



Інформаційний бюлетень НС

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

#1145

23.02.2025 (136)

Виховання злого генія

Герхард Лаук

Частина 11

Розділ п'ятий Я стаю керівником

У тебе розум на ідиш!

Найбільший комплімент від генерального директора

Інтерв'ю

Коли я вперше увійшов у вхідні двері, мене дещо відкинуло назад у велике спартанське приміщення, заставлене столами та людьми, що розмовляли по телефону. У глибині приміщення мене покликав до себе маленький літній чоловік. Я підійшов і сів.

Те, що він мені сказав, звучало багатообіцяюче.

Він заснував компанію ще в 1940-х роках у своєму підвалі як виробниче підприємство. Коли його бізнес переріс, він придбав цегляну будівлю. Коли він виріс ще більше, він розширив будівлю і побудував більше складів.

Його компанія складалася з трьох підрозділів. По суті, це були три різні бізнеси. Вони працювали під одним дахом і мали спільний персонал.

Крім нього, було ще двоє старших керівників: Генеральний директор, який

керував "офісом", і віце-президент з виробництва, який керував "цехом". Обидва були прийняті на роботу відразу після закінчення школи, залишилися і просунулися по кар'єрних сходах. Вони добре виконували свою роботу і знали процедуру компанії зсередини.

Але була проблема.

У нього діагностували невиліковну хворобу. Це була одна з тих підступних хвороб, які можуть прогресувати або дуже *повільно*, або *дуже швидко*. Він готувався до того дня, коли більше не зможе самостійно керувати своєю компанією.

Він хотів найняти когось, хто поступово візьме на себе його роль лідера в компанії. *І особисто навчати цю людину один на один!* Він наголошував на цінності цього навчання. Я погодився від щирого серця! *Це була можливість всього життя!*

Він уже *двічі намагався* знайти потрібну людину. Обидві були невдалими. Першого чоловіка звільнили через шість місяців. Другий, мій безпосередній попередник, *MBA (!)*, протримався на посаді вісімнадцять місяців, перш ніж його звільнили. Я зробив собі помітку, що менеджери, які приходять ззовні, очевидно, мають тут високий рівень смертності.

Троє топ-менеджерів розмірковували над тим, як знайти потрібну людину.

Тоді віце-президент з виробництва запропонував ідею: *"Замість того, щоб наймати старшого чоловіка, який вже визначився, чому б не найняти молодого хлопця?"* Він буде більш адаптивним. Потім навчити його, як ми тут працюємо.

подумав я про себе: *Це пояснює, чому ця можливість відкрилася переді мною, незважаючи на відсутність у мене диплома про вищу освіту або будь-якої формальної бізнес-освіти. І чому досвід роботи у сфері замовлень поштою та видавничої справи, зазначений у моєму резюме, виділив мене з-поміж інших.*

Він викликав генерального директора. Мене попросили пройти тест.

Протягом багатьох років він наполягав на тому, щоб кожен потенційний працівник, який пройшов первинний відбір, проходив цей тест. Він надавав цьому великого значення. Він пояснював це минулим досвідом.

Тоді я не знав свого результату або його повного значення, але я знав, що зробив це дуже добре. Це було те, в чому я дуже добре розбираюся.

У всякому разі, мене швидко взяли на роботу.

Навчання

Приблизно через тиждень після того, як я почав працювати, випускника коледжу, молодшого за мене, взяли на ту саму посаду стажера. Я був здивований і стурбований. Ніхто нічого не говорив про кількох стажерів! Я думала, що буду єдиною!

Якось мені сказав мій молодший колега: *Я пізно лягаю спати. Я не люблю спати. Сон - це маленький шматочок смерті.* Це змусило мене відчувати себе старим. Я заперечив: *Я люблю спати. Я можу спати довше, ніж їсти. Я можу їсти довше, ніж пити. Я можу пити довше, ніж кохатися.* Я подумав, що це була розумна відповідь. Але я все одно відчував себе старим.

Пізніше я дізнався, що інший стажер почав проходити співбесіду *раніше* за мене. Після кількох співбесід йому відмовили. Але він не прийняв відмову як відповідь. Він був настільки наполегливим у своєму прагненні отримати цю посаду, що генеральний директор врешті-решт поступився і взяв його на роботу.

Віце-президент з виробництва пізніше сказав мені, що насправді запропонував не *одного*, а *двох* молодих людей. *Двоє стажерів* не коштували більше, ніж *один MBA*. Це також давало запасний варіант на випадок, якщо з одним із них щось не складеться.

На щастя, ми обидва, стажери-менеджери, швидко стали соратниками, а не суперниками. Цьому сприяли три фактори:

По-перше, *спільні страждання від хаотичних тренувань.*

Якби я так хаотично тренував *волонтерів* своєї *некомерційної організації*, вони б звільнилися.... А якби ми так тренували людей *підпільного опору*, нас би всіх посадили до в'язниці.

По-друге, наш *спільний ворог*, а саме пара грубих начальників, які іноді влаштовували нам обом неприємності.

Можливо, вони обурювалися тим, що генеральний директор дав суворий наказ звертатися до обох стажерів на "пан" та на прізвище. Ця директива стосувалася *лише* нас двох і самого генерального директора. До двох інших керівників, які працювали в компанії ще зі школи, зазвичай зверталися на ім'я.

Пізніше я випадково зачепив одну асистентку. Коли я попросив її щось "принести", вона вистрілила у відповідь: *Я не собака! Я не приношу!* Це була невинна помилка з мого боку. На заході слово "принести" не має негативних конотацій. Так само, як і собаки. Хіба що, гадаю, самка думає, що її називають собакою. Але у цієї була дуже гарна фігура... Не те, щоб я помітив.

По-третє, компанія зростала. Тож навіть якби комусь із нас *не* судилося отримати *найвищу посаду*, він, ймовірно, залишився б на посаді керівника в

компанії.

Генеральний директор сказав нам обом, стажерам: *Я знаю, що начальство з вами грубе. Якщо буде дуже погано, приходьте до мене. Я вас підтримаю!*

Я відчував, що він був абсолютно щирим. Але я *також* відчував, що ці керівники досить розумні, щоб підірвати нас, *незважаючи на* підтримку генерального директора! Двоє моїх попередників стали їхніми жертвами. Я б не став їх недооцінювати. Я вважаю, що це одна з причин, чому я протримався там набагато довше, ніж будь-який інший керівник, окрім "пожиттєвих".

Пізніше, коли поведінка цих керівників по відношенню до нас стала нестерпною, генеральний директор провів з ними гарну розмову. Після цього вони стали трохи менш відвертими.

Всі інші в компанії чудово ладнали між собою.

Загальний маркетинг проти прямого маркетингу

У чому різниця?

Загальний маркетинг: Модна рекламна агенція вигадує рекламу для заможного корпоративного клієнта. Вона дотепна, розкішна, смішна і сексуальна. Вона досить цікава. Всім подобається. Є тільки одна заковика: ніхто не пам'ятає продукт клієнта. Тільки гумор... і декольте.

Прямий маркетинг: Кампанії поштових замовлень, які дійсно працюють! Все створено для того, щоб *продавати продукт!* Продажі реєструються, вимірюються та аналізуються. Нові тестові оголошення порівнюються з контрольною рекламою.

Я пройшла навчання з прямого маркетингу!

Написання копії

Генеральний директор витрачав багато часу на те, щоб навчити нас писати хороші тексти. Щороку ми друкували щонайменше три-чотири різні каталоги для різних підрозділів. Тираж лише *одного* з наших повнокольорових каталогів сягав *мільйона примірників*.

На кону стояли великі гроші. Оптимізація була вкрай необхідна.

Ми часто мучилися над найдрібнішими деталями на зустрічах, в яких брали участь три-чотири керівники.

Це не була записка з подякою бабусі за \$5.00, які вона подарувала вам на

день народження!

Демографічні показники

Однією з головних причин, чому генеральний директор найняв мене, було те, що він вирішив, що я добре розбираюся в тому, що він назвав "демографією".

За сучасними мірками, це все одно, що назвати *шкільну медсестру нейрохірургом*.

Продажі клієнтів фіксувалися на великих індексних картках. Аналіз вимагав тижнів ручної компіляції та обчислень. Незважаючи на все це, я з радістю прийняв завдання "демографічного аналізу". Воно відповідало моїм навичкам і надало чудову можливість остаточно довести свою цінність для компанії.

Мій "демографічний аналіз" виявився *надзвичайно вигідним* для компанії вже в перші пару років. Це значно підвищило мої гарантії зайнятості та річну премію.

Помилка "проходу"

Ось дивовижна реальна історія:

Протягом багатьох років генеральний директор включав ДВА повнокольорових каталоги в кожен масову розсилку!!!

Його пояснення: "Проходьте".

Я знав, що це нісенітниця!

Але на початку я була ще надто молода, щоб відкрито про це запитувати. Він міг образитися, а я могла залишитися без роботи.

Коли я вперше підняв цю тему пізніше, я намагався бути дуже тактовним. І довести свою правоту цифрами.

Терпляче вислухавши мене, він відповів: *Я розумію все, що ви щойно сказали. Для мене це має сенс. Я не бачу нічого поганого у ваших міркуваннях... Але я не відчуваю себе комфортно, відмовляючись від другого каталогу.*

Я не наполягав. Принаймні, він вислухав мене і визнав мою логіку. І я все ще мав свою роботу.

Пізніше, коли я починав формувати свою репутацію в компанії, я знову підняв цю тему. Цього разу він погодився. Наші витрати на збут щороку

зменшувалися на *шестизначні цифри* без будь-якого помітного впливу на продажі.

Комп'ютеризація

Коли я починав працювати в компанії, в ній ще не було комп'ютера.

У нас була одна машина, розміром майже з піаніно, яка виконувала деякі завдання, пізніше комп'ютеризовані. Але вона була настільки складною, що лише один працівник, окрім генерального директора, знав, як нею користуватися. (Я не пам'ятаю, як він називався).

Перша система інвентаризації, з якою я зіткнувся там, була ще на стадії розробки. Призначена лише для *одного* підрозділу з *найменшою кількістю* продукції, вона складалася з великих картотек з таблицями, які потрібно було заповнювати вручну.

Але він не працював правильно. Цифри іноді відмовлялися балансувати!

Генеральний директор сказав, що не може зрозуміти, чому. Він попросив мене спробувати. Рішення нарешті осяяло мене того ж вечора. Наступного ранку я пояснив причину генеральному директору. Разом ми полагодили систему.

На другий рік мого перебування там генеральний директор вирішив провести комп'ютеризацію.

Ніхто в компанії нічого не знав про комп'ютери. Не кажучи вже про досвід роботи з ними. За винятком іншого стажера, який пройшов курс комп'ютерної грамотності в коледжі.

Після нього я, мабуть, мав *найбільший* досвід. У дитинстві я використовував великі стоси викинутих комп'ютерних роздруківок як папір для малювання. Батько приносив їх додому з університету. Іноді я чув слова на кшталт "Фортран" і "Кобальт". Це були так звані "комп'ютерні мови".

Генеральний директор прямо сказав нам, що йому не подобається IBM. Я так і не дізнався, чому.

Відділ продажів IBM провів офіційну презентацію перед усім нашим керівним складом, а також керівниками офісів. Першим виступив продавець, потім їхній технічний спеціаліст. Він розтер мене не в той бік. Правильно чи ні, але у мене склалося враження, що у нього був "настрій".

Коли він закінчив, я смиренно запитав його, чи правильно я його зрозумів. Потім я представив "рівняння" - як я зрозумів його з його презентації - і запитав, чи це правильно.

Він підтвердив правильність мого рівняння.

Потім я ввів числові значення для цього рівняння. І запитав, чи вони правильні.

Знову ж таки, він підтвердив, що все було правильно.

Потім я прокручував числа в голові, промовляючи їх вголос. Щось на кшталт "Якщо $a = b$ і $c = d$, то $e = f$ " і т.д. і т.п.....

Але обидві сторони рівняння не були рівними!

Тоді я невинно запитав: *Що я роблю не так?*

Мертва тиша. Можна було б почути, як падає шпилька.

IBM не отримала продажу. Ми придбали комп'ютерну систему іншого виробника. Апаратне забезпечення, яке включало 40-мегабайтний центральний процесор розміром з невеликий холодильник, кілька робочих станцій і великі широкоформатні матричні принтери, коштувало близько 70 000 доларів. Нам також довелося найняти програміста для написання програмного забезпечення, вартість якого оцінюється приблизно в 30 000 доларів.

Потім інший стажер сказав мені: *Тобі не потрібен комп'ютер. Ти і є комп'ютер.*

Коли генеральний директор попросив генерального менеджера скористатися калькулятором, щоб підрахувати деякі цифри під час однієї з нарад, я робив обчислення в голові швидше, ніж комп'ютер. Потім машина підтверджувала мою відповідь. Зрештою, наші результати не збіглися: "Ти помиляєшся, відповідь Х!" - "Ні", - відповів я. - "Ваша машина скоротила до двох цифр. А треба було три цифри". Після повторного налаштування машина підтвердила мою відповідь.

Реорганізація нашої діяльності під час комп'ютеризації зайняла всіх нас на кілька місяців. Це змусило нас переоцінити наші процедури. Озираючись назад, я б назвав це дуже повчальним. Але тоді я б назвав це інакше.

Прогнози продажів

Коли процес комп'ютеризації нарешті завершився, мені стало ще легше прогнозувати продажі.

Раз на тиждень я вишиковував два товсті стоси комп'ютерних роздруківок. Вони показували продажі продукції в одиницях виміру з попереднього тижня і до сьогоднішнього дня за цей рік і за попередній рік. Кожен підрозділ мав свій власний набір стовпчиків, тому що кожен з них мав різну сезонну структуру. На кожній роздруківці було два підрозділи. Ми відстежували

чотири окремі ринки, оскільки один з них мав великий і *унікальний* "субринок". (Примітка: *виробничий підрозділ* та ще один підрозділ з невеликою лінійкою продуктів *не були* включені до цього дослідження).

Потім я прораховувала в *голові* прогнози продажів для кожного продукту. Завжди в понеділок вранці, тому що я часто був трохи втомлений після вихідних і хотів легкого *завдання*.

Ці прогнози потім використовувалися для того, щоб зробити - від руки (!) - записи на діаграмах для *кожного продукту* і для *кожної окремої деталі*, що використовується в цьому продукті. (Деякі деталі використовувалися в *декількох* продуктах, які продавалися в *декількох* підрозділах).

Потім я переглянув пункти повторних замовлень. (Щоденний список повторних замовлень і щоденний список відкритих замовлень на закупівлю були двома речами, які були комп'ютеризовані).

Нарешті, я писав форми заявок на замовлення на закупівлю. Працівники канцелярії вводили їх у комп'ютер і роздруковували фактичні замовлення на закупівлю.

На все це зазвичай йшло близько півдня.

Нарешті кат

Коли генеральний директор вирішив розпочати співбесіду з *черговим* менеджером, я сидів на *протилежному боці* столу для найму. Я став *катом* замість *засудженого*.

Це було просвітницьким. *Початкова чистка резюме* зробила Аттілу Гунна схожим на Матір Терезу! Ми були зацікавлені не стільки в тому, щоб *знайти хороших кандидатів*, скільки в тому, щоб відсіяти *поганих*. Будь-яка причина, щоб відхилити кандидата, віталася.

Два інтерв'ю особливо запам'яталися мені.

Перший співрозмовник мав ступінь MBA. Він знав модні слова. Кожного разу, коли генеральний директор ставив йому запитання, він давав вигадливу відповідь. На жаль для нього, одне питання насправді зводилося до простого старомодного здорового глузду. Він провалився.

Другий респондент був випускником, який щойно закінчив коледж. Його попросили розробити маркетинговий план для одного з наших продуктів і прийти з ним наступного дня. Коли він прийшов, то самовдоволено повідомив нам, що *не* надасть такого плану, бо не вважає, що ми повинні користуватися його *досвідом безкоштовно*. Генеральний директор зберіг вираз обличчя і сказав, що зрозумів його позицію. Але після того, як юнак

пішов, він заявив: *Я нізащо в світі не візьму цього хлопця на роботу!*

Я подумав про себе: *Диплом про вищу освіту не є завершенням освіти. Це лише ПОЧАТОК. Коледж - це лише базова підготовка. Не вищий командний склад!*

Пропустили на ТАК багато!

Одна річ розпалила мою цікавість. Цей кандидат *правильно* відповів на єдине питання, на яке я *помилвся* в тесті під час моєї першої співбесіди. Коли я запитав його, він відповів, що просто здогадався.

Я ще раз подивився на тест. Цього разу я *прочитав інструкцію*, а не просто подивився на зразок запитання. Таємниця була розгадана в одну мить.

Моєю ПЕРШОЮ помилкою було те, що я не прочитав інструкцію!

Як і багато людей моєї статі, я маю природну огиду до читання інструкцій. Я лише глянув на зразок відповіді і *помилково* припустив, що прийнятною є лише відповідь у форматі 4/1. Тому, коли я побачив варіант 2/2/1, я одразу ж *відкинув* його. (Чорт забирай, я навіть подумав, що це якийсь підступний трюк, адже це було настільки очевидно).

Моєю ДРУГОЮ помилкою було те, що я не застосував теорію ігор!"

Колись давно ФВ навчив мене базової концепції з розділу математики, який він називав *теорія ігор*."

Я знайшов "теорію ігор" надзвичайно корисною, особливо у *стратегічному плануванні, прийнятті рішень і навіть у житті загалом*.

Якщо ви стикаєтеся зі змінними, які неможливо виміряти, просто присвойте їм значення "дуже високий" (95%), "дуже низький" (5%) або "50/50" (десь між цими двома крайніми значеннями), наскільки це можливо. (Якщо є сумніви, використовуйте значення "50/50").

Я все одно повинен був вибрати правильну відповідь! Незважаючи на мою першу помилку!

Теоретично, я мав би шанс 50/50 замість шансу один з чотирьох, вибравши навамання один з інших чотирьох варіантів. (Це ґрунтується на припущенні, що я б оцінив 50/50 як питання про те, чи була моя відмова від співвідношення 2/2/1 правильною чи ні).

У всякому разі, я часто застосовував цю концепцію, коли вирішував складні проблеми як керівник. Іноді я навіть телефонував до FW, щоб підтвердити, що застосовував її правильно.

Ця тактична помилка з мого боку коштувала мені ідеального результату на один бал.

Тим часом я дізнався більше про цей тест:

Максимально можливий бал - 60.

Мій колега-стажер набрав 51 бал.

Попередній найвищий бал в історії компанії становив 53.

Компанія, яка надала тест, стверджує, що рівень геніальності становить 55.

Я набрав 59.

У моєму випадку, я вважаю, що "розпізнавання образів" або "абстрактне мислення" було б більш точним, ніж "IQ" або "інтелект"... Всі ми хороші в одних сферах і не дуже в інших. Результати залежать від того, наскільки добре тест відповідає цим сферам. *Я точно знаю, що в деяких сферах я ПОВНИЙ ІДІОТ! І я можу це довести. Я можу надати безліч свідчень.*

Чесно кажучи, навіть якби я отримав ідеальний бал, єдиною правильною самооцінкою було б те, що я сказав би собі: "Якщо б ти був таким розумним, ти зробив би те саме вдвічі швидше: *Якби ти був таким до біса розумним, ти б зробив те саме за ВДВІЧІ швидше і з ВДВІЧІ меншими зусиллями!*

Не будьте самовдоволеними та самовпевненими! Завжди прагніть робити ще краще!

FW розповів мені історію про спортивну команду одного з моїх братів і сестер:

Його спортивна команда стала дуже хорошою. Вона перемогала всіх. Я думав, що вони стають занадто самовпевненими. У наступній грі я поставив другу лінію на перші три чверті. Першу лінію я поставив лише в останній чверті. На той час команда-суперник мала велику перевагу. Перша лінія швидко набирала очки. Але вони програли гру з різницею в ОДИН бал!



NSDAP/АО є найбільшим у світі постачальником націонал-соціалістичної пропаганди!

**Друковані та онлайн-періодичні видання багатьма мовами
Сотні книг багатьма мовами
Сотні веб-сайтів багатьма мовами**

