



Информационный бюллетень НС

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

#1145

23.02.2025 (136)

Воспитание злого гения

Герхард Лаук

Часть 11

Глава пятая

Я становлюсь руководителем

У вас идишский ум!

Самый большой комплимент генерального директора

Интервью

Когда я впервые вошел в парадную дверь, я был несколько ошеломлен большой спартанской комнатой, заставленной столами и людьми, разговаривающими по телефонам. Сзади меня позвал пожилой мужчина небольшого роста. Я подошел и сел.

То, что он мне рассказал, звучало многообещающе.

Он основал компанию еще в 1940-х годах в своем подвале в качестве производственного предприятия. Когда его бизнес перерос его, он приобрел кирпичное здание. Когда бизнес вырос еще больше, он расширил здание и построил дополнительные склады.

Его компания состояла из трех подразделений. По сути, это были три разных предприятия. Они работали под одной крышей с частично

совпадающим штатом сотрудников.

Кроме него самого, в компании было еще два руководителя высшего звена: Генеральный директор, который руководил "офисом", и вице-президент по производству, который руководил "цехом". Оба они были приняты на работу сразу после окончания школы, остались и прошли путь по карьерной лестнице. Они хорошо выполняли свою работу и знали процедуры компании досконально.

Но возникла проблема.

У него была диагностирована неизлечимая болезнь. Это была одна из тех коварных болезней, которые могут прогрессировать либо *очень медленно*, либо *очень быстро*. Он готовился к тому дню, когда больше не сможет самостоятельно управлять своей компанией.

Он хотел нанять кого-то, кто постепенно возьмет на себя его роль лидера в компании. *И лично обучать этого человека один на один!* Он подчеркнул ценность такого обучения. Я от всего сердца согласился! *Это была возможность всей жизни!*

Он уже предпринял *две попытки* найти подходящего человека. Обе оказались неудачными. Первый человек был уволен через шесть месяцев. Второй, мой непосредственный предшественник, *МВА (!)*, продержался восемнадцать месяцев, прежде чем был уволен. Я мысленно отметил, что у менеджеров, приходящих со стороны, очевидно, высокий уровень смертности.

Три топ-менеджера размышляли о том, как найти подходящего человека.

Тогда вице-президенту по производству пришла в голову идея: *вместо того, чтобы нанимать пожилого человека, уже устоявшегося в своих взглядах, почему бы не нанять молодого парня. Он будет более адаптируемым. Затем обучить его, как мы здесь все делаем.*

Я подумал про себя: *Это объясняет, почему эта возможность открылась для меня, несмотря на отсутствие у меня высшего образования или какого-либо формального бизнес-образования. И почему опыт работы в почтовой рассылке и издательском деле, указанный в моем резюме, выделил меня среди других.*

Он вызвал генерального директора. Меня попросили пройти тест.

Уже много лет он настаивал на том, чтобы каждый потенциальный сотрудник, прошедший первичный отбор, сдавал этот тест. Он придавал этому большое значение. Основываясь на прошлом опыте, он объяснил.

В то время я не знал ни своего результата, ни его полного значения, но я знал, что справился очень хорошо. Это было то, в чем я хорошо разбираюсь.

В любом случае, меня быстро приняли на работу.

Обучение

Примерно через неделю после того, как я приступил к работе, выпускник колледжа моложе меня был принят на ту же самую *должность стажера*. Я был удивлен и обеспокоен. Никто ничего не говорил о *нескольких стажерах*! Я думала, что буду единственной!

Однажды мой младший коллега сказал мне: *Я поздно ложусь спать. Я не люблю спать. Сон - это маленький кусочек смерти*. Это заставило меня почувствовать себя старым. Я возразил: *Я люблю спать. Я могу спать дольше, чем есть. Я могу есть дольше, чем пить. Я могу пить дольше, чем заниматься любовью*. Я подумал, что это умный ответ. Но я все еще чувствовал себя старым.

Позже я узнал, что другой стажер начал проходить собеседования *раньше* меня. После нескольких собеседований он получил отказ. Но он не принял отказа. Он был настолько настойчив в своем стремлении занять эту должность, что генеральный директор в конце концов сдался и взял его на работу.

Вице-президент по производству позже сказал мне, что на самом деле он предложил не *одного*, а *двух* молодых людей. *Два стажера стоили* не дороже *одного MBA*. Кроме того, это был запасной вариант на случай, если один не справится.

К счастью, оба мы, стажеры-управленцы, быстро стали товарищами по оружию, а не соперниками. Этому способствовали три фактора:

Во-первых, *общие страдания от хаотичного обучения*.

Если бы я обучал *волонтеров* своей *некоммерческой организации* в такой хаотичной манере, они бы уволились.... А если бы мы так обучали *подпольщиков*, мы бы все оказались в тюрьме.

Во-вторых, наш *общий враг*, а именно пара грубых начальников, которые иногда не давали нам обоим покоя.

Возможно, их возмущал тот факт, что генеральный директор отдал строгий приказ, чтобы к обоим стажерам обращались "мистер" и по фамилии. Это распоряжение относилось *только* к нам двоим и к самому генеральному директору. К двум другим старшим руководителям, которые работали здесь еще со школы, обычно обращались по имени.

Позже я случайно рассердил ассистентку. Когда я попросил ее "принести" что-то, она ответила: *Я не собака! Я не ловлю собак!* Это была невинная ошибка с моей стороны. На западе слово "Fetch" не имеет негативной

коннотации. Как и у собак. Если только, я полагаю, самка не думает, что ее называют собакой. Но у этой была очень хорошая фигура... Не то чтобы я заметил.

В-третьих, компания росла. Так что даже если бы одному из нас *не* суждено было занять *высшую должность*, он, скорее всего, остался бы работать в фирме в качестве руководителя.

Генеральный директор сказал нам, стажерам: *Я знаю, что руководители грубы с вами. Если станет совсем плохо, приходите ко мне. Я вас поддержу!*

Я чувствовал, что он был совершенно искренен. Но я *также* чувствовал, что эти руководители были достаточно умны, чтобы подорвать нас, *несмотря на* поддержку генерального директора! Два моих предшественника стали их жертвами. Я бы не стал их недооценивать. Я считаю, что это одна из причин, почему я продержался гораздо дольше, чем любой другой руководитель, не считая "пожизненных".

Позже, когда поведение этих руководителей по отношению к нам стало невыносимым, генеральный директор провел с ними хорошую беседу. После этого они стали вести себя немного менее открыто.

Все остальные в компании прекрасно ладили.

Общий маркетинг в сравнении с прямым маркетингом

В чем разница?

Общий маркетинг: Модное рекламное агентство придумывает рекламу для богатого корпоративного клиента. Она остроумна, великолепна, забавна и сексуальна. Она весьма занимательна. Всем нравится. Но есть одна загвоздка: никто не помнит продукт клиента. Только юмор... и декольте.

Директ-маркетинг: Почтовые кампании, которые действительно работают! Все направлено на *продажу товара!* Продажи регистрируются, измеряются и анализируются. Новые тестовые объявления проверяются в сравнении с контрольным объявлением.

Меня обучали директ-маркетингу!

Написание копий

Генеральный директор потратил много времени на то, чтобы научить нас писать хорошие тексты. Ежегодно мы печатали по меньшей мере три или четыре различных каталога для разных подразделений. Тиражи доходили до

миллиона экземпляров только для одного из наших многочисленных полноцветных каталогов.

На кону стояли большие деньги. Оптимизация была крайне важна.

Мы часто мучились над мельчайшими деталями на совещаниях с участием трех или четырех руководителей.

Это была не записка "Спасибо" бабушке за \$5.00, которые она подарила тебе на день рождения!

Демография

Одной из главных причин, по которой генеральный директор нанял меня, было то, что он решил, что я буду хорош в том, что он называл "демографией".

По сегодняшним меркам это все равно, что назвать *школьную медсестру мозговым хирургом*.

Продажи клиентов записывались на индексных карточках большого размера. Анализ требовал недель ручного составления и вычислений. Несмотря на все это, я с радостью принял задание по "демографическому анализу". Это соответствовало моим навыкам и давало прекрасную возможность окончательно доказать свою ценность для компании.

Мои "демографические анализы" оказались *чрезвычайно прибыльными* для компании уже в первые пару лет. Это значительно повысило мои гарантии занятости и ежегодную премию.

Ошибка с "пропуском"

Вот удивительная правдивая история:

В течение многих лет генеральный директор включал ДВА полноцветных каталога в каждую массовую рассылку!!!

Его объяснение: "пройти сквозь".

Я знал, что это чушь!

Но вначале я была еще слишком новичком, чтобы открыто задавать такие вопросы. Он мог обидеться, а я могла остаться без работы.

В первый раз, когда я заговорил об этом позже, я постарался быть очень тактичным. И доказать свою правоту цифрами.

Терпеливо выслушав меня, он ответил: *Я понимаю все, что вы сейчас сказали. Для меня это имеет смысл. Я не вижу ничего плохого в ваших*

рассуждениях... Но мне неудобно отказываться от второго каталога.

Я не стал давить. По крайней мере, он выслушал меня и признал мою логику. И у меня все еще была работа.

Позже, когда я начал создавать свою репутацию в компании, я снова заговорил об этом. На этот раз он согласился. Наши коммерческие расходы снижались на *шестизначные цифры* каждый год без какого-либо заметного влияния на продажи.

Компьютеризация

Когда я начал работать в компании, у нее еще не было компьютера.

У нас была одна машина, размером почти с пианино, которая выполняла некоторые из задач, позднее компьютеризированных. Но она была настолько сложной, что только один сотрудник, кроме генерального менеджера, знал, как ею пользоваться. (Я не помню, как она называлась.)

Первая система инвентаризации, с которой я там столкнулся, находилась еще на стадии разработки. Предназначенная только для *одного* подразделения с *наименьшим количеством* продукции, она состояла из больших индексных карточек с таблицами, которые нужно было заполнять от руки.

Но он не работал правильно. Числа иногда отказывались балансировать!

Генеральный директор сказал, что не может понять, почему. Он попросил меня попробовать. В тот вечер меня наконец осенило решение. На следующее утро я объяснил причину генеральному директору. Вместе мы починили систему.

На второй год моей работы генеральный директор решил провести компьютеризацию.

Никто во всей компании ничего не знал о компьютерах. Не говоря уже о том, чтобы иметь хоть какой-то опыт работы с ними. За исключением другого стажера, который прошел компьютерный курс в колледже.

После него у меня, пожалуй, был *самый большой* опыт. В детстве я использовал большие стопки выброшенных компьютерных распечаток в качестве бумаги для рисования. Мой отец приносил их домой из университета. Иногда я слышал такие слова, как "Фортран" и "Кобальт". Это были так называемые "компьютерные языки".

Генеральный директор прямо сказал нам, что ему не нравится IBM. Я так и не узнал почему.

Сотрудники отдела продаж IBM провели официальную презентацию перед

всем нашим руководящим составом и начальством офиса. Сначала выступал продавец, затем их техник. Он не понравился мне. Правильно или нет, но у меня сложилось впечатление, что у него было "отношение".

Когда он закончил, я смиренно спросил его, правильно ли я его понял. Затем я представил "уравнение" - как я понял его из его презентации - и спросил, правильно ли это.

Он подтвердил правильность моего уравнения.

Затем я ввел числовые значения для этого уравнения. И спросил, верны ли они.

Он снова подтвердил, что все было правильно.

Затем я прогонял числа в голове, проговаривая их вслух. Что-то вроде "Если $a = b$ и $c = d$, то $e = f$ " и т.д. и т.п.....

Но две стороны уравнения не равны!

Тогда я невинно спросил: *Что я делаю не так?*

Мертвая тишина. Можно было услышать, как падает булавка.

IBM не получила продажу. Мы приобрели компьютерную систему у другого производителя. Оборудование, включавшее центральный процессор на 40 МБ размером с небольшой холодильник, несколько рабочих станций и большие широкоформатные матричные принтеры, стоило около 70 000 долларов. Нам также пришлось нанять программиста для написания программного обеспечения, что обошлось примерно в 30 000 долларов.

После этого другой стажер сказал мне: *Тебе не нужен компьютер. Ты и есть компьютер.*

Когда генеральный директор попросил генерального менеджера воспользоваться калькулятором для подсчета некоторых цифр во время одной встречи с сотрудниками, я считал в уме быстрее, чем машина. Затем машина подтверждала мой ответ. Наконец, наши результаты не совпали: "Вы ошибаетесь, ответ - X!". - "Нет", - ответил я, - "Ваша машина усекла до двух цифр. Она ввела три цифры". Перестроившись, машина подтвердила мой ответ.

Реорганизация наших операций в ходе компьютеризации занимала всех нас в течение нескольких месяцев. Она заставила нас переоценить наши процедуры. Оглядываясь назад, я бы назвал это очень познавательным. Но в то время я бы назвал это по-другому.

Прогнозы продаж

Когда процесс компьютеризации был окончательно завершен, прогнозирование продаж стало для меня еще проще.

Раз в неделю я выстраивал две толстые стопки компьютерных распечаток. Они показывали продажи продукции в единицах за предыдущую неделю, а также за год *и* за предыдущий год. У каждого подразделения был свой набор колонок, потому что у каждого из них была своя сезонная модель. В каждой распечатке было два подразделения. Мы отслеживали *четыре* отдельных рынка, потому что у одного подразделения был большой и *уникальный* "субрынок". [Примечание: *производственное подразделение* и еще одно подразделение с небольшой линейкой продукции сюда *не* вошли].

Затем я *мысленно* рассчитывал прогнозы продаж для каждого продукта. Всегда в понедельник утром, потому что я часто был немного уставшим после выходных и хотел получить *легкое задание*.

Эти прогнозы затем использовались для составления - рукописных (!) - записей на диаграммах для *каждого продукта* и для *каждой отдельной детали*, используемой в этом продукте. (Некоторые детали использовались в *нескольких* продуктах, продаваемых в *нескольких* подразделениях).

Затем я просмотрел пункты повторного заказа. (Ежедневный список повторных заказов и ежедневный список открытых заказов на поставку были двумя из тех вещей, которые были компьютеризированы).

Наконец, я составлял формы заявок на заказ. Канцелярский персонал вводил их в компьютер и распечатывал фактические заказы на поставку.

Все это обычно занимало около половины дня.

Наконец-то палач

К тому времени, когда генеральный директор решил начать собеседование с *еще одним* менеджером, я уже сидел на *противоположной* стороне стола для приема на работу. Я стал *палачом* вместо *осужденного*.

Это было познавательно. *Первоначальная чистка резюме* заставила Аттилу Гунна выглядеть как мать Тереза! Мы были заинтересованы не столько в *поиске хороших кандидатов*, сколько в *отсеивании плохих*. Любая причина для отказа приветствовалась.

Два интервью, в частности, до сих пор стоят у меня в памяти.

Первый собеседник был МВА. Он знал все самые важные слова. Каждый раз, когда генеральный директор задавал ему вопрос, он давал шикарный ответ. К несчастью для него, один вопрос действительно сводился к простому старомодному здравому смыслу. Он провалился.

Второй респондент был выпускником, только что окончившим колледж. Его попросили разработать маркетинговый план для одного из наших продуктов и вернуться с ним на следующий день. Когда он пришел, он самодовольно сообщил нам, что *не будет* предоставлять такой план, потому что, по его мнению, мы не должны пользоваться его *опытом бесплатно*. Генеральный директор сдержался и сказал, что понимает его позицию. Но после того, как молодой человек ушел, он заявил: *Ни за что на свете я не нанял бы этого парня!*

Я подумал про себя: *Диплом колледжа - это не завершение образования. Это только НАЧАЛО. Колледж - это только базовая подготовка. А не высшее командование!*

Промахнулся на столько!

Одно обстоятельство вызвало мое любопытство. Этот кандидат *правильно ответил на единственный* вопрос, на который я *ошибся* во время первого собеседования. Когда я спросил его, он ответил, что просто угадал.

Я еще раз взглянул на тест. На этот раз я действительно *прочитал инструкцию*, а не просто посмотрел на примерный вопрос. Загадка была решена в одно мгновение.

Моей ПЕРВОЙ ошибкой было то, что я не прочитал инструкцию!

Как и многие люди моего пола, я испытываю естественное отвращение к чтению инструкций. Я лишь мельком взглянул на образец ответа и *ошибочно* предположил, что приемлемым ответом может быть *только* схема 4/1. Поэтому, когда я увидел вариант 2/2/1, я сразу же *отверг* его. (Черт возьми, я даже подумал, что это какой-то хитрый трюк, потому что это было так очевидно).

Моя ВТОРАЯ ошибка заключалась в том, что я не применил теорию игр!

Когда-то давно FW научил меня одной базовой концепции из математики, которую он называл *теорией игр*."

Я нашел "теорию игр" чрезвычайно полезной, особенно в *стратегическом планировании, принятии решений* и даже в *жизни в целом*.

Когда вы сталкиваетесь с переменными, которые невозможно измерить, просто присвойте им значение "очень высокий" (95%), "очень низкий" (5%) или "50/50" (где-то между этими двумя крайностями), насколько это возможно. (Когда есть сомнения, используйте "50/50").

Я все равно должен был выбрать правильный ответ! Несмотря на мою первую ошибку!

Теоретически, у меня были бы шансы 50/50, а не один из четырех, если бы я выбрал один из четырех других вариантов наугад. (Это основано на предположении, что я придал бы 50/50 значение вопросу о том, был ли мой отказ от соотношения 2/2/1 правильным).

Во всяком случае, я часто применял эту концепцию при решении сложных проблем в качестве руководителя. Иногда я даже звонил в FW, чтобы получить подтверждение того, что я правильно ее применил.

Эта тактическая ошибка с моей стороны стоила мне отличной оценки в один балл.

Тем временем я узнал больше об этом тесте:

Максимально возможный балл - 60.

Мой товарищ по стажировке набрал 51 балл.

Предыдущий наивысший показатель в истории компании составлял 53 балла.

Компания, проводившая тест, утверждала, что уровень гениальности составляет 55.

Я набрал 59 баллов.

В моем случае, я считаю, что "распознавание образов" или "абстрактное мышление" было бы более точным, чем "I.Q." или "интеллект"... Все мы хороши в одних областях и не очень хороши в других. Оценки зависят от того, насколько тест соответствует этим областям. *Я точно знаю, что в некоторых областях я ПОЛНЫЙ ИДИОТ! И я могу это доказать. Я могу предоставить множество свидетелей.*

Честно говоря, даже если бы я получил отличную оценку, моей единственной правильной самооценкой было бы сказать себе: *Если бы ты был так чертовски умен, ты бы сделал то же самое за ПОЛОВИНУ времени и с ПОЛОВНОЙ затратой сил!*

Не будьте самодовольными и самоуверенными! Всегда стремитесь сделать еще лучше!

ФВ рассказал мне историю о спортивной команде одного из моих братьев и сестер:

Его спортивная команда стала очень хорошей. Она всех обыгрывала. Я подумал, что они стали слишком самоуверенными. В следующей игре я поставил вторых игроков на первые три четверти. Только в последней четверти я ввел первых игроков. К тому времени команда соперника уже имела большой перевес. Первая группа быстро набрала очки. Но они проиграли игру с перевесом в ОДИН балл!



НСДАП/АО — крупнейшая в мире
Поставщик национал-социалистической пропаганды!
 Печатные и электронные периодические издания на многих языках
 Сотни книг на многих языках
 Сотни веб-сайтов на многих языках



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

