

ЛЕГКО НЕ БУДЕТ

КАК ПОСТРОИТЬ БИЗНЕС,
КОГДА ВОПРОСОВ БОЛЬШЕ,
ЧЕМ ОТВЕТОВ



По мнению The Economist, у книги есть все шансы, чтобы стать классикой бизнес-литературы

Издание попало в список 25 лучших бизнес-книг 2014 года по версии Entrepreneur

Автор – один из самых опытных предпринимателей Кремниевой долины с огромным практическим опытом

Бен Хоровиц – соучредитель и генеральный партнер Andreessen Horowitz, венчурной компании, расположенной в Кремниевой долине. Его фирма финансирует предпринимателей, создающих новое поколение технологических компаний. Ранее Хоровиц был соучредителем и генеральным директором Opsware (прежнее название – Loudcloud), которая была приобретена Hewlett-Packard за \$1,6 млрд в 2007 году.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Многие книги по менеджменту и лидерству повествуют о том, как создать компанию, как ею эффективно управлять, как налаживать процессы. Однако Бен Хоровиц уверен: очень часто описанные ситуации вовсе не являются столь уж сложными и нетривиальными. Кроме того, он не верит в универсальные рецепты решения проблем. Поэтому в своей книге он не предлагает готовые алгоритмы. Вместо этого рассказывает о сложных ситуациях, с которыми столкнулся сам, и пытается вывести общие закономерности, справедливые для большинства компаний и успешных руководителей.

БОРЬБА И ВЫБОР

Существует единственное качество, которое отличает выдающихся управленцев от обычных, уверен Хоровиц. Первые умеют в нужный момент собраться, сфокусироваться и сделать верный выбор, даже в том случае, если на первый взгляд кажется, что выбора нет. «В тот момент, когда вам больше всего хочется спрятаться и умереть, и решается, какой вы СЕО», – пишет автор.

Множество экспертов говорят о том, как не допустить провала. Но не менее важно знать, что делать после того, как катастрофа уже произошла, после того, как вы потерпели неудачу.

Когда бизнес только зарождается, мало кто думает о потенциальных провалах. Предприниматель, как правило, полон энтузиазма, он подбирает людей, выстраивает процессы, создает продукт. В этот момент кажется, что все будет просто замечательно: рынок примет вашу новинку с распростертыми объятиями, клиенты будут в восторге. Но на практике оказывается, что все не столь радужно. «Однажды вы просыпаетесь с мыслью, что все идет не так, как задумывалось», – описывает эту ситуацию Хоровиц.

Проблемы могут коснуться либо продукта, либо продвижения, либо сотрудников, либо чего-то еще. Как бы то ни было, управленцу начинает казаться, что все вокруг рухнет. Автор

книги называет это состояние борьбой и говорит, что через него прошел каждый выдающийся предприниматель: от Марка Цукерберга до Стива Джобса. Никто не знает, чем закончится эта ситуация: выдержите вы или упадете. И хотя рецепта, как гарантированно победить в этой борьбе, не существует, Хоровиц предлагает руководителям такие советы.

Не взваливайте все на себя. Говорят, что если менеджера что-то беспокоит, то его подчиненных это волнует еще больше. На самом же деле все с точностью до наоборот: тот, на ком лежит основная доля ответственности, переживает провал острее всего. И руководителю нужно искать способы разделить это бремя со своими подчиненными. Например, если вы столкнулись с проблемой, привлекайте к ее решению как можно больше сотрудников.

Бизнес, особенно высокотехнологичный, – это не шашки, а шахматы. Технологии развиваются с каждым днем, ситуация на рынке колеблется, сотрудники часто меняют место работы... Но даже если все это кажется слишком сложным, выход есть всегда. И об этом стоит помнить.

Оставайтесь в игре, и рано или поздно вы победите. Поскольку ситуация быстро меняется, завтра удача может неожиданно вернуться к вам лицом. И вы сможете решить

Чтобы решить сложную проблему, стоит привлечь максимум сотрудников

ТРИ ПРИЧИНЫ, ЧТОБЫ ГОВОРИТЬ СОТРУДНИКАМ ПРАВДУ

Основное различие между эффективно и неэффективно управляемым бизнесом – атмосфера доверия в коллективе.



В распоряжении руководителя есть масса умных сотрудников, которые могли бы помочь ему справиться со сложностями. Нужно лишь ввести их в курс дела.

В хорошем корпоративном климате плохие новости распространяются быстро, а хорошие – медленно.

проблему, которая кажется тупиком сегодня. Но это произойдет только в том случае, если ваша компания доживет до завтра.

Не обвиняйте себя во всем. Если у компании проблемы, то с большой долей вероятности виноват в этом управленец. Однако все совершают ошибки, и даже самые успешные руководители допустили за свою жизнь сотни, а то и тысячи промахов. Однако бесконечное самокопание и негативная оценка своей работы не исправят ситуацию.

Если вы хотите добиться выдающихся успехов, то вам необходимо принять вызов. Именно это отличает тех, кто совершает прорыв, от посредственностей. А если вы создали бизнес, значит, скорее всего, хотели стать выдающимся руководителем.

ДИЛЕММА ПЛОХИХ НОВОСТЕЙ

Множество ошибок совершают управленцы в ежедневном общении со своими подчиненными. Одной из них, по мнению автора

книги, является демонстрация чрезмерного оптимизма. Организация может постоянно сталкиваться с проблемами, и руководитель не может (да и не должен) защищать подчиненных от них. Хоровиц пишет: «Я считал, что сделаю только хуже, если попытаюсь передать часть этого бремени своим сотрудникам. Вместо этого я старался излучать позитивное солнечное настроение и вести ничем не отягощенных сотрудников от победы к победе. Как же я ошибался!»

Когда менеджер пытается заразить людей энтузиазмом, хотя сам переживает из-за имеющихся проблем, он не достигает цели. Ведь сотрудники все равно знают, чувствуют, что у компании не все идет гладко. И нередко наигранный оптимизм управленца их лишь демотивирует.

ЛЮДИ, ПРОДУКТ И ПРИБЫЛЬ

Одна из рекомендаций, которые дает в своей книге Хоровиц, звучит так: позаботьтесь о людях, продукте и прибыли – именно в такой

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ МЫСЛЕЙ

1 ТО, КАК РУКОВОДИТЕЛЬ ВЕДЕТ СЕБЯ В СИТУАЦИИ, КОГДА У КОМПАНИИ ВОЗНИКАЮТ СЕРЬЕЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ОПРЕДЕЛЯЕТ, КАКОЙ ОН УПРАВЛЕНЕЦ.

2 ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ НУЖНО ГОВОРИТЬ С ПОДЧИНЕННЫМИ НЕ ТОЛЬКО О ХОРОШЕМ, НО И О ПЛОХОМ. ЕСЛИ КЛИМАТ В КОМПАНИИ ЗДОРОВЫЙ, ЛЮДИ МОГУТ ПОМОЧЬ РУКОВОДСТВУ НАЙТИ ВЫХОД.

3 ПРИОРИТЕТЫ УПРАВЛЕНЦА ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВЫСТРОЕНЫ ТАК: ЛЮДИ, ПРОДУКТ, ПРИБЫЛЬ – ИМЕННО В ТАКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ.

4 РАНО ИЛИ ПОЗДНО ДЕЛА ПРАКТИЧЕСКИ ЛЮБОГО БИЗНЕСА СТАНОВЯТСЯ ПЛОХИ. В ТАКИХ УСЛОВИЯХ АТМОСФЕРА В КОМПАНИИ СТАНОВИТСЯ КРИТИЧЕСКИМ ФАКТОРОМ.

5 ОПАСНАЯ ОШИБКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ – УПРАВЛЕНИЕ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ПО ЦИФРАМ, БЕЗ УЧЕТА КАЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

последовательности. Аргументирует он свою точку зрения следующим образом. Разумеется, есть немало компаний, которые преуспевают благодаря хорошему продукту, но при этом не

Кстати, автор уверяет: «Обучающие программы имеют еще один позитивный эффект: обычно они в большей мере влияют на создание устойчивой и позитивной корпоративной культуры, чем сотня выездных мероприятий для коллектива, посвященных той же цели».

Также следует уделить особое внимание обучению менеджеров. Уже на этом этапе руководители разных уровней должны понять, чего вы от них ожидаете. Скажем, если вы хотите, чтобы в дальнейшем они

непосредственно занимались обучением сотрудников, нужно коммуницировать это уже сейчас.

Вот два способа, которые помогут компании сделать внутреннее обучение более эффективным.

Ограничить прием на работу новых сотрудников. Так вы стимулируете менеджеров инвестировать свое время в функциональное обучение подчиненных. А пока они не разработают соответствующую программу, не принимайте от них заявки на открытие новых вакансий.

Сами станьте преподавателем для менеджеров. Конечно, высшее руководство не станет читать все учебные курсы. Но лучше всего, если топ-менеджер лично расскажет, каковы его ожидания по отношению к управленческой команде. Можно сделать участие в этой обучающей программе в качестве преподавателя привилегией, за которую менеджерам еще нужно будет побороться.

Самым серьезным препятствием для создания обучающей программы может стать убежденность руководителей, что у них нет на это времени. Однако это вложение сил – самая эффективная инвестиция в повышение продуктивности персонала. «Заявлять, что вы слишком заняты, чтобы обучать своих сотрудников, – это все равно что заявлять, что вы слишком голодны, чтобы есть», – проводит аналогию Хоровиц.

В тот момент, когда вам больше всего хочется спрятаться, и решается, какой вы руководитель

являются приятным местом работы. Однако проблема в том, что рано или поздно практически любой бизнес сталкивается с кризисом, а то и катастрофой. И вот в таких условиях атмосфера в компании становится критическим фактором. «Компании не обязательно быть хорошим местом для работы, когда дела идут хорошо, но это становится вопросом жизни и смерти, если дела вдруг пойдут плохо», – пишет Хоровиц.

Ведь единственная причина, по которой люди останутся с вами, когда бизнес будет переживать трудные времена, – это их лояльность к организации, любовь к своей работе.

Таким образом, целью руководителя должно стать превращение компании в хорошее место для работы. В частности, обучая людей. Нередко компании уделяют массу внимания подбору талантливых кадров, но этим инвестиции в человеческий капитал и ограничиваются. Такой подход недальновиден, уверен автор. Он предлагает не прекращать обучение своих подчиненных, постоянно стимулировать их узнавать новое.

Начать можно с того, что важнее всего для сотрудников – навыков, которые непосредственно понадобятся им для работы. Такое обучение Хоровиц называет функциональным. Сложность его может быть различной, в зависимости от того, чего вы ожидаете от конкретного человека. И, разумеется, программы нужно адаптировать под каждую должность.

КАК ПРИВЛЕЧЬ «ЗВЕЗДУ»

Для быстрого развития бизнеса бывает очень полезным принять на работу руководителя, который работал в похожей компании, но большего масштаба. Однако эта задача является нетривиальной, ведь, во-первых, не каждый управленец захочет перейти из крупной организации в маленькую, во-вторых, не у каждого получится прижиться на новом месте. Чтобы избежать проблем, очень важно не только качественно провести собеседование, но и потратить немало времени на то, чтобы интегрировать топа-новичка в коллектив. Автор предлагает советы, которые помогут собственнику справиться с этим нелегким делом.

Поначалу предлагайте новому менеджеру задания на месяц, неделю и каждый день. Это поможет ему почувствовать, что он приносит реальную пользу компании. В этом же убедятся и сотрудники.

Убедитесь, что новичок понимает, чего вы от него ожидаете. Если ваша компания небольшая, то для нее особенно важно, чтобы все руководители досконально разбирались в тонкостях ее продуктов, понимали клиента и рынок. Поэтому стоит стимулировать новичка как можно быстрее изучить все эти аспекты вашего бизнеса. Автор советует проводить ежедневные встречи и требовать, чтобы новый менеджер приходил на них уже подготовленным, со списком интересующих его вопросов (скажем, о том, что он услышал в течение дня от сотрудников, но не до конца понял). А если у него не будет никаких вопросов – скорее всего, он не задержится в вашей организации. То же самое можно сказать о менеджере, который не сумел войти в курс дела за первый месяц, – с ним можно проститься без сожалений.

Помогайте топу-новичку влиться в коллектив. Следите за тем, как он налаживает контакты с ключевыми сотрудниками.

Можно даже составить список всех тех, с кем ему нужно познакомиться как можно скорее. А после того, как менеджер сделает это, попросите его отчитаться, чему он научился у каждого из фигурантов этого перечня.

Управлять компанией по показателям – то же, что раскрашивать картину по нумерованным секторам

ЦЕЛИ И ЦИФРЫ

Опасной ошибкой руководителя является управление исключительно по цифрам. «Управлять компанией по показателям – то же, что раскрашивать картину по нумерованным секторам», – говорит Хоровиц. Некоторые цели организации можно выразить в количественном измерении, но далеко не все. И если обращать внимание только на цифровые индикаторы эффективности, а на качественные не обращать внимания, то, вероятно, о вторых люди вообще забудут.

Как и раскрашивание картин по номерам, такое ограниченное понимание менеджмента характерно лишь для любителей, это признак непрофессионализма. Очень часто этому сопутствует фокусировка на краткосрочных результатах, вместо того чтобы думать о долгосрочном успехе.

Так, к примеру, было у HP во времена, когда там работал Хоровиц: стремясь обеспечить себе прибыль, компания сосредоточилась на краткосрочных показателях и в итоге потеряла будущую прибыль. Руководство обращало внимание только на цифры – сколько организация заработала. По этому же критерию награждали сотрудников. Однако, как пишет автор книги, гораздо эффективнее было бы использовать и другие индикаторы, в том числе качественные. Например такие.

Если сотрудники жертвуют будущим ради сегодняшней прибыли – их нужно наказывать

СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ

**НАСКОЛЬКО ЗДОРОВЫЙ
КЛИМАТ** в вашей
компании?

ЕСТЬ ЛИ в вашей организации
ПРОГРАММЫ обучения сотрудников
и менеджеров?

1

2

НАСКОЛЬКО хорошо
ВЫ УМЕЕТЕ справляться с вызовами?

3

СООБЩАТЬ сотрудникам
ПЛОХИЕ НОВОСТИ и поощрять
их обсуждать пути решения
проблем.

1

ПРОЧИТАТЬ менеджерам **УЧЕБНЫЙ КУРС**
о том, чего вы от них ожидаете.

2

ФОКУСИРОВАТЬСЯ не только на количественных,
но и **НА КАЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ.**

3

СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

★ Растет или падает наша доля рынка по сравнению с конкурентами?

★ Увеличивается или уменьшается показатель удовлетворенности клиентов?

★ Что наши собственные сотрудники думают о наших продуктах?

Подход, когда бизнес опирается лишь на показатели прибыли, похож на управление организацией, как «черным ящиком», не понимая до конца, как она функционирует.

Гораздо лучше использовать подход «белого ящика», то есть смотреть не только на динамику финансовых показателей, но и на причины этих изменений. Вместо того чтобы награждать менеджеров всякий раз, когда прибыль идет вверх, стоит спрашивать себя: как их действия отразятся на будущем компании? И если они жертвуют будущим ради сегодняшней прибыли, то их нужно наказывать, а не награждать. Поощрять же нужно тех, кто инвестирует в перспективу, даже если сегодня отдача от этих вложений не видна.

КАК СОЗДАЕТСЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная культура – предмет зачатую эфемерный: сложно дать ей определение и описать ее значение для успеха организации. Автор книги убежден, что необходимо целенаправленно формировать хорошую культуру. «По мере роста масштабов компании корпоративная культура может помочь сохранить ключевые ценности, сделать компанию хорошим местом для работы и помочь людям трудиться эффективнее в будущем», – пишет он.

Корпоративной культурой он называет способ работы, который отличает бизнес от конкурентов, гарантирует наличие неизменных операционных ценностей (скажем, восхищение потребителей), помогает выявить правильных сотрудников.

Идеальная ситуация, когда культура проста во внедрении, но при этом сильно влияет на поведение и мышление людей. В этом может значительно помочь элемент неожиданности, шок, нечто нестандартное, что привлечет внимание сотрудников и заставит их обсуждать ваши ходы.

Например, основатель компании Amazon Джефф Безос сделал ключевой особенностью своей стратегии лидерство по цене и одновременно по качеству сервиса. Разумеется, добиться такой цели невозможно, если тратить много денег, поэтому в основу корпоративной культуры лег принцип бережливости. В частности, все столы для сотрудников соорудились так: в супермаркете покупали дешевые двери и сами прикручивали к ним ножки. Этот принцип сохранился в корпорации до сих пор. И когда очередной новичок удивляется, почему он должен работать за таким столом, ему отвечают: «Мы ищем любую возможность сэкономить деньги, чтобы предоставлять нашим потребителям лучшие продукты по самой низкой цене». Таким образом компания отсеивает тех, кто не разделяет ее убеждения.

Хоровиц приводит еще один пример из своей собственной практики. Когда он с партнером основал венчурный фонд Andreessen Horowitz, они считали, что обязательным элементом культуры компании должно стать уважительное отношение к предпринимателям. Как минимум сотрудники не должны были опаздывать на встречи. Многие венчурные фонды считают нормальным заставлять клиентов ждать в приемной полчаса и дольше, однако Хоровиц требовал, чтобы его подчиненные приходили вовремя. А чтобы их стимулировать, ввели правило «десять долларов за минуту». Если сотрудник опаздывал, то должен был заплатить штраф. «Новые сотрудники обычно были шокированы этим правилом, что давало нам прекрасную возможность подробно объяснить, почему мы считаем необходимым относиться к предпринимателям уважительно. Если вы считаете, что предприниматели – менее важные люди, чем венчурные инвесторы, то не сможете работать в Andreessen Horowitz», – говорит автор.

В то же время Хоровиц предостерегает от действий, которые не помогают наладить корпоративную культуру. Например, инициирование регулярных занятий йогой всем коллективом или разрешение приводить на работу собак хоть и являются нестандартными ходами руководства, но никак не помогают бизнесу достичь его целей. ■

Идеальная корпоративная культура – простоя во внедрении, но сильно влияющая на людей