

שלום לך,

אנו שמחים להגיש לך סקירה נוספת בסדרת **Managing By The Book**.  
כתמיד, כדאי לנצל גם את הקישורים המופיעים מטה למידע מעשיר נוסף.

קריאה מהנה ומועילה, עידן בכור

## קשה אך אפשרי / בן הורוביץ

### הקמת סטארט-אפים ומיזמים עסקיים והובלתם להצלחה

במשך שנים התאפיינו ספרי העסקים בעולם ובשראל בכך שעסקו, כמעט כולם, בסיפורי הצלחה – הן של המחברים (אשר שמחו לשתף ולהאדיר את הצלחותיהם) והן של מומחי ניהול אשר ניסו לזהות, נתח ולהציג בפנינו את "סודות ההצלחה".

ספרו של הורוביץ, אשר זכה מיד עם צאתו לעניין ולשבחים רבים בקהילה העסקית (ראו למשל מאמר במגזין **אקונומיסט** - כאן) מייצג דור חדש של מנהלים צעירים וצנועים יותר, אשר בוחרים לשתף דווקא את הקשיים והלבטים אשר ליוו את דרכם ושופכים אור על הצדדים הזוהרים פחות של עולמות הניהול בכלל והיזמות בפרט.

הספר בנוי לכאורה מסיפור כרונולוגי של הורוביץ מימי ילדותו בשכונת מצוקה, דרך ימיו הראשונים כיוזם ומנהל צעיר בחברות שהקים, ניהול ומכר, ועד תפקידו היום כבעלים משותף של קרן הון מצליחה, אך הוא משלב בתוכו "סיפורים קטנים" אשר השפיעו עליו וסייעו לו לפתח תובנות חשובות להמשך, כמו למשל היכולת למצוא חלופות פעולה חיוביות ומקדמות גם במצבים הנראים לכאורה "אבודים":  
ראיית העולם מבעד "למשקפיים" שונים סייעה לי להפריד בין העובדות לתפיסות. ... כשנראה ש"העובדות" הכתיבו תוצאה מסוימת, למדתי לחפש נרטיבים והסברים חלופיים מפרספקטיבות שונות לגמרי כדי לרענן את נקודות המבט שלי. עצם קיומו של תרחיש חלופי סביר הוא כל מה שדרוש כדי להפיח תקווה בעובדים מודאגים (עמ' 16).

#### 4 תובנות מרכזיות מתוך הספר

- א. כשהכול מתפרק... בחזרה למציאות (פרק 4) - חובת המנהל לספר את האמת (לעצמו, לשותפיו ולעובדיו), להימנע מפתרונות קסם ולקבל החלטות קשות גם כאשר אלה נוגעות לפיטורי עובדים והורדה בדרגה של חבריו ושותפיו לניהול.
- ב. זאגו לעובדים, למוצרים ולרווחים – בסדר זה (פרק 5) הורוביץ חוזר ועוסק בחשיבות גיוס האנשים הנכונים לתפקיד הנכון והמתאים לשלב בו נמצאת החברה, תוך דגש על איתור חוזקות (אותן ניתן יהיה לפתח באופן מועיל), השקעה רבה בהדרכה של עובדים (בשונה ממנהלים בכירים שצריכים להיות "מוכנים ובשלים" לתפקיד), וכן השקעה בסביבת עבודה נעימה ומפרגנת, גם בתקופות קשות לארגון.
- ג. דאגה לדאגה הקיימת (פרק 6) – בפרק זה, וכן במקומות נוספים בספר, מעלה הורוביץ נושאים הנוגעים לניהול שוטף (פוליטיקה, קידום, ניהול מוטיבציות, תרבות ארגונית ועוד) ומציג את התייחסותו בזמן אמת ואת תובנותיו ביחס אליהן כיום.
- ד. הכלל הראשון ביזמות: אין כללים (פרק 8) - ניתוח מרתק של הדילמה בין טיפוח יצירתיות לבין הדרישה לתוצאות, ותשובות יצירתיות לדילמות ניהוליות קשות אחרות כמו למשל האם ובאילו תנאים כדאי ליזמים למכור את החברה שהקימו.

\*\*\*\* **השורה התחתונה**: ספר מומלץ ליזמים ומנהלים המעוניינים להכיר מקרוב גם את הצדדים "האפלים" של עולמות היזמות והניהול, ולרכוש תובנות רלוונטיות אשר תסייענה להם להתמודד עם המציאות המאתגרת האופיינית לארגונים רבים.

#### הרחבות מומלצות (קישורים ישירים לסרטונים, אתרים ומאמרים בנושא הספר)

[האתר של בן הורוביץ](#) הכולל בלוג אישי מתעדכן. מידע מפורט נוסף על הספר ועוד...

כתבה במגזין העסקים המוביל פורבס (Forbes): [4 שיעורים קשים מפיו של בן הורוביץ](#)

סרטון קצר המציג 3 רעיונות מתוך הספר (Best move, Firing, Feedback) - וידאו 3:03 דק'

[הורוביץ בראיון בו הוא מספר על נעוריו ולימודיו והשפעתם עליו כיום](#) - וידאו 52:53 דק'

מתוך הסרטון הקודם: [למידה בארגונים](#) (3:46), [חשיבותן של מימנויות אישיות](#) (1:19)

**לרכישה מקוונת של הספר**: [הוצ' מטר](#), [סטימצקי](#), [צומת ספרים](#), [amazon.com](#)

© כל הזכויות שמורות | הפקה והפצה מקוונת: [Managing By The Book](#)  
למידע נוסף על שירותי מנחי לארגונים: [info@managingbythebook.com](mailto:info@managingbythebook.com)



המהדורה העברית:

הוצאת מטר, אוקטובר 2015

כריכה רכה, 260 עמודים

The hard thing  
about hard things

Ben Horowitz, 2014



**Ben Horowitz**

נולד בלונדון, בריטניה בשנת 1966, גדל ולמד מדעי המחשב בארה"ב, הקים וניהל את חברת התוכנה Opsware אשר נמכרה ב-2007 לחברת HP ב-1.6 מיליארד דולר. כיום שותף-מנהל בחברת ההשקעות הבינלאומית אנדרסן-הורוביץ.

"המומחיות והניסיון של בן הופכים אותו לאחד המנהיגים החשובים ביותר לא רק בעמק הסיליקון, אלא בכלכלת הידע העולמית כולה. לכל מי שמעוניין לבנות, להצמיח ולהוביל חברה גדולה, הספר הזה הוא מקור מידע רב-ערך – שמספק גם קריאה מהנה ומלאת תובנות." מארק צוקרברג, פייסבוק



Managing By the Book  
[www.managingbythebook.com](http://www.managingbythebook.com)