

## Cuprins

În loc de introducere .....	9
De unde și până unde „pierdut la traducere” .....	10
Departamentul de Calitate – ce s-a moșit și ce a ieșit .....	14
Inginerul de calitate.....	23
Procedura.....	29
Inspecție vizuală .....	33
LMSSMBBCIM.....	37
Fenomenul Mudava .....	39
Inginerii și „Asset velocity” .....	41
Unități de măsură .....	44
Visual management .....	47
Interpretare .....	50
Productivitate.....	54
Zgomot de fond.....	57
Am dat mail!.....	59
Indicatoro-metrie .....	62
<i>Multitaskingul la improvements</i> .....	67
Muzica.....	70
Limite .....	74
Statistici .....	77
Despre percepție.....	80
Comunicarea și protecția muncii .....	83
<i>Customer service</i> .....	86
Dimensiuni .....	90
Orientare .....	93
Interacțiune.....	96
Semafoare .....	99
Maidanezi.....	102
Walk the talk.....	105
... de pază.....	107

To the airport .....	110
<i>Out of office</i> .....	113
„Corporateza” .....	116
Distorsiuni .....	118
<i>Haute cuisine</i> .....	120
Inginerii .....	124
Inginerii... se <i>întoarce</i> .....	126
Banking .....	128
Retail modern .....	132
<i>Happiness</i> .....	134
Aeriane .....	138
Aici sunt banii dumneavoastră .....	141
Nu gândim! Avem procedură pentru asta.....	145
<i>Care! Customer care!</i> .....	148
Dezorientare .....	151
High saving technology .....	154
Goana după cadou .....	157
Siguranță și încredere.....	160
Bun și așa .....	163
...ngleză .....	167
Mâna întinsă.....	170
Productivitate.....	174
Cohlenderu'? Unde-i cohlenderul? .....	179
Salariul minim .....	184
Simțul civic și gloria mielului .....	188
Ieftin și bun.....	193
Bulina roșie .....	197
Telefonica.....	201
Despre pachet.....	203
Etica țepeii .....	206
Cercurile lui... Murphy .....	208
Cele două fețe ale monedei.....	212
Limbă de lemn.....	216

Probleme de comunicare.....	222
De câte ori poți duce ulciorul la apă? .....	226
Juridică .....	229
Paradigmă .....	233
Negocieri .....	237
Antrenoriat.....	242
„Țigăneală" .....	246
Negociere de guerillă .....	250
Ciocănitoea lui Noe .....	256
Politică și zăpadă .....	261
Relativitatea telefonului la minutul de la baie ... ..	264
O poveste de vânzări .....	268
Despre vânători și fermieri ... ..	273
Geografia la fără frecvență.....	279
În numele traducerii.....	284

## În loc de introducere

Mi s-a spus că publicul meu țintă este foarte limitat – trebuie să aibă minime cunoștințe de engleză, să înțeleagă ce se întâmplă într-o corporație etc.

Da, așa e! Nu mi-l imaginez pe Moromete citind „Pierdut la traducere” și să îi mai și placă sau să înțeleagă.

Ah, da! Și asta mi s-a spus, că nu e foarte clară pilda întotdeauna. Nu e? Înseamnă că ar trebui să îți pui niște întrebări.

În primul rând că meseria se fură. Dacă nu ai reușit să te prinzi de poantă, de ce ți-aș da banii înapoi?

Așadar, m-am încăpățânat să las „Pierdut la traducere” cât mai aproape de original. Se adresează celor care au trecut prin vreo firmă care are treabă cu corporațiile, corporateza, romgleza etc.

Dacă nu o să fie o a doua ediție, o să înțeleg că m-am încăpățânat degeaba și, ca orice trupă rock neînțeleasă, o să continui să predic în satul meu.

În concluzie, dedic această carte celor care se pot bucura de ea!

## De unde și până unde „pierdut la traducere”

Seara se lasă peste oraș, cu o răcoare caldă, plăcută. Stelele apar una câte una, într-o noapte veselă, pe care luna se pregătește să o lumineze. Stau pe terasa din spatele casei, încercând să îmi admir gazonul proaspăt tuns. În fața mea, un pahar de single malt cu gheață e singurul medicament pentru o durere surdă de cap, care mă ține de la prânz, mai exact din momentul în care unul dintre colegii mei cu funcție, un manager adică, tocmai a aplicat pe de-a-ndoaselea o chestie ce părea extrem de simplă la prima vedere.

Din fericire, nu a fost o treabă prea delicată și totul s-a încheiat fără urmări grave. Dar putea fi nasol..., la fel cum au fost o grămadă de alte „traduceri” greșite pe care le-am întâlnit de-a lungul timpului.

La un moment dat, am fost convins că oamenii sunt mânați de agende ascunse și că o fac deliberat. Și realitatea din teren spune că așa e, atât că... agenda aia e atât de bine ascunsă, încât nici măcar ei nu o realizează. Pentru că, de cele mai multe ori, bietul împrișinat nici măcar nu își dă seama ce tâmpenie mare a făcut și, ca atare, se mai și laudă cu activitatea sa, pentru că, de fapt, el vrea ca lucrurile să iasă bine, să fie remarcat de șefi și – de ce nu? – promovată. Și ușor de dedus că, da, omul o face deliberat! Doar crede sincer în ceea ce face și normal că se așteaptă să fie și lăudat pentru inițiativa de care dă dovadă.

Dar să revenim la durerea mea de cap și la frica mea cea mai mare, adică frica de traduceri greșite. Mai exact, traducerea unor concepte simple și sănătoase în niște aplicații păguboase. Păi cum altfel?! Cum credeți voi că mi-aș da seama că e vorba de o traducere greșită și nu altceva, dacă nu aș fi experimentat asta pe pielea proprie?! De fapt, prima experiență de traducere greșită a fost destul de timpurie, prin anul doi de facultate. Tocmai luasem

un examen important și, împreună cu cel mai bun amic al meu, plănuiam să ieșim la o bere, ca să celebrăm evenimentul. Prietenele noastre, care erau și colege de școală, învățau de mama focului pentru examenul ce urma a doua zi. Auzindu-ne, una dintre ele, a comentat sec către cealaltă... „Noi nu ne-o punem?” Ne-au căzut fălcile amândurora și ne-am uitat unul la altul ca niște proști! Cum adică, fetele se jucau între ele în lipsa noastră? Să fie de bine? Să fie de rău? Oare o să ne propună și vreo orgie, ceva? Au fost câteva momente de maximă derută și de priviri întrebătoare, mirătoare și al naibii de surprinse, până când cealaltă a răspuns „Lasă-i, dragă, să se distreze, și apoi, oricum mâine e rândul nostru să ne sărbătorim”. Poftim?

Mda..., era un răspuns firesc întrebării „Noi nu ne opunem?”, că ăsta era de fapt mesajul, o mică interdicție a ceea ce plănuiam noi și nicidecum orgia pe care o visam noi, băieții...

Și uite așa am trăit prima experiență personală (de care sunt conștient, că poate au mai fost și altele, dar cine a stat să le disece?) de „**lost in translation**” și am descoperit pe propria piele diferența dintre ce se dorește și ce se oferă.

Să vă mai dau un exemplu care mi-a măcinat o vreme mintea bolnavă? Mă tot gândeam: oare ce o fi vrut să spună Kotler prin al lui „understand and satisfy customer needs”, că doar mă uit la o anume reclamă... care încearcă să vândă „Lady speed stick” și traduc în românește cu o oarecare malițiozitate... reiese „băț-viteză-doamnă” și, cu mintea din facultate, doar la deodorant nu m-aș putea gândi.

Dar să lăsăm hormonii post-adolescenței să se odihnească și să ne uităm puțin la ceea ce traduc azi oamenii mari, puși să conducă, să administreze interesele unor mari companii și, în același timp, să se îngrijească de slujbele și bunăstarea celor pe care îi păstoresc. Că, dacă hormonii aceia pot fi explicați iar traducerile pot fi scuzabile, în ceea ce o să vă povestesc în

continuare există scuza, dar... nu știu cât îi folosește cuiva. Pentru că, în business, ceea ce contează e, de cele mai multe ori, rezultatul. Nu contează de ce nu funcționează schema, de ce se blochează planul, de ce nu plătește *customer*-ul sau ce accident nefericit ți s-a întâmplat. Întotdeauna se găsește o entitate care spune „stop joc”, iar în corporații acest stop joc vine de multe ori prea târziu și mult prea dur pentru cei care sunt loviți de el. Dar, pe de altă parte, unde altundeva decât în multinaționale poți găsi atâtea „**lost in translation**”, încât să poți scrie o carte?

De ce corporații și lumea lor? Pentru că acolo se întâlnesc cele mai multe culturi și acolo șansa traducerii greșite crește proporțional cu numărul culturilor care se întâlnesc în sala de ședințe. Totul este amplificat de numărul diferitelor accente cu care participanții la procesul managerial vorbesc limba engleză (limbă *cvasi*-acceptată ca limbă de business). Nu mă credeți? Să v-o povestesc pe aia cu teleconferința în care participau englezi, scoțieni, chinezi, un francez și un român. La un moment dat, colegul chinez începe o diatribă pompoasă legată de ultimele descoperiri ale oamenilor de știință locali, intersectate cu învățămintele lui Confucius și, din cauza emoției, expozeul omului suna la fel de inteligibil ca și cum ar fi vorbit 3 chinezi în același timp. Când omul a terminat ce avea de spus, unul dintre englezi l-a întrebat pe unul dintre scoțieni (cel care petrecuse cel mai mult timp cu chinezul) dacă poate să ne traducă. Nu știu cât sunteți de familiarizați cu engleza vorbită de *scots*, dar, dacă vă spun că omul acela vorbește și repede, și mai e și bâlbâit... veți înțelege de ce englezul s-a scăpat în direct „fuck, it's worse...”. Un caz fericit totuși, în care cultura imperială și-a spus cuvântul și în care subalternul reginei s-a exprimat și a dat de înțeles că nu a priceput ce mama naibii se discută acolo. De ce spun caz fericit? Pentru că, lăsând la o parte lipsa de politețe a comentariului, omul cerea să i se traducă! Cerea ajutor, lămuriri. Asta spre deosebire de colegii lui mioritici (printre care cu onor mă numărăm la vremea aceea) care, după o ședință de două ore cu colegii scoțieni, au înregistrat următoarea conversație:

- Bă, Mirceo, ce dracu tot explică ăla mic și agitat?
- Coane, să-mi pice ștrinfii dacă am priceput ceva, tu nu vezi că nu se înțelege nimic din ce spune el?
- Bine măh, dar și după aia ce facem? Că noi tot o dăm cu „yes, yes”, dar nu prea pricepe nimeni nimic...
- Lasă, băh, nu-ți face de grijă, că ăștia o să trimită *meeting minutes* și vedem acolo despre ce a fost vorba.
- Bine, șefe, dacă spui tu...

Și uite așa, managerii mioritici au acceptat cu ochii deschiși și cu urechile astupate tot ce li s-a băgat pe gât, pentru că, atunci când a venit e-mailul cu *meeting minutes*, nimeni nu a avut curajul să îi contrazică, așa cum nimeni nu a avut curaj să spună la început că nu pricepe ce dracu' se discută... Doar nu era să se ridice vreunul în picioare, să spună că nu înțelege și să îl ia ăia de prost. Și ăia de unde să știe că ai noștri, ca brazilii, dau din cap ca berbecii și nu pricep nimic? Și apoi, când a fost ca lumea să implementeze ce s-a hotărât la ședință, ce credeți că a ieșit?



## Departamentul de Calitate – ce s-a moșit și ce a ieșit

Să vă povestesc cum, pe vremuri, înainte de Revoluție, se foloseau cu totul și cu totul alte concepte în măsurarea calității. La început a fost o economie de tip planificat, care funcționa așa cum funcționa și în care se produceau, se comercializau și se consumau diverse bunuri.

De obicei, cantitatea bunurilor oferite pentru comercializare era cu mult mai mică decât necesarul pieței, și uite așa piața consuma tot ce se producea. Ba, în unele cazuri, și nu puține, trebuia să dai șpagă ca să obții ceea ce îți doreai.

Calitatea se traducea printr-o etichetă sau o ștampilă care afișa de cele mai multe ori CAL I. Rar, extrem de rar, mai apărea și CAL II, ca un fel de frustrare a sistemului, într-un umil exercițiu de corectitudine.

Responsabil cu aplicarea etichetei era, în fiecare firmă, celebrul pe atunci CTC. Un acronim care definea controlul tehnic de calitate, un departament inexistent în mai toate „întreprinderile” din România, însărcinat, așa cum sugera numele, cu controlul și definirea gradului de calitate a produselor ce urmau a fi comercializate.

Cât de mult reușeau bieții CTC-iști să se facă auziți contează mai puțin, pentru că, în penuria de orice, era mare lucru să obții obiectul dorit și nici măcar nu mai conta calitatea. Oricum, tot românul era pregătit să execute mici retușuri sau ajustări pentru „oricare ar fi fost produsul achiziționat”. Cert este că reprezentanții CTC se străduiau din răsputeri. Ei măsurau, controlau vizual, cântăreau. Tot ce ieșea din parametrii specificației de produs era reclamat șefului de atelier sau de secție – după caz. Uneori se ajungea și la directori. Apoi, directorul de producție sau ingi-

nerul șef, care nu puteau concepe ca firma să producă marfă neconformă cu specificațiile, lua legătura cu proiectantul și obținea celebra derogare, care funcționa ca o umbreluță din ce în ce mai largă și care avea darul de a asigura acceptanța cât mai multor produse în aria de acoperire a CAL I.

În timp, componentele interschimbabile nu se mai interschimbau, cele care trebuiau să reziste unui număr garantat de funcționări se stricau la jumătatea timpului proiectat de funcționare și tot așa... aproape orice produs devenea o bătaie de cap care trebuia reparată sau măcar ajustată.

Și atunci a venit Revoluția... cea politică, cea care a dus la schimbarea sistemului de guvernare, urmată apoi de o grămadă de mici revoluții ce au afectat sistemul social și, nu în ultimul rând, pe cel economic.

Dacă revoluția politică a avut un caracter dur, brutal, cu morți și răniți, ei bine, componentele sociale și economice au avut un parcurs mai lent.

Să luăm, de pildă, economia. După ce ni s-a făcut foame și am realizat că mândria nu ține de foame și nici nu plătește facturi, am încercat să vindem (privatizăm) din fabrici și uzine sau, în unele cazuri, să devenim parteneri de afaceri ai occidentalilor – la a căror viață visam.

Occidentalii au recepționat mesajul nostru și, în consecință, au trimis reprezentanți ai lor, care să evalueze capacitatea noastră de a le deveni parteneri, reprezentanți care, de cele mai multe ori, erau echipe de audit. Auditorii au venit cu *checklist*-uri și au început să pună întrebări supărătoare legate de implementarea ISO 9000 și a variantelor sale de la acea oră, ISO care, dacă era implementat, era o mare garanție a succesului în afaceri. Și cum echipele de audit se întreceau cu gluma și cereau documentarea proceselor din economie în conformitate cu ceea ce știau ei că

trebuie să vadă, a început și țărișoara noastră să resimtă presiunea nevoii de certificare. Într-o dimineață, a sunat trompeta la minister și de sus s-a pogorât mesajul – certificați-vă ISO! Acesta a trecut repede prin birourile din central, din central, în directorate, din directorate, în regii și apoi s-a împrăștiat ușor peste fabrici și uzine, s-a insinuat în ateliere de proiectare, în șantiere, în orice „unitate constituită cu scop lucrativ”. Să te ții! A venit directorul în fabrică și la prima operativă a scos de sub masă decizia înființării departamentului QA, care să se ocupe de certificare. Și uite asta a devenit un obiectiv. Să ne certificăm, ca să putem chema investitorul. Apoi, să ne pregătim de audit, că vine investitorul și vrea să vadă dacă avem ISO implementat.

Pentru început, a fost instalat un QA manager, în cele mai multe cazuri, fostul șef de la CTC. În multe alte cazuri, a devenit oportun pentru director să își promoveze vreo obligație sau să scape de vreun nedorit care îi dădea dureri de cap cu prostiile emise pe undeva, ori – de ce nu? – omul responsabil cu politica partidului în trecut, care era băiat bun și nu prea mai avea ce face în fabrică.

Și cum *QA Department* era o chestie nouă și nemaivăzută, oamenii aștia au fost trimiși la training. Nu o să vă povestesc aici de avântul revoluționar cu care aceștia s-au aruncat întru implementarea QA și nici despre cei care chiar au făcut treabă bună (culmea, chiar au fost și cazuri în care treaba a mers bine), pentru că am decis să povestesc despre „pierdut la traducere”. O să vă povestesc, deci, despre un caz în care omul simțea că poate și merită mai mult. Omul a primit, în sfârșit, ceea ce își dorea, un proiect al lui, un proiect de care să se ocupe și care să îi dea șansa să arate ce poate. Directorul fabricii, care nu avea prea multă încredere în QA și conceptele cele noi, a decis să păstreze CTC așa cum e și să dea și pisălogului Gigi o jucărie, ca să nu se mai plângă toată ziua de irosirea potențialului pe care îl reprezintă.

Gigi și-a luat rolul în serios și a plecat la training. A venit înapoi cu diploma și certificarea de singurul și cel mai bun Quality

Manager pe care fabrica îl poate avea. Pentru început, totul a fost OK, omul a pregătit un plan de acțiune, în conformitate cu care fiecare director trebuia să facă proceduri de sistem, șefii de departament, proceduri de lucru, și restul suflării ingineresti sau administrative, proceduri și instrucțiuni de lucru. Oamenii au fost chemați la instruire și li s-au prezentat modelele, li s-a făcut capul mare cu abrevieri și desene, cu scheme greu de înțeles, cu tot ce gândea șeful noului departament că ei trebuie să afle. Și, mai presus de toate, ca în orice proiect, s-a definit obiectivul „trebuie să implementăm standardul de management ISO, ca să ne putem certifica”. A fost de urgență afișată și decizia directorului general, și circulara de la centrală, cea care a generat decizia – era clar, de sus până jos, toți trebuiau să se ocupe de QA.

Unii șefi de departamente au luat problema mai în serios, alții au privit-o cu reticență. Șeful meu, un tânăr dornic de afirmare, a luat-o în serios. Foarte în serios! S-a dus la ședința generatoare de sarcini și a venit de acolo plin de elan. Ne-a împărțit sarcini fiecăruia dintre noi, așa că ne-am trezit că în cel mai scurt timp trebuia să elaborăm câte o procedură. Habar n-aveam care e șmecheria, dar am primit un model de lucru și ne-am apucat de treabă. Ei bine, pentru că și eu doream să mă afirm și mă gândeam că acum e momentul să sar peste inerțiile înrădăcinate în firmă – se poate promova doar dacă unul dintre cei aflați deja pe „scaun” moare sau pleacă în altă parte. M-am apucat de procedură și, în două zile, am redactat-o frumos pe computer (mare lucru la vremea aia).

M-am prezentat mândru la șefu', care, la fel de mândru, s-a dus cu produsul muncii mele la Gigi, care se ocupa de calitate. Stupoare!!! Gigi a șters pe jos cu șefu' și, implicit, și cu mine. Nimic nu era bun în porcăria de procedură! Chenarul era cu vreo doi milimetri mai la stânga în pagină, capul de tabel nu respecta indicațiile (dimensiunile căsuțelor aveau toleranțe de câte trei-patru milimetri față de indicații), iar la identificarea numerotării capito-

lelor greșisem de neiertat – indicațiile spuneau să folosim doar cifre, ori eu folosisem pentru subcapitole și litere...

Am răspuns umil că voi schimba toate acele detalii și, în tâmpenia mea, am întrebat dacă fondul e bun (clar, forma era un dezastru). Răspunsul a fost dur și fără echivoc: „Măăăăiiii... inginerașule! Ia mergi mățăluță și corectează ce nu e bine și mai vorbim și mâine despre ce prostii ai putut să scrii acolo, pentru că o să îmi ia o grămadă corectura”.

Am plecat în poziția ghiocel, gândind la ce setări să cer editorului de text ca să pot repara chenarul, cartușul, capul de tabel etc... În birou, șefu', care se evaporase subtil de sub artileria lui Gigi QA, mă aștepta cu o mutră lungă, dar înțelegătoare. După fețele lungi făcute de colegii de birou, se pare că anunțase pe toți că e groasă... Dacă nici Junioru', care se pricepe cât de cât la calculatoare, nu a nimerit formatul... ce să mai facă ceilalți. Și asta în condițiile în care Directorul General amenință cu exmatricularea pe cei ce nu iau examenul. Dureros!

M-am pus pe muncă și am convins editorul de text să alinieze liniile așa cum trebuie, să facă tabele, cartușe și toate celelalte în conformitate cu cerințele, iar apoi am salvat într-un *template* pe care să îl poată folosi toți. O parte din problemă fusese rezolvată.

Apoi am tipărit din nou toate cele și am mers victorios către QA. Doar ca să fiu dat afară în 5 minute, pentru că nu îngroșasem literele din titluri și nu folosisem caractere mari pentru titlul procedurii... Simplu! S-a rezolvat, s-a printat și, din nou, cu procedura la control. Alte 10 minute de liniște..., până când cerberul calității a descoperit că în viteză am scris „sînt” în loc de „sunt”... Nicio problemă, am folosit opțiunea „replace” din editorul de text și am luat la corectat toată gramatica din procedură, spre bucuria Academiei Române, care tocmai ce dăduse regula cea nouă...

După câteva zile, procedura era BETON! Alinierea se încadrau în câmpul de toleranță, la fel și dimensiunile caracterelor, gramatica era ireproșabilă, spațierile, culorile, desenele erau ireproșabile. În final, procedura a fost semnată de QA manager și de toți ceilalți care își regăseau numele la verificat, aprobat, cercetat etc. (nu mă întrebați pe ce criteriu au fost puși, că nu o să pot răspunde în veci la întrebarea asta). Și procedura Juniorului de la proiectare a devenit modelul fabricii! Era un mare succes și îmi conferea o mare vizibilitate în rândul managementului. Ce mai, devenisem eroul zilei! Am mers acasă și m-am lăudat la mama. Mama este o fire veșnic nemulțumită, care niciodată nu mi-a acceptat succesele până nu s-a lămurit ea că sunt consistente și nu sunt vorbe în vânt. M-a întrebat ce anume tratează procedura mea. I-am răspuns mândru: „Mamă, procedura mea le spune desenatoarelor cum se fac copiile în calc”. Mama a răspuns în lehamite: „Bravo, dragule, noroc cu tine, că altfel nu știau fetele cum să lucreze”. A fost momentul în care am realizat că fetele habar nu aveau de procedura mea și de ce scrie în ea. A doua zi m-am dus la lucru și le-am pus în brațe procedura de care eram atât de mândru. S-au apucat săracele să își citească instrucțiunile și, după vreo jumătate de oră, una dintre ele a venit și mi-a spus: „Domnu’ inginer, dacă știam că e așa de complicat, eu nu cred că mă apucam vreodată de așa ceva”. Apoi s-a dus la șefu’ să ceară mărirea de salariu.

În fine, un episod anecdotic peste care puteam trece. Și am trecut!... mai ales că devenisem eroul zilei. Pentru început, am dat modelul meu de procedură colegilor de departament, care și-au terminat procedurile la foc automat. Apoi, l-am vândut contra obligații la departamentele vecine și prietene. Cei ce nu aveau acces la model au început să se agite și, în urma unor mici revolte apărute, am fost brusc cooptat în echipa de implementare a calității pe fabrică. Jobul meu era să mă asigur că toată lumea îmi folosește modelul și că procedurile sunt frumos aliniate și corect redactate.