



כנות רדיקלית איך להיות מנהל מצוין ועדיין לשמור על אנושיות

קים סקוט | Kim Scott



בעלת תואר ראשון מאוניברסיטת פרינסטון ותואר MBA מהרווארד. החלה את דרכה כיועצת לפיתוח עסקים וכיזמית אשר הקימה וניהלה מספר עסקים במגוון רחב של תחומים בארצות הברית, קוסובו ורוסיה. בהמשך הצטרפה לחברת גוגל בה ניהלה את פעילותם העסקית של המתגים אדסנס, יוטיוב ודאבל-קליק, ולאחר מכן לחברת אפל בה עסקה בפיתוח מנהיגות. כיום בעלת חברת הייעוץ **Radical Candor** המתמחה באימון ופיתוח מנהלים ובהטמעת התפיסה בארגונים מכל המגזרים.

Radical Candor | Kim Scott | 2017
מו"ל: מטר הוצאה לאור | פברואר 2019 | כריכה רכה | 272 עמודים
לרכישה ישירה: [צומת ספרים](#), [טימצקי](#), [e-vrit](#), [אינדיבוק](#), [GetBooks](#), [Amazon](#)

השורה התחתונה: ספר קריא ופרקטי, אשר מציג את תפיסת "הכנות הרדיקלית" כמפתח למנהיגות המשלבת "אנושיות" עם תובענות לביצועים ברמה גבוהה, וכן את הדגשים והכלים המסייעים להטמעתה האישית והארגונית. מומלץ למנהלים, יועצים, מאמנים, אנשי מש"א, מובילי צוותים וכל מי שעוסקים בתהליכי משב והעצמה.

האתגר הניהולי: לפתח, לטפח ולהעצים את אנשיך ו...לדרוש מהם הרבה יותר

המודלים הקלאסיים של "התנהגות ארגונית" מציגים על פי רוב שני טיפוסים מנהלים השונים לכאורה לחלוטין זה מזה: **הטיפוס התובעני** (המזוהה גם כטיפוס "גברי") המתמקד במרכיבי הביצוע של אנשיו, לעיתים באופן בוטה ופוגעני, ומולו **הטיפוס המעצים** (המזוהה גם כ-"נשי" יותר) השם דגש על חיזוק היחסים והעצמה של האנשים הכפופים לו.

בספרה החדש מציעה לנו סקוט מודל השואף לפתור את הסתירה הקיימת לכאורה בין הדגש "הביצועי" ל-"אנושי", וזאת באמצעות בניית מערכת יחסים חזקה ויציבה אשר מאפשרת ואף מעודדת תובענות גבוהה ביחס לביצועים. לא רק שתובענות מאתגרת אינה חייבת להיות "בלתי אנושית", טוענת סקוט, אלא כאשר היא מופיעה בתוך הקשר של מערכת יחסים מבוססת ויציבה היא הופכת לכלי ניהולי מעצים, התומך הן בשיפור הביצועים והן ביחסים עצמם. כדוגמה לכך, מביאה סקוט בתחילת הספר ובתחילת הרצאותיה (ראו סרטונים מטה) את שיחתה עם **שריל סנדברג** (בעבר מנהלתה האישית של סקוט בגוגל וכיום סמנכ"לית התפעול בפייסבוק) בה הטיחה בה סנדברג להפתעתה הרבה כי "לעיתים את נשמעת טיפשה מאחר ואת מרבה להמהם במהלך מצגות שאת מעבירה" – מה שהביא את סקוט לשכור את שירותיו של מאמן מקצועי אשר סייע לה לשפר באופן דרמטי את יכולות הפרזנטציה שלה. מנגד, מספרת סקוט, בפעמים שבהן היא ניסתה לגונן על עובדים שהציגו ביצועים חלשים ולא לעמת אותם עם כך, היא מצאה כי על פי רוב רמת הביצועים שהם הציגו בהמשך לא רק שלא עלתה אלא הלכה וירדה, ומכאן התובנה לפיה **דווקא מי שמעריך אותך ורוצה בטובתך יכול לתקשר איתך באופן ישיר וברור ולסייע לך בשיפור יכולותיך.**

חלק ראשון: פילוסופיית ניהול חדשה

בחלק זה מציגה סקוט את ניסיונה האישי כמנהלת ואת חוויותיה כמי שנתנה וקבלה משובים רבים מתוכם היא מציגה את שני הצירים האופייניים לתהליכי משב, פורמליים ובלתי פורמליים: **ציר האכפתיות האישית** – עד כמה מרגיש העובד כי למנהל אכפת מתחושותיו ומהישיגיו. **ציר האיתגור הישיר** – עד כמה מציג המנהל ציפיות והנחיות ברורות לשיפור הביצועים.

שילוב ומיקסום של שני צירים אלה מביא ליכולת חדשה אותה מכנה סקוט "כנות רדיקלית" המאופיינת בשילוב של יחסי אמון ואכפתיות עם תקשורת ישירה ותפיסת ניהול מאתגרת.

כדי ליצור וליישם תפיסה זו עלינו **לבנות מערכות יחסים כנות** (פרק 1), **לקבל, לתת ולעודד הכוונה** (פרק 2) **להבין מה מניע כל אדם בצוות שלנו** (פרק 3) ולפעול בהתמדה במטרה **להגיע לתוצאות ביחד** (פרק 4).

חלק שני: כלים וטכניקות

בחלק זה פורטת סקוט את האתגרים והדילמות, הכלים ודרכי הפעולה המומלצות בדרך להשגת "כנות רדיקלית", בכל אחד מארבעת מרכיבי המערכת: **מערכות יחסים** (פרק 5), **הכוונה** (פרק 6), **צוות** (פרק 7) ו**תוצאות** (פרק 8). כדאי לשים לב במיוחד לפרק העוסק בהכוונה (Guidance) בו מציגה סקוט שני דגשים מרכזיים המסייעים להצלחה: **שילוב של שבחים עם ביקורת** וכן נכונותו של המנהל **לקבל ביקורת מאנשיו ואף לעודד אותם לאתגר אותו.**

"כשאתם מעודדים אנשים לבקר אתכם באופן פומבי, יש לכם הזדמנות להראות לצוות שלכם שאתם באמת, בכנות, רוצים ביקורת. אתם גם מגדירים אידיאל לצוות כולו: **כולם צריכים לאמץ ביקורת שעוזרת לנו לעשות את העבודה שלנו טוב יותר.** ככל שהצוות גדול יותר, כך תרויחו יותר אם תגיבו היטב לביקורת פומבית" (עמ' 153).

מתחילים: בפרק קצר הסוגר את חלקו הפרקטי של הספר מציגה סקוט שני דגשים להצלחה בהטמעת התהליך: שתפו בסיפורים שלכם וכמובן גם הוכיחו שאתם יכולים לקבל ביקורת לפני שתתחילו להעביר ביקורת על אחרים.



אתר הבית

[אתר הבית של חברת הייעוץ](#)
[בבעלות קים סקוט אשר מציע מידע נוסף על הספר ותכניו.](#)
[גישה ישירה לפודקסטים](#)
[ומגוון שירותי ייעוץ לארגונים.](#)



הקדמה

[קישור ישיר להקדמה לספר](#)
[בה מתארת סקוט את הרקע](#)
[לכתיבת הספר: הרצון לשלב](#)
[ניהול "אסרטיבי" עם מערכות](#)
[יחסים מקדמות ומעצמות.](#)



וידיאו 14:52 דקות

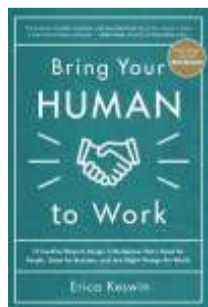
[קים סקוט מתארת כיצד](#)
["שיחת מסדרון" קצרה עם](#)
[שריל סנדברג היוותה את](#)
[הטריגר לתפיסת "הכנות](#)
[הרדיקלית" המוצגת בספר.](#)



וידיאו 2:15 דקות

[סרטון קצרצר ומאיר בו](#)
[מציגה סקוט את העקרונ](#)
[המרכזי המפורט בספר:](#)
[מתן פידבק מכבד המשלב](#)
[הישגים ונקודות לשיפור.](#)

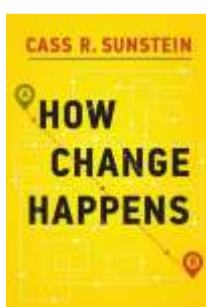
חדשים על המדף: ספרי ניהול מומלצים נוספים שיצאו לאחרונה בישראל ובעולם



[Bring your HUMAN to Work](#)



[New to BIG](#)
Kidder & Wallace



[How Change Happens](#)
Cass R. Sunstein



[מתי לשידוד בנק](#)
לויט + דבנר



[קוד סמוי](#)
יובל דהור



[המנכ"ל מהדלת הסמוכה](#)
בוטליו + פאואל



מפגש מיוחד | כנות רדיקלית (או כל ספר אחר שתבחרו) - אצלכם בארגון

הזדמנות להכרות מהירה עם מיטב ספרי הניהול החדשים ועם מגוון הכלים אותם הם מציעים בהרצאה תכליתית ואנרגטית המלווה בסרטוני וידיאו ושפע דוגמאות מעשיות להמחשה ויישום. אפשרות לרכישה מוזלת של הספרים וחלוקתם למשתתפים ולמנהלים נוספים בארגון.

מומלץ להעשרת מפגשי מנהלים, מנהלי מש"א, צוותי שירות, שיווק ומכירות, ועוד...
לתיאום מפגש ולמידע נוסף: 04.8312264, 054.4534227, idan@managingbythebook.com