



НС уведомителен бюлетин

NSDAP/AO : PO Box 6414

Lincoln NE 68506 USA

www.nsdapao.org

#1145

23.02.2025 (136)

Образованието на един зъл гений

от Герхард Лаук

Част 11

Глава пета

Ставам изпълнителен директор

Имате ум на идиш!

Най-големият комплимент на главния изпълнителен директор

Интервюто

Когато влязох през входната врата за първи път, бях малко стъписан от голямата спартанска стая, пълна с бюра и хора, които говореха по телефони. В задната част дребен възрастен мъж ме подкани. Пристъпих и седнах.

Това, което ми каза, звучеше обещаващо.

Той основава компанията през 40-те години на миналия век в мазето си като производствена дейност. Когато бизнесът му се разраства, той купува тухлена сграда. Когато се разраства още повече, той разширява сградата и построява още складове.

Ротата му се състои от три дивизии. По същество това бяха три различни бизнеса. Те работеха под един покрив с припокриващ се персонал.

Освен него имаше двама висши ръководители: Генералният директор,

който ръководеше "офиса", и вицепрезидентът по производството, който ръководеше "цеха". И двамата са били наети още от гимназията, останали са на работа и са си проправили път нагоре. Вършеха добре работата си и познаваха отвътре процедурите на компанията.

Но имаше проблем.

Той е диагностициран с неизлечимо заболяване. Беше една от онези коварни болести, които могат да се развият или *много бавно*, или *много бързо*. Подготвяше се за деня, в който вече нямаше да може да управлява компанията си сам.

Той искаше да наеме човек, който постепенно да поеме неговата ръководна роля в компанията. *И лично да обучи този човек едно към едно!* Той подчерта стойността на това обучение. Съгласих се безрезервно! *Това беше възможността на живота ми!*

Вече *два пъти се опитва* да намери подходящия човек. И двата се бяха провалили. Първият човек беше уволнен след шест месеца. Вторият, моят непосредствен предшественик, *магистър по бизнес администрация (!)*, издържа осемнадесет месеца, преди да бъде уволнен. Направих си бележка, че мениджърите, които идват отвън, очевидно имат висока смъртност тук.

Тримата топ мениджъри обмислят как да намерят подходящия човек.

Тогава на вицепрезидента по производството му хрумва идеята: вместо да наемем *възрастен човек, който вече се е утвърдил, защо да не наемем млад човек. Той ще бъде по-приспособим. След това го обучете как работим тук.*

Помислих си: *Това обяснява защо тази възможност се откри пред мен, въпреки липсата на висше образование или каквото и да било официално бизнес образование. И защо опитът в областта на пощенските поръчки и издателската дейност, посочен в автобиографията ми, ме откроява.*

Той извика главния мениджър. Помоли ме да се явя на тест.

В продължение на много години той настояваше всеки бъдещ служител, който премине първоначалната проверка, да се яви на този тест. Той държеше много на него. Въз основа на предишния си опит, обяснява той.

По онова време не знаех резултата си, нито пълното му значение, но знаех, че съм се справил много добре. Това беше нещо, в което съм доста добър.

Във всеки случай бързо ме наеха.

Обучение

Около седмица след като започнах работа, на *същата стажантска позиция* беше нает по-млад от мен колежанин. Бях изненадан и притеснен.

Никой не беше казал нищо за *няколко* стажанти! Мислех, че ще бъде единственият!

Веднъж мой по-млад колега ми каза: *Аз си лягам късно. Не обичам да спя. Сънят е малка част от смъртта.* Това ме накара да се почувствам стар. Отвърнах му: *Аз обичам да спя. Мога да спя по-дълго, отколкото мога да ям. Мога да ям по-дълго, отколкото мога да пия. Мога да пия по-дълго, отколкото мога да правя любов.* Мислех, че това е умен отговор. Но все още се чувствах стар.

По-късно научих, че другият стажант всъщност е започнал интервюто *преди* мен. След няколко интервюта той е бил отхвърлен. Но той не приемаше "не" за отговор. Беше толкова настойчив в търсенето на позицията, че изпълнителният директор накрая отстъпи и го нае.

По-късно вицепрезидентът по производството ми каза, че всъщност е предложил не *един*, а *двама* млади мъже. *Двама стажанти* не стрували повече от *един магистър*. Това предлагало и резервен вариант, в случай че единият не се справи.

За щастие и двамата стажанти по мениджмънт бързо се превърнахме в съратници, а не в съперници. За това допринесоха три фактора:

Първо, *споделяното страдание от хаотичното обучение.*

Ако бях обучил *доброволците* на моята *организация с нестопанска цел* по такъв хаотичен начин, те щяха да се откажат. Ако бяхме обучили хората от *подземната съпротива по този начин*, всички щяхме да се озовем в затвора.

Второ, нашият *общ враг*, а именно няколко груби началници, които понякога ни измъчваха.

Може би се възмущавах от факта, че изпълнителният директор беше дал строги нареждания към двамата стажанти да се обръщат с "господине" и фамилия. Тази директива се отнасяше *само за нас* двамата и за самия изпълнителен директор. Към другите двама висши ръководители, които работеха там от гимназията, обикновено се обръщаха с първите им имена.

По-късно по погрешка отметнах един асистент. Когато я помолих да донесе нещо, тя отвърна на удара: *Аз не съм куче! Аз не апортирам!* Това беше невинна грешка от моя страна. На запад "апорт" няма отрицателна конотация. Нито пък кучетата. Освен ако, предполагам, някоя жена не си мисли, че я наричат куче. Но тази имаше много хубава фигура... Не че съм забелязал.

Трето, компанията се разрастваше. Така че, дори ако някой от нас *нямаше* да получи *най-високата позиция*, той вероятно щеше да остане на ръководна позиция във фирмата.

Главният изпълнителен директор каза на нас, стажантите: *Знам, че ръководителите са груби с вас. Ако стане твърде зле, елате при мен. Аз ще ви подкрепя!*

Чувствах, че е напълно искрен. Но *също така* усещах, че тези ръководители са достатъчно умни, за да ни подкопаят *въпреки* подкрепата на изпълнителния директор! Двата ми предшественици бяха станали тяхна жертва. Нямах да ги подценявам. Вярвам, че това е една от причините, поради които издържах много по-дълго от всеки друг ръководител там, освен "пожизнените".

По-късно, когато поведението на тези ръководители към нас стана нетърпимо, главният изпълнителен директор им се скара. След това те вече не бяха толкова открити.

Всички останали в компанията се справяха добре.

Общ маркетинг срещу директен маркетинг

Каква е разликата?

Общ маркетинг: Модерна рекламна агенция измисля реклама за добре обезпечен корпоративен клиент. Тя е остроумна, красива, забавна и секси. Тя е доста забавна. Всички я харесват. Има само един проблем: никой не си спомня за продукта на клиента. Само хуморът... и деколтето.

Директен маркетинг: Кампании за поръчки по пощата, които действително работят! Всичко е предназначено за *продажба на продукт!* Продажбите се записват, измерват и анализират. Новите тестови реклами се тестват спрямо контролната реклама.

Бях обучен в областта на директния маркетинг!

Писане на копие

Главният изпълнителен директор прекара много време, за да ни научи как да пишем добро копие. Всяка година отпечатвахме поне три или четири различни каталога за различните подразделения. Тиражите достигаха до *един милион копия* само за *един от* многобройните ни пълноцветни каталози.

Залогът беше много пари. Оптимизацията беше от съществено значение.

Често се мъчехме да обсъдим и най-малкия детайл на срещи, на които присъстваха трима или четирима ръководители.

Това не беше бележка "Благодаря" на баба за 5,00 долара, които ти е дала

за рождения ти ден!

Демографски данни

Една от основните причини, поради които главният изпълнителен директор ме беше наел, беше, че смяташе, че ще бъде добър в това, което той наричаше "демография".

По днешните стандарти това е все едно да наречеш *медицинската сестра в училище мозъчен хирург*.

Продажбите на клиентите се записваха на големи индексни карти. Анализът изискваше седмици на ръчно съставяне и изчисляване. Въпреки всичко това приветствах задачата за "демографски анализ". Тя отговаряше на моя набор от умения и предоставяше отлична възможност да докажа окончателно своята стойност за компанията.

Моите "демографски анализи" се оказаха *изключително печеливши* за компанията още през първите няколко години. Това значително увеличи сигурността на работата ми и годишния ми бонус.

Грешката с "преминаването през"

Ето една невероятна истинска история:

В продължение на години изпълнителният директор включваше ДВА пълноцветни каталога във всяка масова поща!!!

Неговото обяснение: Обяснението е: "преминавам".

Знаех, че това е глупост!

Но в началото все още бях твърде нова, за да поставям открито въпроса. Той можеше да се обиди, а аз да остана без работа.

Когато по-късно за първи път повдигнах въпроса, се постарях да бъде много тактична. И да докажа правотата си с цифри.

След като ме изслуша търпеливо, той отговори: *Разбрах всичко, което току-що казахте. То има смисъл за мен. Не виждам нищо лошо в разсъжденията ти... Но не ми е удобно да се откажа от втория каталог.*

Не натисках. Поне ме беше изслушал и беше признал логиката ми. И все още си имах работа.

По-късно, когато започнах да утвърждавам репутацията си в компанията, отново повдигнах този въпрос. Този път той се съгласи. Разходите ни за продажби спадаха с *шестцифрени числа* всяка година, без това да се отрази

осезаемо на продажбите.

Компютъризация

Когато започнах работа в компанията, тя все още не разполагаше с компютър.

Имахме една машина, голяма почти колкото пиано, която изпълняваше някои от задачите, които по-късно бяха компютъризирани. Но тя беше толкова сложна, че само един служител, освен главния мениджър, знаеше как да я използва. (Не си спомням как се казваше.)

Първата система за инвентаризация, с която се сблъсках там, беше все още в етап на разработка. Проектирана само за *едно* подразделение с *най-малко* продукти, тя се състоеше от огромни индексни карти с таблици, които трябваше да се попълват на ръка.

Но не се получи правилно. Понякога числата отказваха да се балансират!

Главният изпълнителен директор каза, че не може да разбере защо. Помоли ме да опитам. Решението най-накрая ми хрумна същата вечер. На следващата сутрин обясних причината на изпълнителния директор. Заедно поправихме системата.

През втората година, когато бях там, главният изпълнителен директор реши да компютризира.

Никой в цялата компания не знаеше нищо за компютрите. Да не говорим, че имаше някакъв опит с тях. С изключение на другия стажант, който беше изкарал компютърен курс в колежа.

След него вероятно имах *най-много* опит. Като дете използвах големи купчини изхвърлени компютърни разпечатки като хартия за рисуване. Баща ми ги беше донесъл вкъщи от университета. От време на време чувах думи като "Fortran" и "Cobalt". Те бяха нещо, което се наричаше "компютърни езици".

Главният изпълнителен директор ни каза направо, че не харесва IBM. Така и не разбрах защо.

Екипът по продажбите на IBM направи официална презентация пред целия ни изпълнителен персонал и ръководителите на офиси. Първо говори търговецът, а след това техният технически специалист. Той ме встрещи по погрешен начин. Правилно или не, останах с впечатлението, че той има "отношение".

Когато свърши, смирено го попитах дали съм го разбрал правилно. След това представих "уравнението" - както го бях разбрал от презентацията му -

и попитах дали това е правилно.

Той потвърди, че уравнението ми е правилно.

След това въведох числовите стойности за това уравнение. И попитах дали са верни.

Той отново потвърди, че всичко е наред.

След това прехвърлих числата през главата си и ги произнесох на глас. Нещо като "Ако $a = b$ и $c = d$, то $e = f$ " и т.н. и т.н.

Но двете страни на уравнението не са равни!

Тогава невинно попитах: *Какво правя погрешно?*

Мъртва тишина. Можеше да чуеш как пада щифт.

IBM не получи продажбата. Закупихме компютърна система от друг производител. Хардуерът, който включваше 40 MB централен процесор с размерите на малък хладилник, няколко работни станции и големи широкоформатни матрични принтери, струваше около 70 000 USD. Освен това трябваше да наемем програмист, който да напише софтуера, на стойност около 30 000 USD.

След това другият стажант ми каза: *Нямаш нужда от компютър. Ти си компютър.*

Когато главният изпълнителен директор помоли генералния мениджър да използва калкулатора, за да пресметне някои цифри по време на една среща на персонала, аз правех изчисленията в главата си по-бързо от машината. След това машината потвърждаваше отговора ми. Накрая резултатите ни не съвпадаха: "Грешиш, отговорът е X!" - "Не - отвърнах аз, - машината ти съкращава до две цифри. Тя отиде на три цифри." Отново коригирана, машината потвърди моя отговор.

Реорганизацията на дейността ни по време на компютъризацията занимаваше всички ни в продължение на месеци. Тя ни принуди да преосмислим процедурите си. Поглеждайки назад, бих я нарекъл много образователна. Но по онова време щях да го нарека по друг начин.

Прогнози за продажбите

Когато процесът на компютъризация най-накрая приключи, прогнозите за продажбите станаха още по-лесни за мен.

Веднъж седмично подреждах два дебели стека компютърни разпечатки. Те показваха продажбите на продукти в единици от предходната седмица и от началото на годината до момента за тази и за предходната година. Всяко

подразделение имаше свой собствен набор от колони, тъй като всяко имаше различен сезонен модел. На всяка разпечатка имаше две подразделения. Проследявахме *четири* отделни пазара, защото едно подразделение имаше голям и *уникален* "подпазар". [Забележка: *Производственото подразделение* и едно друго подразделение с малка продуктова линия *не бяха включени* тук.]

След това изчислих прогнозите за продажбите на всеки продукт в *главата си*. Винаги в понеделник сутрин, защото често бях малко уморен след уикенда и исках *лесна задача*.

След това тези прогнози се използваха, за да се направят - написани на ръка (!) - записи в таблици за *всеки продукт* И за *всяка отделна част*, използвана в този продукт. (Някои части се използваха в *няколко* продукта, продавани в *няколко* отдела.)

След това прегледах точките за пренареждане. (Ежедневният списък с пренареждане и ежедневният списък с отворени поръчки за покупка бяха две от нещата, които бяха компютъризирани.)

И накрая, ще напиша формулярите за заявки за поръчки. Служителите ги въвеждаха в компютъра и отпечатваха действителните поръчки за покупка.

Всичко това обикновено отнемаше около половин ден.

Екзекутор най-накрая

Когато главният изпълнителен директор реши да започне интервю за *още един* мениджър, аз седях от *другата страна* на бюрото за наемане на служители. Бях се превърнал в *палача* вместо в *осъдения*.

Това беше поучително. *Първоначалната чистка на автобиографията* накара Атила да изглежда като Майка Тереза! Ние не се интересувахме толкова от *намирането на добри кандидати*, колкото от *отстраняването на лошите*. Всяка причина за отхвърляне на кандидат беше добре дошла.

Две интервюта все още се открояват в съзнанието ми.

Първият интервюиран беше магистър по бизнес администрация. Той знаеше най-популярните думи. Когато главният изпълнителен директор му зададеше въпрос, той даваше фантастичен отговор. За негово нещастие един въпрос се свеждаше до обикновения стар здрав разум. Той се провали.

Вторият интервюиран беше току-що завършил колеж. Той беше помолен да изготви маркетингов план за един от нашите продукти и да го представи на следващия ден. Когато пристигна, той самодоволно ни съобщи, че *няма да* предостави такъв план, защото не смята, че трябва да се възползваме от *експертния му опит безплатно*. Главният изпълнителен директор запази

прямо лице и му каза, че разбира позицията му. Но след като младежът си тръгна, той заяви: *Няма как да наема този човек!*

Помислих си: *Колежната диплома не е завършек на образованието. Тя е само НАЧАЛО. Колежът е само основно обучение. Не и висшето командване!*

Пропуснато от толкова много!

Едно нещо предизвика любопитството ми. Този кандидат беше отговорил *правилно на единствения* въпрос, който аз бях *сбъркал* на теста по време на първото ми интервю за работа. Когато го попитах, той каза, че просто е предположил.

Погледнах отново теста. Този път наистина *прочетох инструкциите*, а не само разгледах примерния въпрос. Загадката беше решена мигновено.

Първата ми грешка беше, че не прочетох инструкциите!

Подобно на много други хора от моя пол и аз изпитвам естествено отвращение към четенето на инструкции. Бях хвърлил само един поглед на примерния отговор и *погрешно* предположих, че *само* модел 4/1 е приемлив отговор. Затова, когато разпознах модел 2/2/1, го *отхвърлих* категорично. (По дяволите, дори си помислих, че това е някакъв подъл трик, защото беше толкова очевидно.)

ВТОРАТА ми грешка беше, че не приложих теорията на игрите!

ФВ отдавна ме беше научил на едно много основно понятие от един вид математика, което той наричаше *теория на игрите*."

Намирам теорията на игрите за изключително полезна, особено в *стратегическото планиране, вземането на решения и дори в живота като цяло*.

Когато се сблъскате с променливи, които е невъзможно да се оценят, просто им присвоете стойност "много висока" (95%), "много ниска" (5%) или "50/50" (някъде между тези две крайности), както най-добре можете. (Когато се съмнявате, използвайте "50/50".)

Все пак трябваше да избира правилния отговор! Въпреки първата ми грешка!

Теоретично щях да имам шанс 50/50, а не един от четири, ако бях избрал една от останалите четири възможности на случаен принцип. (Това се основава на презумпцията, че бих определил стойност 50/50 на въпроса дали отхвърлянето ми на съотношението 2/2/1 е правилно или не.)

Във всеки случай *често прилагам тази концепция, когато се занимавам със*

сложни проблеми като ръководител. Понякога дори се обаждах на FW, за да потвърдя, че съм я приложил правилно.

Тази моя тактическа грешка ми костваше една точка за отличен резултат.

Междувременно научих повече за този тест:

Най-високият възможен резултат е 60 точки.

Моят колега стажант получи 51 точки.

Предишният най-висок резултат в историята на компанията е 53 точки.

Компанията, която предостави теста, твърди, че нивото на гениалност е 55.

Получих 59 точки.

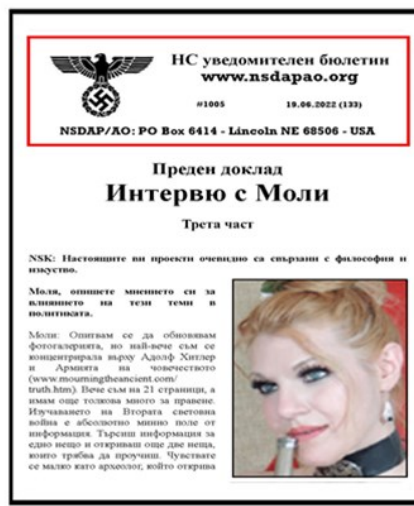
В моя случай смятам, че "разпознаване на модели" или "абстрактно мислене" би било по-точно, отколкото "IQ" или "интелигентност"... Всички ние сме добри в някои области и не толкова добри в други. Резултатите зависят от това доколко тестът съответства на тези области. *Аз знам със сигурност, че в някои области съм ПЪЛЕН ИДИОТ! И мога да го докажа. Мога да предоставя много свидетели.*

Честно казано, дори и да бях получил отличен резултат, единствената ми правилна самооценка щеше да бъде да си кажа: *Ако беше толкова адски умен, щеше да направиш същото за ПОЛОВИНА от времето и с ПОЛОВИНА от усилията!*

Не бъдете самодоволни и самоуверени! Винаги се стремете да се справяте още по-добре!

FW ми беше разказал история за един от спортните отбори на братята и сестрите ми:

Спортният му отбор става много добър. Той побеждава всички. Мислех, че стават прекалено самоуверени. В следващия мач пуснах вторите играчи за първите три четвърти. Включих първия състав едва в последната четвърт. Дотогава противниковият отбор имаше голяма преднина. Първият отбор бързо натрупа точки. Но те загубиха мача с една точка!



NSDAP/АО е най-големият в света
Доставчик на националсоциалистическа пропаганда!
Печатни и онлайн периодични издания на много езици
Стотици книги на много езици
Стотици уеб-сайтове на много езици

