



**Managing By The Book**  
סקירות ממוקדות של מיטב ספרי הניהול

עמיתים יקרים,  
לפניכם סקירה מהירה נוספת של אחד מספרי הניהול החדשים והמבוקשים בארץ ובעולם ולצידה קישורים להרצאות וידיאו קצרות, אתרים, מאמרים וחומרים נוספים בנושא הספר. שימו לב למדור **חדשים על המדף** המציג 6 ספרים מומלצים נוספים אשר הופיעו לאחרונה וכן למפגשי **BookReport** להכרות עם מיטב ספרי הניהול החדשים, אצלכם בארגון. קריאה מהנה ומועילה, עידן בכור

## יוצאים מן הכלל

נטפליקס ותרבות ההמצאה מחדש

**ריד הייסטינגס (Reed Hastings)**, הוא מייסד, יו"ר ומנכ"ל משותף של חברת נטפליקס אשר נוסדה ב-1997 והפכה תוך כ-20 שנים מחברת "נישה" לאימפריה בשווי של מעל 200 מיליארד דולר.

**ארין מאייר (Erin Meyer)** מכהנת כפרופסור בביה"ס לעסקים **INSEAD** (פונטנבלו, צרפת). ספרה הקודם **The Cultural Map** העוסק במיפוי מרכיבי התרבות הארגונית של עשרות ארגונים מובילים בכל רחבי עולם הפך תוך זמן קצר לרב-מכר בינלאומי.



**No Rules Rules** | Reed Hastings & Erin Meyer | Published: 2020

מו"ל המהדורה העברית: מודן הוצאה לאור | ספטמבר 2020 | 351 עמודים

לרכישה ישירה: [עברית \(דיגיטלי\)](#), [אינדיבוק](#), [צומת ספרים](#), [סטימצקי](#), [Amazon](#)

**השורה התחתונה:** ספר יוצא דופן ומעורר מחשבה הקורא תיגר על התפיסה המקובלת של "תרבות ארגונית" אשר מבוססת על שפע נהלים, מנגנוני בקרה וכדומה ומציע במקומה תפיסת ניהול המבוססת על "חירות ואחריות". מומלץ לאנשי אקדמיה, מנהלים, יזמים, יועצים, מאמנים, וכל מי שעוסקים בליווי של מנהלים וארגונים.

## נטפליקס מציגה: סיפור הצלחה מהסרטים. איך עושים את זה?

ההצלחה של נטפליקס אינה נתונה לויכוח: החברה שהוקמה בשנת 1997 כמתחרה ישירה בבלוקבאסטר צ"ל, החלה "להזרים" תכנים ב-2007, בשנת 2013 החלה להפיק תוכן עצמאי (עם השקת "בית הקלפים"), והחל משנת 2016 הרחיבה את פעילותה הגלובלית הכוללת כיום קרוב ל-200 מדינות בכל רחבי העולם, וביניהן ישראל. היום משרתת נטפליקס מעל 180 מיליון משתמשים (כשליש מהם בארה"ב) ומחזיקה שווי שוק של מעל 230 מיליארד דולר.

כמו רבים מחבריו הנמנים על "המצליחים החדשים" כך גם **ריד הייסטינגס**, מי שהקים את החברה ומשמש כיום כמנכ"ל משותף שלה, מוצא לנכון להציג לנו באופן אישי את סיפור ההצלחה המרשים של החברה ושלו, אך כמי שאמון על יצירת סיפורים מרתקים ויוצאי דופן, הוא מציע לנו פורמט שונה מהמקובל במרבית ספרי הניהול שאנו מכירים:

**א. מבט פנימי וחיצוני:** את הספר חיברו במשותף **ריד הייסטינגס**, אשר מביא את הסיפור מנקודת מבטו כמנהל דומיננטי, כשליצידו **פרופ' ארין מאייר**, מומחית לתרבות ארגונית, אשר מתבססת על מאות ראיונות עם אנשי החברה ומציגה לנו כיצד נראים הדברים (לטוב ולרע) הן מנקודת המבט האקדמית והן דרך עיניהם של אנשי החברה עצמם.

מבנה "דואלי" זה, אשר נשמר לאורך כל הספר, יוצר עבורנו כקוראים שילוב מרתק אשר לעיתים מחזק את יתרונות "תפיסת הניהול" של הייסטינגס ולעיתים מציג מציאות פנים-ארגונית שונה לחלוטין מזו אותה הוא מדמיין כמנכ"ל...

**ב. "תרבות ארגונית" כתהליך ספירלי:** בשונה מהתפיסה המקובלת, לפיה העקרונות המרכזיים הבונים את "התרבות הארגונית" מגיעים בשלב מסוים למצב יציב אותו יש לשמור (או לשנות), מציג הספר תהליך "ספירלי" שבו יש ליצור ולהטמיע את העקרונות, ורק לאחר שאלה יוטמעו ויתייצבו לעלות לרמת יישום תובענית וגבוהה יותר.

מבנה הספר תואם במדויק לתפיסה זו: **חלקו הראשון** עוסק ב-"צעדים הראשונים לקראת תרבות של חירות ואחריות", **החלק השני** מציג את הצעדים הבאים שנדרשו לכך בנטפליקס, **החלק השלישי** מציג שיטות וכלים לחיזוק תרבות זו, ואילו **החלק הרביעי והאחרון** עוסק באתגרים של בניית תרבות ארגונית מבוססת **גיוון (Diversity)** אשר מתאימה את עצמה למאפיינים הייחודיים של תרבויות שונות, הן מבחינה גיאוגרפית והן בהיבטים של קהילות ספציפיות.

## היעד: "חירות ואחריות". הדרך: תובענות נטולת פשרות + תגמול יוצא דופן

את תפיסת הניהול שלו מזקק הייסטינגס לשתי מילים, "חירות ואחריות" (Freedom & Responsibility), כאשר המסר לעובדיו הינו "תעשו כל מה שאתם רוצים וחושבים שנוכח לעשות לטובת החברה, כל עוד אתם מביאים תוצאות". את המסר יוצא הדופן הזה מחזק הייסטינגס בחמישה עקרונות מרכזיים אותם הוא מפרט בהרחבה בספר:

- 1. אין צורך בחוקים ונהלים:** בנטפליקס אין נהלים ומגבלות בנושאים כמו מספר ימי חופשה, חשבון הוצאות וכדומה. מצד שני, מי שאינם "מביאים תוצאות" מפוטרים ללא כל היסוס (עם חבילת פיצוי נאה, כתודה על תרומתם לחברה). יש מי שרואים בכך תרבות ארגונית המעודדת מציאות ויש אחרים הרואים כאן תרבות אכזרית, מנוכרת ונצלנית.
- 2. תרבות ארגונית מגוונת:** הבנה כי גם על חברה גלובלית לפעול בהתאמה לקודים "מקומיים" ולקהילות ספציפיות. מובן כי במקרה של נטפליקס, המצדדת מראש במיעוט חוקים ונהלים כלל-ארגוניים, היישום הינו פשוט וקל יותר.
- 3. ליצור השראה:** חלק מחופש הפעולה הניתן לאנשי החברה בכל הרמות מתבטא בתפיסה לפיה תפקידו של מנהל אינו "לקבל החלטות" כי אם להוות גורם אשר יוצר השראה ומעודד את אנשיו ליזום ולפעול מתוך "חירות ואחריות".
- 4. פתיחות לביקורת:** הייסטינגס נמנה על המצדדים ב-"**כנות רדיקלית**", אשר מבוססת על היכולת לתת ולקבל ביקורת ישירה ונוקבת ולהתמודד בפתיחות עם משובים פנימיים וחיצוניים, גם (ובעיקר) כאשר הם שליליים.
- 5. שקיפות חוצת-ארגון:** בהמשך לתפיסת "הפתיחות לביקורת" נדרשת גם הנהלת הארגון לפעול בשקיפות מלאה מול אנשיה בכל הרמות, לעדכן ולשתף אותם הן בהצלחות והן בכשלונות ובתובנות ובצעדים הפרקטיים הנגזרים מהם.



**כתבה: סודות ההצלחה**  
[כתבה במוסף "הארץ ספרים" סוקרת בעין ביקורתית את הספר ורעיונותיו המרכזיים \(כולל קישורים לסרטונים נוספים העוסקים בחברה\).](#)

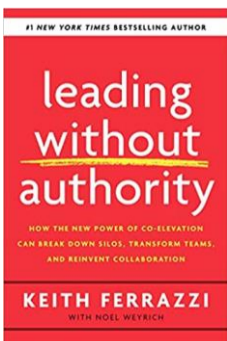
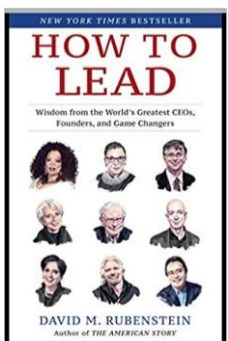
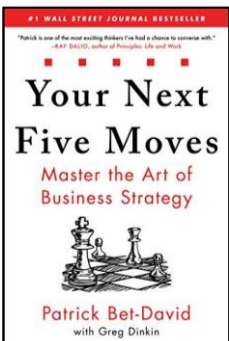
**וידאו 10:18 דקות**  
[ראיון עדכני עם הייסטינגס ושותפו לניהול טד סרנדוס, בו הם מתארים את הצלחתה של נטפליקס בימי הקורונה ואת האתגרים שלפניה.](#)

**וידאו 11:05 דקות**  
[ריד הייסטינגס משוחח עם אמילי צ'אנג \(בלומברג\) על יישום עקרון-העל של החברה "חירות ואחריות" ועל אתגרי הניהול בתקופת הקורונה.](#)

**וידאו 2:27 דקות**  
[ריד הייסטינגס מציג את חמש התובנות המרכזיות של הספר: אין צורך בחוקים, צריך תרבות ארגונית מגוונת, להוות השראה, פתיחות לביקורת, שקיפות.](#)

## חדשים על המדף:

ספרי ניהול מומלצים שיצאו לאחרונה בארץ ובעולם (הקלקה על תמונות הכריכה למידע נוסף)



## מפגש מרתק עם ספרי הניהול המבוקשים בעולם - במיוחד עבורכם!

הזדמנות להכרות מהירה עם מיטב ספרי הניהול החדשים ועם מגוון הכלים אותם הם מציעים בהרצאה תכליתית ואנרגטית המלווה בסרטוני וידאו ושפע דוגמאות מעשיות להמחשה ויישום.

**עכשיו גם במתכונת ZOOM המאפשרת שיתוף של מנהלים ועובדים הנמצאים בבתיכם.**

לתיאום מפגש ולמידע נוסף: 04.8312264, 054.4534227, [idan@managingbythebook.com](mailto:idan@managingbythebook.com)

