

Jeffrey J. Fox

# JAK BYĆ WIELKIM SZEFEM

RECEPTA  
NA BIZNES

czyli jak  
znaleźć  
dobrych  
pracowników



Oficyna Wydawnicza „Vocatio”

**JAK BYĆ  
WIELKIM SZEFEM**

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](http://www.foxandcompany.com)



**Jeffrey J. Fox**

# **JAK BYĆ WIELKIM SZEFEM**



**RECEPTA  
NA BIZNES**

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-Bartosiak*

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 pieśczoć, 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 zawalisz 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 Tomaszewicz, partner Fazzano, Tomaszewicz & 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, Tomaszewicz & 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 zmiata .....	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 ludzki 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. Osłaniaj 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