

JAK BYĆ WIELKIM SZEFE

W serii „Recepta na biznes”
Jeffrey J. Fox napisał następujące książki:

1. ***Jak zostać mistrzem marketingu,***
czyli o zasadach, dzięki którym dzwoni kasa
2. ***Jak zarobić duże pieniądze w swojej firmie,***
czyli o świętych zasadach ludzi biznesu
3. ***Jak być wielkim szefem,***
czyli jak znaleźć najlepszych pracowników
4. ***Jak zostać szamanem sprzedaży,***
czyli jak sprowadzić do firmy deszcz pieniędzy
5. ***Nie wysyłaj CV,***
czyli jak się dostać do dobrej firmy
6. ***Jak zostać CEO,***
czyli o zasadach dochodzenia na szczyty
7. ***Sekrety wielkich handlowców,***
czyli jak dokonywać tego, czego inni nie mogą

Więcej informacji o autorze na stronie:
www.foxandcompany.com



Jeffrey J. Fox

JAK BYĆ WIELKIM SZEFEM



czyli jak znaleźć
najlepszych
pracowników

Oficyna Wydawnicza „Vocatio”
Warszawa



Tytuł oryginału:
How to Become A Great Boss

Przekład:
Teresa Kowalska

Redakcja:
Irena Kanicka

Redakcja techniczna:
Małgorzata Biegańska-Bartosia

Projekt okładki:
Joanna Złonkiewicz

Korekta:
Renata Borkowska

Copyright © 2002 by Jeffrey J. Fox
All rights reserved.

First published by Hyperion.

The Polish translation rights published in agreement with
Doris S. Michaels Literary Agency, Inc., New York, USA

Copyright for the Polish edition © 2006 by Oficyna Wydawnicza „Vocatio”.
All rights to the Polish edition reserved

Wszelkie prawa do wydania polskiego zastrzeżone.

Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana czy powielana mechanicznie, fotooptycznie, zapisywana elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. W sprawie zezwoleń należy zwracać się do:

Oficyna Wydawnicza „Vocatio”
02-798 Warszawa, ul. Polnej Róży 1
e-mail: vocatio@vocatio.com.pl

Redakcja: fax (22) 648 63 82, tel. (22) 648 54 50
Dział handlowy: fax (22) 648 03 79, tel. (22) 648 03 78
e-mail: handlowy@vocatio.com.pl

Księgarnia Wysyłkowa „Vocatio”
02-798 Warszawa 78, skr. poczt. 54
tel. (603) 861 952
e-mail: ksiegarnia@vocatio.com.pl
www.vocatio.com.pl

ISBN 83-7146-235-2

*Jak losy człowieka
mogą wpaść w ręce głupca.*

Bob Dylan

*Nie bądź szefem szefa swojego,
Nie ma większej zniewagi dla niego.*

Willie Nelson

Dedykacja

Wielkim szefom na każdym miejscu – w firmach dużych i małych, w rodzinach, w szkole, na boisku sportowym, w wojsku, w kuchni, przy ołtarzu, na pierwszej linii frontu.

Wiecznie zatroskanej mamie, która nie żałuje swym dziewczynkom pieśczęt, miłych słów, opieki i zachęty, aż staną się kobietami.

Opiekunom, którzy bezpiecznie przeprowadzają swych podopiecznych przez ruchliwą ulicę.

Właścicielom firm, którzy nie wypytują solidnych pracowników, czy koniecznie akurat teraz muszą wziąć te dwa dni urlopu.

Nauczycielkom, które stawiając uczniowi za wypracowanie dwóję z gramatyki dodają szóstkę za pomysł, motywując ucznia na całe życie dopiskiem „Naprawdę świetne!”.

Trenerom, którzy na zakończenie sezonu z sercem nagradzają każdego zawodnika w drużynie.

Dowódcom, którzy robią wszystko, żeby ich oddziały wróciły całe i zdrowe.

Agentom literackim, którzy bezwzględnie stwierdzają: „Nie możemy sprzedać Chinom praw do tej książki bez manuskryptu”.

Wydawcom, którzy stanowczo przypominając daty, spokojnym głosem ostrzegają: „Nie żyjesz, jeśli zavalisz kolejny termin”.

Żonom, które mówią: „Przestań się nad sobą użalać i skończ wreszcie tę książkę!”.

Pracownikom i kierownikom na całym świecie, którzy muszą czasami poprawiać swoich szefów, aby praca została wykonana prawidłowo.

Szczególne podziękowania

Poprosiłem kilku szefów, żeby podzielili się specjalną „lekcją szefostwa”, czymś, czego sami nauczyli się od swoich wielkich szefów, nauczycieli, trenerów czy opiekunów i z czego z powodzeniem korzystają. Dziękuję wam wszystkim i w waszym imieniu dziękuję waszym mistrzom.

Mądrością podzielili się:

Osoby anonimowe (cztery);

Michael Abberley, wiceprezes ds. marketingu w Sandvik Coromant Company;

James Baker, prezes Sandvik Inc.;

Ted Carl, wiceprezes regionalny Applied Industrial Technologies;

John Chickosky, wiceprezes Bioprocessing Sales w Kendro;

Larry Culp, CEO w Danaher Corporation;

William Davis, prezes i CEO w Congress Financial Corporation;

Joseph C. Day, prezes zarządu i CEO w Freudenberg-NOK General Partnership;

dr David D'Eramo, prezes i CEO w Saint Francis Hospital;

Donald Fenton, właściciel i dyrektor Fenton Associates;

William Ferry, były prezes Eastern Mountain Sports;

Randy Fitzhugh, wiceprezes ds. sprzedaży w Danaher Controls;

James T. Flaherty, partner O'Connell, Flaherty & Attmore;

Lee Flaherty, założyciel i prezes zarządu Flair Communications Agency;

Joseph Grewe, prezes Films, Foam & Fabrics Division w Saint-Gobain;

James Hartnett, prezes i CEO w Longwood Industries Ins.;

Rod Hoyng, wiceprezes ds. marketingu w Millar Elevator Company;

Christopher A. Jones, prezes zarządu i CEO w The Jones Companies;

Kevin Kalagher, prezes Finlay Printing Company;

Richard Kimball, wiceprezes zarządu Rock of Ages Corporation;

C. T. „Gus” Kontonickas, wiceprezes i dyrektor generalny Loctite Industrial Americas;

Ayn LaPlant, dyrektor naczelny Beekley Corporation;

Erle Martin, prezes Niebaum-Coppola Winery;

Stephen T. Merkel, prezes Loctite Corporation;

Joseph Mihalick, wiceprezes Longwood Industries Inc.;

Reynolds Parsons, szef Centrum Usług Wspólnych w Ingersoll-Rand;

Paul Pendemonti, wiceprezes ds. sprzedaży w The Torrington Company;

Steve Peltzman, były prezes OSI Pharmaceuticals;

William Rieth, wiceprezes i dyrektor generalny United Advertising Media;

Al Sholomicky, dyrektor ds. merchandisingu w Family Meds Inc.;

James Sugarman, prezes Eastern Bag & Paper Company;

David Sylvester, wiceprezes ds. sprzedaży komercyjnej w Ingersoll-Rand, Security & Sector Safety;

Patrick Tomasiewicz, partner Fazzano, Tomasiewicz & Paulding;

Cecil Ursprung, CEO w Reflexite Company;

Richard Zahren, wiceprezes Automotive Coatings w PPG Industries Ind.;

Pracownicy Fox & Company;

Członkowie rodziny Fox.

Serdeczne podziękowania dla Mary Ellen O'Neill, szefowej redakcji wydawnictwa Hyperion Books;

Doris Michaels z Doris S. Michaels Literary Agency.

Wielcy szefowie, wychowawcy, nauczyciele, trenerzy i rodzice:

Osoby anonimowe (dwie);

J. Kemler Appell, emerytowany CEO Arrow Corporation;

ś.p. Mason Beekley, CEO Beekley Corporation;

Kenneth Butterworth, emerytowany CEO Loctite Corporation;

Francis Ford Coppola, prezes zarządu Neibaum-Coppola Winery;

ś.p. Felicia D'Eramo, wychowawczyni;

E. Russell Eggers, emerytowany dyrektor operacyjny Loctite Corporation;

Merrill Fay, prezes i właściciel Fay's Boat Yard Inc.;

ś.p. Joseph E. Fazzano, założyciel Fazzano, Tomasiewicz & Dewey;

Bert Fernaeus, dyrektor zewnętrzny Sandvik Inc.;

ś.p. Ralph Hart, prezes zarządu Heublein Inc.;
Clas Ake Hedstrom, CEO w Sandvik AB;
William Heidel z Heidel and Associates;
ś.p. Donald F. Hoyng, wychowawca;
Gene Jennings, emerytowany profesor Uniwersytetu Michigan;
ś.p. Robert M. Jones, prezes R.M. Jones & Company;
ś.p. Legh Knowles Jr., prezes zarządu Beaulieu Vineyard;
Christie Lambrinides, CEO w Skyline Chile Corporation;
ś.p. Gertrude Laughery, nauczycielka szkoły podstawowej w Towpath;
Paul McCann, partner zarządzający w Merchant Banking Venture Partners;
John Melvin, emerytowany prezes Cone Drive Textron;
Tery Noonan, emerytowany dyrektor operacyjny w Furon Corp.;
Harris Parsons, emerytowany CEO w MPS Sales;
Scott Pilkerton, emerytowany generał brygady armii amerykańskiej;
ś.p. Frances Price, wychowawczyni;
Hugh Rowland, założyciel i emerytowany CEO w Reflexite Company;
Harry Schell, emerytowany CEO w Cablec Corporation;
G. William Seawright, emerytowany CEO w Stanhome Corporation;
George Sherman, prezes zarządu Campell Soup Corporation;
Harry Shields, emerytowany podpułkownik armii amerykańskiej;
Jay Shoemaker, CEO w Coppola Companies;
Bryce Sperandio, emerytowany wiceprezes ds. sprzedaży w Sandvik Coromant (USA);
Arthur Sugarman, emerytowany prezes Sugarman Brothers, Działu Statler Industries.

Spis treści

1. Pan Hart	15
2. Prosty przepis na wielkiego szefa	17
3. Firma robi to samo co szef	18
4. Prawdziwym szefem jest klient	20
5. Przycinaj i odcinaj	22
6. Nowa miotła nie zawsze dobrze zamiata	24
7. Mierność to rak	27
8. Zatrudniaj powoli, zwalniaj szybko. (Część 1)	29
9. Zatrudniaj powoli, zwalniaj szybko. (Część 2)	32
10. Nie musisz grać ostro	34
11. One-over-one/veto	37
12. $A+S=AS$. Zatrudniaj tylko asów	40
13. „Lista Z”	42
14. „ <i>Restaurateur</i> , a nie <i>restauranteur</i> ”	44
15. Zamiast libacji wybierz determinację	47
16. Syn krawcowej	50
17. Szczodry szef	53
18. Zlecaj zadania jak najniżej	57
19. Strzeż się: siódemki zatrudniają piątki	59
20. Zapytaj: „Co byście zrobili, gdybym umarł?”	61

21. Zatrudniasz psa? Nie szczekaj sam!	63
22. Potrzebne sprawdzenie, nie tylko życzenie	66
23. Słuchaj uważnie	68
24. Zawsze słuchaj każdego.....	70
25. Obiecuj i dotrzymuj obietnic	73
26. „Nigdy nie pozwólcie mi na błąd”	76
27. Sześć prostych słów	79
28. Niech sobie pojedzą	81
29. Panuj nad językiem.....	83
30. Zgoda na konfrontowanie	85
31. Jak grom z jasnego nieba	87
32. Nie zniżaj się do poniżania	90
33. Słuchaj pozerów, głupków i oszustów.....	93
34. Nie sprawdzaj rozliczeń wydatków	95
35. Trening w autobusie.....	98
36. Bądź szczęściarzem	101
37. Bądź stanowczy, uczciwy i przyjacielski. Ale nie zaprzyjaźniaj się!.....	103
38. „Kapitulacja” to hasło z krzyżówki	106
39. Twój ludzicz to twój hel	109
40. 90 procent czasu poświęć swoim najlepszym ludziom	111
41. Spójrz w lustro	113
42. Codziennie ucz kogoś przez 10 minut	116
43. Regulamin pod specjalnym nadzorem. (Część 1).....	118
44. Regulamin pod specjalnym nadzorem. (Część 2).....	121
45. Orzeł nie wskakuje do nory za szczurem.....	123
46. Oślaniaj zespół własną piersią	125
47. Wielkie nadzieje.....	127
48. Wolno być dziwakiem	129
49. Nie bądź zmęczony	132
50. Nie wygrywaj biurowej loterii.....	134
Zakończenie. Wspaniali szefowie wychowują wspaniałych szefów	136

Pan Hart

Wielki szef pobudza ludzi do działania. Chwali, sławi i wywyższa swoich pracowników. Dzięki niemu wierzą we własne siły, czują się wybrani, wyjątkowi, namaszczeni. Dzięki niemu czują się wspaniale.

*

Wielcy szefowie zapadają w pamięć. Szef, o którym mowa poniżej, w ciągu 60 sekund pozostawił po sobie wspomnienie na ponad 60 lat.

Pracownik miał 24 lata. To była jego pierwsza poważna posada. Pracował już piąty tydzień. Tego ranka w dwumetrową szklaną ścianę otaczającą jego „biuro” ktoś zapukał.

– Przepraszam, panie Godfrey, nazywam się Ralph Hart – powiedział elegancko ubrany dżentelmen po sześćdziesiątce. – Czy znajdzie pan chwileczkę?

– Oczywiście – odparł młody pracownik, który mimo że mimo nie znał twarzy, natychmiast rozpoznał nazwisko legendarnego prezesa zarządu firmy.

– Dziękuję – rzekł pan Hart. – Panie Godfrey, czy mógłbym powiedzieć panu parę słów na temat pańskiej firmy?

Pracownik skinął głową, więc pan Hart ciągnął dalej:

– Panie Godfrey, pańska firma to firma pierwszej klasy. Mamy produkty pierwszej klasy, klientów pierwszej klasy i reklamę pierwszej klasy. Ba, czasami nawet latamy pierwszą klasą, ponieważ linie lotnicze są wśród naszych pierwszej klasy klientów.

Wyciągając rękę do nowego pracownika, pan Hart prze-rwał na chwilę, spojrzał Godfreyowi prosto w oczy i zakończył:

– Panie Godfrey, w naszej firmie zatrudniamy wyłącznie ludzi pierwszej klasy. Witamy w Heublein.

Jeśli wierzysz, że zdolni
i dobrze zmotywowani ludzie
to klucz do sukcesu firmy,
to pan Hart nauczył cię wiele.
Jeśli w to nie wierzysz,
to zamknij tę książkę
i podaruj ją komu innemu.

Prosty przepis na wielkiego szefa

1. Zatrudniaj wyłącznie ludzi pierwszej klasy.
2. Stawiaj odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach. Zwalniaj ludzi nieodpowiednich.
3. Mów ludziom, co musi zostać zrobione.
4. Mów ludziom, dlaczego to musi zostać zrobione.
5. Zostaw zadanie na głowie tych ludzi, których wybrałeś do jego wykonania.
6. Szkol ludzi.
7. Słuchaj ludzi.
8. Wyeliminuj frustrację i przeszkody, które paraliżują działanie ludzi.
9. Czuwaj nad przebiegiem prac.
10. Dziękuj publicznie i prywatnie.

Firma robi to samo co szef

Ludzie patrzą na szefa. To on nadaje ton i ustala zasady. Daje przykład. Z czasem wydział, biuro, sklep, warsztat, fabryka i cała firma zaczynają robić to, co robi szef.

- Jeśli szef zawsze się spóźnia – punktualność przestaje obowiązywać.
- Jeśli szef jest wiecznie na spotkaniach – każdy jest wiecznie na spotkaniach.
- Jeśli szef kontaktuje się z klientami – klienci są ważni dla wszystkich pracowników.
- Jeśli szef zaniedbuje spotkania z klientami – dział sprzedaży coraz rzadziej spotyka się z klientami.
- Jeśli szef jest grzeczny – ludzie aroganccy nie mają szans.
- Jeśli szef toleruje mierność – może spodziewać się mierności.