "subpieță" mare și unică. [Notă: *Divizia de producție* și o altă divizie cu o linie de produse mică *nu* au fost incluse aici].

Apoi am calculat *în mintea mea* proiecțiile de vânzări pentru fiecare produs. Întotdeauna într-o dimineață de luni, pentru că adesea eram puțin obosit după weekend și îmi doream o *sarcină ușoară*.

Aceste previziuni erau apoi folosite pentru a face înregistrări - scrise de mână (!) - pe diagrame pentru *fiecare produs* ȘI pentru *fiecare piesă individuală* utilizată în acel produs. (Unele piese erau folosite în *mai multe* produse care se vindeau în *mai multe* divizii).

Apoi am revizuit punctele de reordonare. (Lista zilnică de reordonare și lista zilnică de comenzi deschise erau două dintre lucrurile care fuseseră informatizate).

În cele din urmă, aş scrie formularele de cerere de comandă. Personalul administrativ le introducea în calculator și imprima comenzile de achiziție efective.

De obicei, toate acestea durau aproximativ o jumătate de zi.

Executorul judecătoresc în sfârșit

În momentul în care directorul general a decis să înceapă interviurile pentru *încă un* manager, eu stăteam în partea *opusă* a biroului de angajare. Devenisem *călăul în locul condamnatului*.

Acest lucru a fost edificator. *Epurarea inițială a CV-urilor l-a făcut pe Attila Hun să arate ca Maica Tereza!* Eram mai puțin interesați să *găsim candidați buni* decât să îi *eliminăm pe cei răi*. Orice motiv pentru a respinge un candidat era bine-venit.

Două interviuri în special îmi rămân în minte.

Primul interviuat a fost un MBA. Cunoștea cuvintele la modă. Ori de câte ori CEO-ul îi punea o întrebare, el dădea un răspuns fantezist. Din nefericire pentru el, una dintre întrebări se reducea de fapt la bunul simț de modă veche. A picat.

Cel de-al doilea interviuat a fost un absolvent proaspăt ieșit de la facultate. I s-a cerut să elaboreze un plan de marketing pentru unul dintre produsele noastre și să revină cu el a doua zi. Când a sosit, ne-a informat cu suficiență că *nu* ne va furniza un astfel de plan, deoarece nu credea că ar trebui să profităm de *expertiza sa pe gratis*. Directorul general a păstrat o față serioasă și i-a spus că îi înțelege poziția. Dar, după ce tânărul a plecat, a declarat: *În niciun caz nu l-aș angaja pe tipul ăsta!*

M-am gândit în sinea mea: *O diplomă de colegiu nu reprezintă ÎNCHEIEREA unei educații. Este doar ÎNCEPUTUL. Colegiul este doar o pregătire de bază. Nu comanda supremă!*

A ratat-o cu atât de mult!

Un lucru mi-a stârnit curiozitatea. Acel candidat a răspuns *corect* la *singura* întrebare pe care eu am *greșit-o* la acel test în timpul primului meu interviu de angajare. Când l-am întrebat, mi-a spus că doar a ghicit.

M-am mai uitat o dată la test. De data aceasta, am *citit cu adevărat instrucțiunile* în loc să mă uit doar la întrebarea de probă. Misterul a fost rezolvat într-o clipă.

Prima mea greșală a fost că nu am citit instrucțiunile!

La fel ca multe ființe umane de genul meu, am o aversiune naturală față de citirea instrucțiunilor. Tocmai aruncasem o privire la exemplul de răspuns și am presupus în *mod greșit* că doar un model 4/1 era un răspuns acceptabil. Prin urmare, când am recunoscut un model 2/2/1, l-am *respins* categoric. (La naiba, chiar am crezut că ar putea fi un fel de truc șiretlic, pentru că era atât de evident).

A DOUA mea greșală a fost că nu am aplicat teoria jocurilor!"

FW mă învățase cu mult timp în urmă un concept foarte elementar dintr-un tip de matematică pe care îl numea *teoria jocurilor*."

Am găsit "teoria jocurilor" extrem de utilă, în special în *planificarea strategică, în luarea deciziilor și chiar în viață în general*.

Atunci când vă confrunțați cu variabile imposibil de măsurat, atribuiți-le pur și simplu o valoare de "foarte mare" (95%), "foarte mică" (5%) sau "50/50" (oriunde între aceste două extreme) cât mai bine posibil. (În caz de îndoială, utilizați "50/50").

Tot ar fi trebuit să aleg răspunsul corect! În ciuda primei mele greșeli!

Teoretic, aș fi avut o șansă de 50/50 în loc de o șansă din patru dacă aș fi ales una dintre celelalte patru opțiuni la întâmplare. (Acest lucru se bazează pe presupunerea că aș fi atribuit o valoare de 50/50 la întrebarea dacă respingerea raportului 2/2/1 a fost corectă sau nu).

În orice caz, *am aplicat adesea acest concept atunci când am avut de-a face cu probleme complexe în calitate de director executiv*. Uneori chiar îl sunam pe FW pentru a obține confirmarea că l-am aplicat corect.

Această greșeală tactică din partea mea m-a costat un punctaj perfect cu un punct.

Între timp am aflat mai multe despre acest test:

Cel mai mare punctaj posibil a fost de 60.

Colegul meu de stagiu a obținut 51 de puncte.

Cel mai mare scor anterior din istoria companiei a fost de 53.

Compania care a furnizat testul a susținut că nivelul de geniu a fost de 55.

Am obținut 59 de puncte.

În cazul meu, cred că "recunoașterea modelelor" sau "gândirea abstractă" ar fi mai exactă decât "coeficientul de inteligență" sau "inteligența"... Toți suntem buni în anumite domenii și nu atât de buni în altele. Notele depind de cât de bine se aliniază testul cu acele domenii. *Eu știu cu siguranță că sunt un IDIOT COM- PLET în unele domenii! Și o pot dovedi. Pot furniza o mulțime de martori.*

Sincer, chiar dacă aș fi obținut un punctaj perfect, singura mea autoapreciere corectă ar fi fost să-mi spun: *Dacă erai atât de deștept, ai fi făcut același lucru în JUMĂTATE DIN TIMP și cu JUMĂTATE DIN EFORT!*

Nu fiți îngâmfați și încrezuți! Întotdeauna străduiește-te să faci și mai bine!

FW îmi spusese o poveste despre una dintre echipele sportive ale fraților mei:

Echipa sa sportivă a devenit foarte bună. A bătut pe toată lumea. Am crezut că deveniseră un pic prea încrezuți. În meciul următor, i-am pus în teren pe cei din linia a doua pentru primele trei sferturi. I-am pus pe cei din prima serie doar în ultimul sfert. Până atunci, echipa adversă avea un avantaj mare. Prima serie a acumulat rapid puncte. Dar au pierdut meciul cu UN PUNCT!



NSDAP/AO este cel mai mare furnizor Lumea propagandei național-socialiste!

Reviste tipărite și online în multe limbi
Sute de cărți în aproape o duzină de limbi
Peste 100 de site-uri web în zeci de limbi

