

הרגלי מפתח, או הבלדה על פול או'ניל

מהם ההרגלים החשובים ביותר

א

קהל גדול של משקיעים ואנליסטים מוול סטריט התאסף ביום אוקטובר סוער ב-1987 באולם אירועים במלון מפואר במנהטן. הם התכנסו שם כדי לפגוש את המנכ"ל החדש של "חברת האלומיניום של אמריקה" – המכונה בקיצור אלקואה (Alcoa) – תאגיד שבמשך קרוב למאה שנים ייצר כל דבר שהוא, החל מרדיד האלומיניום שעוטף את נשיקות השוקולד של "הרשי" והמתכת שבפחיות של קוקה קולה, וכלה בברגים שמחזיקים לוויינים.

מייסד אלקואה המציא את התהליך של התכת אלומיניום מאה שנים קודם לכן, ומאז הפכה החברה לאחת הגדולות בעולם. רבים מן היושבים בקהל השקיעו מיליוני דולרים במניות של אלקואה ונהנו מתשואה יציבה. אבל בשנה החולפת החלו המשקיעים להביע מורת רוח. הנהלת אלקואה עשתה טעויות בזו אחר זו כשניסתה

להתרחב לקו מוצרים חדש בעוד מתחריה גנבו לקוחות ורווחים מתחת לאפה.

כשמועצת המנהלים של אלקואה הודיעה שהגיע השעה להנהגה חדשה, התקבלה, אפוא, ההודעה באנחת רווחה גדולה. אלא שההקלה הפכה לאי שקט כשהכריזו על הבחירה: המנכ"ל החדש יהיה פקיד ממשל לשעבר בשם פול או'ניל. רבים בוול סטריט לא שמעו עליו מעולם. כשאלקואה קבעה את אירוע ההיכרות הזה כאולם האירועים במנהטן כל המשקיעים הגדולים ביקשו הזמנה.

דקות ספורות לפני השעה שתי-עשרה בצהריים עלה או'ניל על הבמה. הוא היה בן חמישים ואחת, דק גזרה, לבוש בחליפת פסים ועניבה אדומה סמכותית. שערו היה לבן ויציבתו זקופה כיציבה צבאית. הוא עלה על המדרגות בריצה קלה וחייך בחום. כולו אומר כבוד, סולידיות וביטחון. כמו מנכ"ל.

ואז הוא דיבר.
"אני רוצה לדבר איתכם על בטיחות בעבודה", הוא אמר. "מדי שנה נפצעים עובדים רבים באלקואה פציעות שבגינן הם מפסידים יום עבודה. נתוני הבטיחות שלנו טובים מהמוצע הכללי במדינה, במיוחד כהתחשב בעובדה שהפועלים שלנו עובדים עם מתכות בטמפרטורה של 1,500 מעלות ועם מכונות שעלולות לקטוע זרועות. אבל זה לא מספיק. אני מתכוון להפוך את אלקואה לחברה הבטוחה ביותר באמריקה. היעד שלי הוא אפס פציעות".

הקהל היה נבוך. למפגשים מעין אלה היה בדרך כלל חסריט קבוע: מנכ"ל חדש פותח בהצגת עצמו, מתברח במלאכותיות על חשבון עצמו – משהו בסגנון איך הוא ישן במשך כל שנות לימודיו לתואר במינהל עסקים בהרווארד – ואז מבטיח להגדיל את הרווחים ולצמצם את ההוצאות. אחר כך מגיעה ביקורת חריפה על מיסוי, על רגולציות, ולפעמים, בלהט שהצביע על ניסיון אישי בבית המשפט לענייני משפחה, על עורכי דין. הנאום מסתיים על פי רוב במבול של מילות באז למיניהן – "סינרגיה", "rightsizing", "ר"שיתופרות"*** – שלאחריו

* מונח שתרגומו המילולי הוא: הכאה לגדל מתאים, ופירושו: התייעלות.

** שיתופיות – הלחם של שיתוף ותחרות, הוא המונח העברי ל־co-opetition שהוא הלחם של cooperative ו־competition.

יכולים כולם לחזור רגועים למשרדהם שעוד יום עבר בשלום על הקפיטליזם.

או'ניל לא אמר מילה על רווחים. הוא לא הזכיר מיסים. הוא לא דיבר על "היערכות להשגת סינרגיה שתקנה יתרון שוק מבטיח". עד כמה שהקהל באולם הצליח להתרשם לנוכח דיבוריו על בטיחות בעבודה, או'ניל היה יכול להיות תומך נלהב של רגולציה. או, חלילה, חבר המפלגה הדמוקרטית. זו היתה אפשרות מבעיתת.

"עכשיו, לפני שאמשיך", אמר או'ניל, "אני רוצה להראות לכם את יציאות החירום באולם הזה". הוא הצביע על ירכתי אולם הנשפים. "יש שתי דלתות מאחור, ובמקרה הלא סביר של שריפה או סכנה אחרת, אתם צריכים לצאת החוצה בשקט, לרדת במדרגות אל הלובי, ולצאת מן הבניין".

דממה. הקולות היחידים שנשמעו באולם היו קולות הרחוב מבעד לחלונות. בטיחות? יציאות חירום? זאת כריחה? אחד המשקיעים בקהל ידע שאו'ניל היה כוונשינגטון דייסי בשנות השישים. "הבחור עשה הרבה סמים", הוא חשב לעצמו.

כסופו של דבר הרים מישהו את ידו ושאל על מלאי המוצרים כתטיבת התעופה והחלל. אחר שאל על יחסי ההון של החברה. "אני לא בטוח ששמעתם אותי", אמר או'ניל. "אם אתם רוצים לדעת מה המצב של אלקואה, אתם צריכים לברוק את נתוני הבטיחות שלנו. אם נצליח להוריד את שיעור תאונות העבודה, זה לא יקרה בזכות הפרחת סיסמאות או השטויות שאתם שומעים לפעמים ממנהלים אחרים. זה יקרה כשהפועלים שעובדים בחברה הזאת יסכימו להיות חלק ממשוה חשוב: להקדיש עצמם ליצירת הרגל של הצטיינות. הבטיחות תהיה סימן לכך שאנחנו מתקדמים בשנייה ההרגלים שלנו לאורכו ולרוחבו של הארגון. כך צריך יהיה לשפוט אותנו".

כשהאירוע הסתיים, המשקיעים באולם כמעט נסו על נפשם. אחד מהם יצא בריצה קלה ללובי, מצא טלפון ציבורי, וצלצל לעשרים הלקוחות הגדולים שלו.

"אמרת להם אז: מועצת המנהלים מינתה לתפקיד המנכ"ל איזה יפיי משוגע והוא יחסל את החברה", סיפר לי אותו משקיע. "הוריתי

להם למכור את המניות שלהם מיד, לפני שכל האחרים שהיו כאלם יתקשרו ללקוחות שלהם ויגידו להם את אותו הדבר.
 "זאת היתה, פשוטו כמשמעו, העצה הכי גרועה שנתתי בכל הקריירה שלי".

בתוך שנה מאז נאזמו של אוניל הגיעו רווחיה של אלקואה לשיא חסר תקדים. כשאוניל פרש בשנת 2000 ההכנסה השנתית נטו של החברה היתה פי חמישה יותר מן ההכנסה לפני שהוא נכנס לתפקידו, וההיוון על פי מחיר שוק עלה כ-27 מיליארד דולר. מי שהשקיע מיליון דולר באלקואה ביום שאוניל מונה לתפקידו, הרוויח מיליון דולר כדיבינדרים בתקופה שהוא עמד בראש החברה, וערך המניות שלו היה פי חמישה יותר כשאוניל פרש.

המעניין הוא שכל הצמיחה הזאת התרחשה בד בכר עם הפיכתה של אלקואה לאחת החברות הבטוחות בעולם. לפני כואו של אוניל אירעה בממוצע כתאונה אחת לשבוע בכל מפעלי החברה יחד. מרגע שתוכנית הבטיחות שלו יושמה היו מפעלים שעבדו שנים מבלי שעובד אחד אפילו הפסיד יום עבודה בגלל תאונה. שיעור פציעות העובדים צנח לאחד חלקי עשרים מן הממוצע בארצות הברית.

איך הפך אוניל את אחת החברות הגדולות, השמרניות והמסוכנות ביותר למכונת רווחים ולמעוז של בטיחות?

הוא תקף הרגל אחד וראה איך השינויים מתפשטים כמו גלים קטנים ברחבי הארגון.
 "ידעתי שאני צריך לשנות את אלקואה מן היסוד", אמר לי אוניל. "אבל אי אפשר להורות לאנשים להשתנות. המוח לא עובד ככה. החלטתי להתחיל עם דבר אחד. חשבתי שאם אוכל לקעקע את ההרגלים סביב נושא אחד מסוים, זה יתפשט ברחבי החברה כולה".

אוניל האמין שלהרגלים מסוימים יש כוח לעורר תגובת שרשרת ולשנות הרגלים אחרים תוך כרי תנועתם ברחבי הארגון. במילים אחרות, הרגלים מסוימים חשובים מאחרים כשניגשים לערוך שינויים בעולם העסקי, או בחיים. יש הרגלי מפתח, הרגלים מרכזיים שהם "עמודי התווך", והם יכולים להשפיע על הדרך שבה אנשים עובדים,

אוכלים, משחקים, חיים, צורכים ומתקשרים. הרגלים מרכזיים מגיעים תהליך שעם הזמן משנה סדרי בראשית.

ההצלחה אינה תלויה בתיקון של כל פרט ופרט, אלא היא מתבססת על זיהוי כמה נושאים בעלי חשיבות עליונה והפיכתם למנופים רכי עוצמה. החלק הראשון של ספר זה הסביר כיצד פועלים הרגלים, איך ניתן ליצור אותם ואיך ניתן לשנות אותם. אבל איפה צריך להתחיל מי שרוצה לשלוט בהרגליו? התשובה לשאלה טמונה בדיקוי הרגלי המפתח: ההרגלים החשובים ביותר הם אלה שכאשר הם יתחילו להשתנות, הם יעקרו דפוסים אחרים וישנו אותם.

הרגלי מפתח מסבירים איך הפך מייקל פלפס לאלוף אולימפי ולמה סטודנטים אחדים טובים מחבריהם. הם מסבירים למה יש אנשים, שאחרי שנים של ניסיונות ומאמצים, משילים לפתע עשרים קילוגרמים תוך כדי שיפור יעילותם בעבודה וגם מספקים לחזור הביתה בזמן לאכול ארוחת ערב עם הילדים. הרגלים מרכזיים גם מסבירים איך נעשתה אלקואה המניה עם הביצועים הטובים ביותר במודד הדאו ג'ונס לצד הפיכתה לאחד ממקומות העבודה הבטוחים ביותר עלי אדמות.

* * *

כשאלקואה פנתה לראשונה אל אוניל בהצעה לכהן כמנכ"ל החברה הוא היסס. הוא כבר הרוויח הרבה מאוד כסף ואשתו אהבה את קונטיקט, שם התגוררו. לא היה להם שום מושג על פיטסבורג, העיר שבה שכנו משרדיה הראשיים של החברה. אבל לפני שהשיב בשלילה ביקש אוניל זמן למחשבה. כדי להקל על עצמו להגיע להחלטה הוא הכין רשימה של סדרי עדיפויות – אם יחליט להיענות להצעה.

אוניל היה מאז ומעולם חסיד של רשימות. הוא ארגן את חייו ברשימות. בקולג' של קליפורניה סטייט בפרזנו – שם הוא סיים את לימודי הכלכלה בקצת יותר משלוש שנים תוך כדי עבודה של שלושים שעות בשבוע – עשה אוניל רשימה של כל מה שקיווה להשיג בחייו, לרבות, סמוך לראש הרשימה, "להשפיע". לאחר

שסיים את לימודי התואר הראשון ב-1960 הגיש אוניל, בעידודו של חבר, בקשה להתמחות פדרלית, וניגש לבחינה לעבודה בממשל עם שלוש מאות אלף מועמדים אחרים. שלושת אלפים אנשים נבחרו לשלב הראיונות. לשלוש מאות מהם הוצעה משרה. אוניל היה אחד מהם.

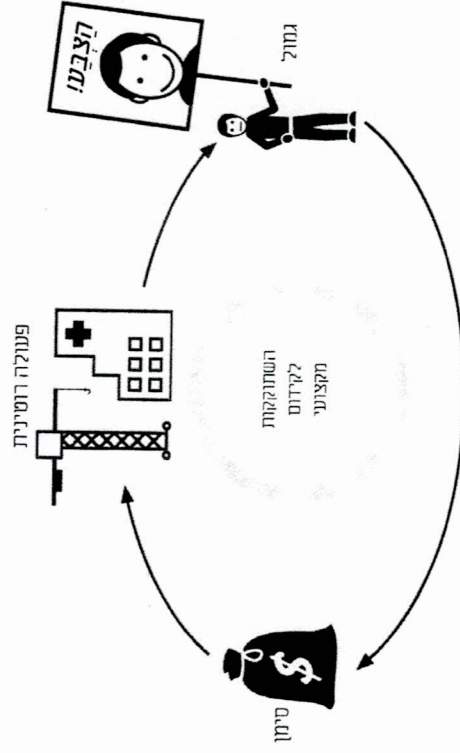
הוא התחיל כמנהל בדרג ביניים במחלקה לחיילים משוחררים והתבקש ללמוד על מערכות מחשבים. כל אותו הזמן המשיך אוניל לכתוב רשימות, לתעד למה פרויקטים מסוימים הצליחו יותר מאחרים, אילו קבלנים סיימו את העבודה בזמן ואילו לא. הוא קודם מדי שנה. ועם ההתקדמות בסולם התפקידים במשרד הוא עשה לו שם של מי שרשימותיו תמיד כללו כוכבית שסומנה ליד בעיה שנפתרה.

כאמצע שנות השישים היה לכישורים כאלה ביקוש גבוה בווינגטון הכינה. מזכיר ההגנה רוכרט מקנמרה זה אך החליט להעסיק בפנטגון קבוצה צעירה של מתמטיקאים, סטטיסטיקאים ותוכניתני מחשבים. הנשיא ג'ונסון רצה כמה ילדי פלא משלו. וכך גויס אוניל למה שייזודע מאוחר יותר כשם המשרד לניהול ולתקציב (OMB), אחד המשרדים החזקים בממשל. בתוך עשר שנים, בגיל 38, הוא קודם לתפקיד סגן המנהל, והיה, לפתע, אחד האנשים המשפיעים ביותר בעיר.

שם בעצם רכש אוניל את חינוכו בהרגלים ארגוניים. אחת המשימות הראשונות שלו היתה ליצור מסגרת אנליטית לבחינת מדיניות ההוצאות הכספיות הממשלתיות על שירותי הבריאות. תוך זמן קצר הוא הבין שאת יוזמות הממשלה, שהיו צריכות להתנהל על פי חוקים הגיוניים וסדרי עדיפויות מחושבים, מניעים תהליכים מוסדיים מורדים שבמובנים רבים פעלו כמו הרגלים. במקום להחליט החלטות הגיבו פקירי הממשל והפוליטיקאים לסימנים בדפוסי פעולה אוטומטיים שהניבו תגומלים כמו קידום או בחירה מחדש. זאת היתה לולאת הרגל שנפרשה על פני אלפי אנשים ומיליארדי דולרים.

כך למשל אחרי מלחמת העולם השנייה התווה הקונגרס תוכנית לבניית בתי חולים קהילתיים. עשרים וחמש שנים מאוחר יותר התוכנית התנהלה עדיין על פי אותו הדפוס. ולכן, בכל פעם שהמחוקקים הקצו

כספים חדשים לשירותי הבריאות מיד התחילו הפקידים לבנות הערים שבהן הוקמו בתי החולים החדשים לא נזקקו בהכרח לעוד מיטות אשפוז, אבל לא זה היה חשוב. היה חשוב להקים בניין גדול שהפוליטיקאי יוכל להצביע עליו כשהוא נושא נאומי בחירות.



עובדי מדינה היו יכולים "לכונן חודשים בהתלכטות בין וילונות כחולים לוילונות צהובים, כשאלה אם להתקין כדורי האשפוז מכשיר טלוויזיה אחד או שניים, כתכנון דלפקי האחיות, בהתעסקות בדברים באמת שוליים", סיפר אוניל. "בדרך כלל, איש לא שאל אף פעם אם העיר מעוניינת בבית חולים בתחומה. לפקידים פשוט היה הרגל לפתור כל בעיה רפואית בבנייה של משהו כדי שחבר הקונגרס נציג האזור יוכל להגיד: 'אלה הם ההישגים שלי'. זה היה חסר כל היגיון, אבל כולם עשו את זה פעם אחר פעם".

חוקרים מצאו הרגלים מוסדיים כמעט בכל ארגון או חברה שהם בדקו. "לאנשים יש הרגלים; לקבוצות יש דפוסי התנהגות", כתב ג'פרי הורג'סון, חוקר שהקדיש את הקריירה שלו לחקר דפוסי ארגוניים. "דפוסי התנהגות הם המקבילה הארגונית להרגלים".

בעיניו של אוניל היו ההרגלים הללו מסוכנים. "ביסודו של דבר ויתרנו על הליך קבלת החלטות וקיבלנו במקומו הליך שהתרחש

באותה תקופה, כאמור, היתה אלקואה בשפל. פרשנים קבעו שעובדי החברה אינם חרוצים דיים ושאיכות מוצריה ירודה. אבל או'ניל לא כתב "איכות" או "יעילות" בראש רשימת סדרי העדיפויות שהכין. בחברה גדולה וותיקה כמו אלקואה אי אפשר ללחוץ על כפתור ולצפות שכולם יעבדו קשה יותר או ייצרו יותר. המנכ"ל הקודם ניסה להתיעל, וחמישה-עשר אלף עובדים פתחו בשביתה. המצב הידרדר עד כדי כך שהם הביאו בכוח למגרשי התניה, הלבישו אותן בחליפות מנהלים ושרפו אותן. "אלקואה לא היתה משפחה מאושרת", אמר לי אחד האנשים מאותה תקופה. "היא דמתה יותר ל'משפחת מנסון', רק עם התוספת של מתכת מותכת".

או'ניל הגיע למסקנה שהדבר החשוב ביותר שיהיה עליו לעשות אם הוא ייקח על עצמו את התפקיד, הוא משהו שהועזים והנהלה כאחד יוכלו להסכים על חשיבותו. הוא היה זקוק למשהו שילכד את כולם, שישימש מנוף שישנה את הדרך שהפועלים יעבדו ויתקשרו. "חזרתי אל האלף-בית", הוא אמר לי. "כל אדם זכאי לחזור לביתו בריא ושלם כמו שהוא יצא ממנו בבוקר, נכון? אף אחד לא צריך לחשוש שפרנסת המשפחה תהרוג אותו. בזה החלטתי להתמקד: לשנות את הרגלי הבטיחות של כולם".

בראש הרשימה שלו כתב או'ניל "בטיחות" וקבע יעד נועז: אפס פציעות. לא אפס פציעות במפעלים. אפס פציעות, נקודה. זאת תהיה המחויבות שלו, בכל מחיר. או'ניל החליט לקבל את ההצעה.

* * *

"אני באמת שמח להיות כאן", אמר או'ניל לחדר מלא מפה לפה בעובדי מפעל התכה בטנסי חודשים אחדים לאחר שנכנס לתפקידו. לא הכול התנהל למישרין. וול סטריט עדיין חששה. האיגודים המקצועיים היו

* צ'ארלס מנסון אסף סביבו בשנות השישים והשבעים של המאה ה-20 עדת מעורבים צעירים שנודעה בכינוי "המשפחה". הוא הורה לחסידיו לבצע מעשי רצח. הוא נשפט והורשע, ומרצה מאז מאסר עולם.

בעצם כלי מחשבה", אמר או'ניל. אבל במקומות אחרים, כשהיתה אווירה של שינוי, הרגלים ארגוניים טובים הוכילו להצלחה.

מחלקות מסוימות בנאס"א, למשל, השיגו שינויים יסודיים באמצעות פיתוח מכוון של דפוסי התנהגות ארגוניים שעודרו את המהנדסים להסתכן יותר. כשטילים בלתי מאוישים התפוצצו בהמראה היו ראשי החטיבות מריעים, כדי שהכול ידעו שהחטיבה שלהם אמנם נכשלה, אבל היא לפחות ניסתה. בסופו של דבר המה מרכז הבקרה תשואות בכל פעם שמשוהו יקר התפוצץ. זה הפך להרגל ארגוני. או ראו לדוגמה את הסוכנות האמריקאית להגנת הסביבה שהוקמה ב-1970. מנהלה הראשון ויליאם ראקלסהאוס, פיתח כמודע הרגלים ארגוניים שעודרו את המפקחים שלו לאכוף את התקנות בתקיפות. כשעורכי דין ביקשו רשות להגיש תביעה משפטית או תביעת אכיפה, הבקשה עברה הליך של אישור. ברידת המחלף היתה אכיפה. המסר היה ברור: במשרד להגנת הסביבה הוד הקשה משתלמת. עד 1975 הוציא המשרד להגנת הסביבה 1,500 תקנות סביבתיות חדשות מדי שנה.

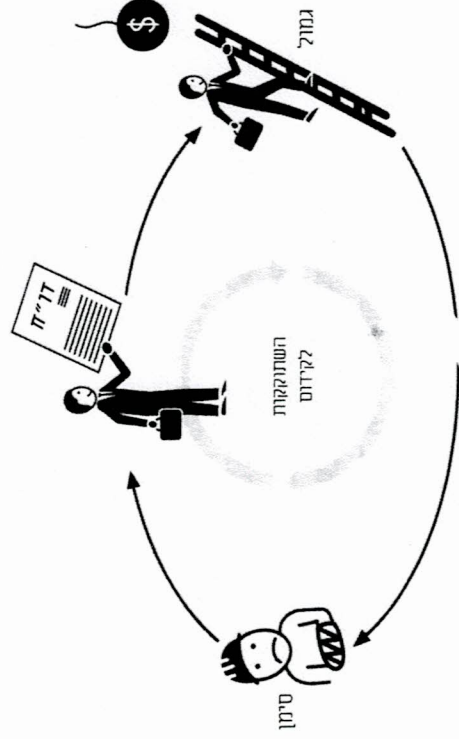
"בכל פעם שאני מסתכל על חלק אחר בממשלה, אני נתקל בהרגלים האלה שהם, כפי הנראה, מסבירים למה יש דברים שמצליחים ויש דברים שנכשלים", אמר לי או'ניל. "המשרדים הטובים ביותר הבינו את חשיבותם של דפוסי ההתנהגות. המשרדים הכושלים נוהלו כידו אנשים שאף פעם לא חשבו על זה ואחר כך תהו למה אף אחד לא מציית להוראות שלהם".

ב-1977, אחרי שש-עשרה שנים בווישינגטון החליט או'ניל שהגיע הזמן לעזוב. הוא עבר חמש-עשרה שעות ביום, שבעה ימים בשבוע, ולאשתו נמאס לגדל ארבעה ילדים לבדה. או'ניל התפטר והתמנה לסגן נשיא "אינטרנשיונל פיפר", החברה הגדולה ביותר בעולם לתאית ולנייר, ומאוחר יותר כיהן כנשיא החברה.

אז כבר ישבו כמה מחבריו מן הימים בממשל במועצת המנהלים של אלקואה. כשהחברה חיפשה מנכ"ל חדש הם חשבו עליו, וזו הסיבה שהוא מצא עצמו כותב את אותה רשימת סדרי עדיפויות כשהוא התלבט אם להיענות להצעה.

בקשר רצוף עם מנהלי הייצור. ומנהלי הייצור היו צריכים לדאוג לכך שהעובדים יתריעו על כל בעיה ברגע שהבחינו בה, ולהכין שורה של הצעות, כך שכשסגן המנהל יבקש לשמוע על תוכניות שיפור, תהיה תיבת הרעיונות כבר מלאה באפשרויות. כדי שכל זה יקרה, היה על כל יחידה לבנות מערכות תקשורת חדשות שיקלו על העובד הזוטר ביותר להעביר רעיונות למנהל הבכיר ביותר מהר ככל האפשר. כמעט כל דבר בהיררכיה הנוקשה של החברה היה צריך להשתנות כדי להתאים לתוכנית הבטיחות של אוניל. הוא בנה הרגלים ארגוניים חדשים.

פנולה רוסית



זולאת ההרגל המוסדי של אלקואה

עם השינוי בדפוסי הבטיחות של אלקואה השתנו במהירות מסחררת גם היבטים אחרים בחברה. תקנות שהועדו התנגדו להן במשך שנים – כמו מדידת הפריץ של כל עובד ועובד – אומצו לפתע בשתי ידיים, משום שהמדידות הללו עזרו לכולם להבין מתי דבר כלשהו בתהליך הייצור משתבש ועלול להיות סיכון בטיחותי. נהלים שהמנהלים התנגדו להם שנים – כמו מתן אוטונומיה לעובדים לסגור את פס הייצור כשאי אפשר לעמוד בקצב – התקבלו עתה בברכה. מפני שזאת היתה הדרך הטובה ביותר לעצור את התאונה לפני

מודאגים. כמה מסגני הנשיא של אלקואה נפגעו שדילגו עליהם בדרך לפסגה. ואוניל המשיך לדבר על בטיחות העובדים.

“אני אשמח לדון איתכם על כל דבר”, אמר אוניל. הוא ערך סבב ביקורים במפעלי החברה בשלושים ואחת מדינות נוספות. “אבל יש לסייר במפעלי החברה בשלושים ואחת מדינות נוספות. ללא נישא אחד שאינו נתון למשא ומתן, וזה נישא הבטיחות. לעולם לא ארצה שתגידו שלא נקטנו את כל האמצעים להבטיח שאיש לא ייפגע. אם אתם רוצים להתווכח איתי על הנושא, אתם תפסידו”.

הגישה הזאת היתה מבריקה מכיוון שאיש, כמוכן, לא רצה להתווכח עם אוניל על בטיחות העובדים. האיגודים המקצועיים נלחמו במשך שנים למען תקנות בטיחות טובות יותר. גם המנהלים לא רצו להתווכח על כך, משום שפציעות פירושו פגיעה כפריץ העבודה ומורל נמוך. ואולם מה שרוב האנשים לא הבינו הוא שתוכניתו של אוניל להגיע לאפס פציעות היתה כרוכה בהיערכות מחדשת, המהפכנית ביותר בתולדות אלקואה. אוניל סבר כי המפתח להגנה על העובדים באלקואה היה להבין למה תאונות קורות. וכדי להבין למה תאונות קורות, יש להבין מה השתבש בתהליך הייצור. וכדי להבין מה השתבש, יש להביא אנשים שיסבירו לעובדים על בקרת איכות ועל תהליכי העבודה היעילים ביותר, כדי שיהיה קל יותר לעשות את הדברים נכון.

מפני שעבודה נכונה היא גם עבודה בטוחה יותר. במילים אחרות, כדי להגן על העובדים היה על אלקואה להיהפך לחברת האלומיניום הטובה ביותר והיעילה ביותר בעולם.

בתוכנית הבטיחות שלו השתמש אוניל הלכה למעשה בדגם של זולאת ההרגל. הוא זיהה סימן פשוט: פציעה של עובד. הוא הנהיג דפוס התנהגות אוטומטי: בכל פעם שמישהו נפצע היה על מנהל היחידה לדווח על כך לאוניל. תוך עשרים וארבע שעות ולהציג תוכנית שתורדא שתאונה כזאת לא תחזור עוד לעולם. והיה גמול: האנשים שקודמו היו רק אלה שאימצו את השיטה.

מנהלי היחידות היו אנשים עסוקים. כדי ליצור קשר עם אוניל תוך עשרים וארבע שעות היה עליהם לשמוע על התאונה מן הסגנים שלהם ברגע שהיא קרתה. לשם כך היה על סגני המנהלים להיות

חוקרים מצאו דינמיקות דומות במסגרות רבות אחרות, לרבות בחיים האישיים.

כך עולה, למשל, ממחקרים מן העשור האחרון שכתנו את ההשפעה של כושר גופני על שגרת היומיום. כשאנשים התחילו לשמור על כושר גופני באופן קבוע, גם אם רק פעם בשבוע, הם התחילו לשנות גם דפוסיים אחרים בחייהם. לעתים קרובות, לא במודע. בדרך כלל, אנשים ששומרים על כושר מתחילים להקפיד על תזונה טובה יותר והם יעילים יותר בעבודה. הם מעשנים פחות ומגלים יותר סבלנות כלפי עמיתיהם ובני המשפחה. הם משתמשים פחות בכרטיס האשראי ומדוחזים שהם מרגישים פחות לחוצים. זה לא לגמרי ברור למה. אבל בשביל הרכה אנשים, הכושר הוא הרגל מפתח שמניע שינוי נרחב. "השמירה על הכושר מחלחלת", אומר גיימס פרוצ'סקו, חוקר מאוניברסיטת רוד איילנד. "יש בזה משהו שמקל על שמירת הרגלים טובים אחרים".

מחקרים הראו כי משפחות שאכלו ארוחת ערב יחד באופן קבוע, גידלו ילדים עם כישורי הכנת שיעורי בית טובים יותר, ציונים גבוהים יותר, שליטה רגשית טובה יותר, וכיטחון עצמי גדול יותר. יש מתאם בין סידור המיטה מדי בוקר ופריזן עבודה גבוה יותר, תחושה גדולה יותר של בריאות ואושר, ויכולת טובה יותר לא לחרוג ממסגרת התקציב. הארוחה המשפחתית או המיטה המסודרת לא גורמות לצינונים גבוהים יותר או לפחות בזכזכום קלי דעת. אבל בדרך כלשהי, שינויים ראשוניים אלה מניעים תגובת שרשרת שיעזרת להרגלים טובים אחרים להשתרש.

אם מתמקדים בשינוי ובטיפוח הרגלים מרכזיים, ניתן לעשות שינויים נרחבים. אבל זיהוי הרגלי המפתח אינו פשוט. כדי למצוא אותם צריך לדעת איפה לחפש. גילוי הרגלים מרכזיים פירושו חיפוש אחר מאפיינים מסוימים. הרגלים מרכזיים מספקים מה שמכונה בספרות המקצועית "ניצחונות קטנים". הם צוורים להרגלים אחרים להתפתח על ידי בניית מבנים חדשים, והם יוצרים תרבות שהשינוי בה מידבק.

ואולם כמו שגילו אוינל ורכים אחרים, גישור על הפער בין הבנת העקרונות הללו ובין השימוש בהם, דורש מעט תחכום.

התרחשותה. השינויים היה כה גורפים עד שהיו עובדים שהרגישו שהרגלי הבטיחות מחלחלים לתחומים אחרים של חייהם.

"לפני שנתיים או שלוש הייתי במשרד שלי, הסתכלתי מהחלון על הגשר של רחוב מספר 9, וראיתי כמה בחורים שעבדו שם ולא הקפידו על כללי בטיחות", סיפר ג'ף שוקי, מנהל הבטיחות הנוכחי של אלקואה. "אחד מהם עמד על קצה מעקה הבטיחות של הגשר, בעוד עובד אחר החזיק בחגורה שלו. הם לא השתמשו לא ברתמות בטיחות ולא בחבלים. "הם עבדו בשביל איוו חברה שלא היה לה שום קשר אלינו, אבל בלי לחשוב פעמיים, קמתי מהכיסא, ירדתי חמש קומות, הלכתי לצידו השני של הגשר ואמרת לי לחבר'ה האלה, 'הי, אתם מסכנים את החיים שלכם, אתם חייבים להשתמש ברתמות ובציוד הבטיחות שלכם". העובדים אמרו לו שהמפקח שלהם שכח להביא את הציוד. שוקי התקשר לסניף המקומי של הסוכנות לבטיחות וגהות בעבודה של משרד העבודה האמריקאי (OSHA) ודיווח על רשלנות המפקח.

"מנהל אחר סיפר לי", המשיך שוקי, "שהוא עצר באחד הימים ליד חפירה בכביש סמוך לביתו משום שהפועלים עבדו ללא קירות תומכים והרצה שם בפני כולם על החשיבות של נהלים נכונים. זה היה סוף השבוע, והוא עצר את המכוננית, כשהילדים שלו מאחור, כדי להטף לעובדי עידייה על בטיחות בזמן עבודות חפירה. זה לא מובן מאליו, אבל זה בדיוק העניין. אנחנו עושים עכשיו דברים כאלה בלי לחשוב".

אוינל מעולם לא הבטיח שההתמקדות בבטיחות תגדיל את רווחיה של אלקואה. אבל כשההרגלים החדשים חלחו אל תוך החברה, ההוצאות פחתו, איכות התוצרים עלתה והפריזן הרקיע שחקים. אם ניתוח מתכת נוזלית מותכת וגרמה לפגיעת עובדים תוכננה מערכת היציקה מחדש, שינוי עצמצם את מספר הפגיעות. כך גם חסכה אלקואה כסף מפני שפחות חומרי גלם ירדו לטמיון בתהליך היציקה. אם מכונה התקלקלה לעתים קרובות היא הוחלפה, ובכך פחתה הסכנה שזרוע של עובד תיתפס בציוד מקולקל. המשמעות היתה גם מוצרים באיכות גבוהה יותר, כי, כפי שגילחה אלקואה, ציוד פגום היה הגורם העיקרי לאלומיניום ירוד.

ב

כשהשעון המעורר של מייקל פלפס צלצל ב-6:30 בבוקר 13 באוגוסט 2008, הוא קם מן המיטה בכפר האולימפי בבייג'ינג והתחיל מיד בשגרת יומו.

הוא לבש מכנסי טרנינג וירד לארוחת הבוקר. הוא כבר זכה בשלוש מדליות זהב מוקדם יותר באותו שבוע – תשע בכל הקריירה עד כה – והיו לו שני משחים באותו יום. ב-7:00 הוא היה בחדר האוכל ואכל את התפריט הרגיל שלו ביום של תחרות: ביצים, פתיית שיבולת שועל וארבע כוסות של שייק עתיר אנרגיה, הקלוריות הראשונות מתוך ששת האלפים שהוא עתיד לצרוך בשש-עשרה השעות הקרובות.

המשחה הראשון של פלפס – 200 מטר פרפר, המקצה החזק שלו – נקבע ל-10:00 בבוקר. שעתיים לפני יריית הזינוק, הוא החל במשטר תרגילי המתוחות הרגיל, החל בורועות, אחר כך הגב, ואז הקרסוליים, שהיו גמישים עד כדי כך שהוא יכול היה למתוח אותם מעבר לתשעים מעלות, יותר מ"פוינט" של רקנינג. ב-8:30 הוא החליק למים והתחיל ב"בררכת" החימום הראשונה: 800 מטר של סגנונות מעורבים, ואחריהם 600 מטר של בעיטות, 400 מטר של גרירת מצוף בין הרגליים, 200 מטר של תנועות ידיים וסדרה של ספרינטים של 25 מטר להעלאת קצב הלב. האימון נמשך ארבעים וחמש דקות בדיוק.

ב-9:15 הוא יצא מן הברכה והתחיל להידחק אל תוך ה"לייזר" רייטר" שלו, חליפת שחייה צמודה עד כדי כך, שנדרשו עשרים דקות של משיכות קצרות כדי ללבוש אותה. לאחר מכן הוא הצמיד אוזניות לאוזניו והגביר את הוליוס של רמיקס ההיפ הופ שהוא שמע לפני כל משחה, וחיכה.

פלפס התחיל לשחות כשהוא היה בן שבע כדי לשרוף קצת מן האנרגיה ששיגעה את אמא שלו ואת המורים שלו. כשמאמן שחייה מקומי בשם בוב באומן ראה את פלג הגוף העליון הארוך של פלפס, את הידיים הגדולות, ואת הרגליים הקצרות יחסית (שיתרונן הוא הפחות גרר במים), הוא ידע שפלפס יכול להיות אלוף. אבל פלפס

היה רגשני מאוד. הוא לא הצליח להירגע לפני תחרויות. הוריו היו אז בהליכי גירושין והוא התקשה להתמודד עם המתח. באומן רכש ספר של תרגילי הרפיה וביקש מאמו של פלפס להקריא אותם בקול רם כל לילה. הספר כלל הוראות – "קפוץ את כף היד הימנית ושחרר. דמיין איך המתח מתפוגג" – שמתחו והרפו כל חלק בגופו של פלפס לפני שהוא נרדם.

באומן האמין שהמפתח לניצחון עבור שחינים הוא יצירת הרגלים נכונים. הוא ידע שפלפס ניחן במבנה הגוף המושלם כשביל הברכה. אבל אחרי הכול, לכל מי שמגיע לאולימפיאדה יש מערכת שרירים מושלמת. באומן גם זיהה באישיות של פלפס, אפילו בגיל צעיר, יכולת לפתח אוכססיות שהפכה אותו לספורטאי אידאלי. מצד אחר, כל מי שמגיע לצמרת בתחומו הוא אוכססיבי.

אבל באומן היה יכול לתת לפלפס משהו שיברל אותו מיריביו; הוא יכול להקנות לו הרגלים שיעצבו אותו כשחיין החזק בברכה מבחינה נפשית. הוא לא היה צריך לשלוט בכל היבט בחייו של פלפס. כל שהיה עליו לעשות היה להתמקד בכמה הרגלים מסוימים שאין להם קשר לשחייה, אבל הם אחראים על יצירת דפוס החשיבה הנכון. הוא תכנן שורה של פעולות רוטיניות שפלפס יוכל להיעזר בהן כדי להירגע ולהתרכז לפני כל תחרות, וכדי למצוא את אותם יתרונות זעירים שיטו את הכף בספורט שבו נמדד הניצחון באלפיות השנייה.

כשפלפס היה בגיל העשרה, למשל, באומן נהג לומר לו בסופו של כל אימון ללכת הביתה "ולצפות בקלטת. לצפות בה לפני שאתה הולך לישון וכשאתה קם".

הקלטת לא הייתה אמיתית. היא הייתה תמונה דמיונית של המשחה המושלם. כל לילה לפני השינה וכל בוקר עם היקיצה הוא היה מדמיין את עצמו קופץ מן המקפצה ושוחה בהילוך איטי, שחייה מושלמת. הוא היה מדמיין את התנועות שלו, את קירות הברכה, את הסיבוכים ואת הסיום. הוא היה מדמיין את השוכל מאחורי גופו, את המים נוספים מן השפתיים שלו כשהפה התרומם מעל לקו המים, ואת ההרגשה להסיר את הכובע בסיום. הוא היה שוכב במיטה בעיניים עצומות ורואה את

התחרות כולה, את פרטי הפרטים, פעם אחר פעם, עד שהוא ידע כל שנייה בעל פה.

בזמן האימונים, כשבאומן הורה לפלפס לשחות במהירות של תחרות, הוא היה צועק "תפעיל את הקלטתו!", ופלפס היה מתאמץ ככל יכולתו. היתה אפילו כמעט אכזבה בזמן החתירה במים. הוא הריץ את זה בראש כל כך הרבה פעמים, שעכשיו היתה לו הרגשה של שגרה מכנית. אבל זה עבר. הוא שחה מהר יותר ויותר. בסופו של דבר כל מה שבאומן היה צריך לעשות לפני תחרות הוא לחוש "תכין את הקלטת", ופלפס היה נרגע ומנצח את יריביו.

ומרגע שבאומן יצר כמה הרגלים מרכזיים בחייו של פלפס נראה כי כל ההרגלים האחרים – תפריט התזונה ותוכנית האימונים שלו, תרגילי המתחחות ושגרת השינה – פשוט הסתדרו מעצמם. סוד היעילות של ההרגלים האלה, סוד פעולתם כהרגלי מפתח, טמון בזה שמכונה בספרות המקצועית "ניצחון קטן".

* * *

ניצחונות קטנים הם בדיוק מה שהם נשמעים, והם חלק מן התהליך שבו הרגלי מפתח יוצרים שינויים נרחבים. מחקרים רבים הראו שלניצחונות קטנים יש כוח עצום, הרבה מעבר להישגים של הניצחונות עצמם. "ניצחונות קטנים הם יישום מתמיד של יתרון קטן", כתב פרופסור מקורנל ב-1984. "מרגע שהושג ניצחון קטן פועלים כוחות שמאפשרים עוד ניצחון קטן". ניצחונות קטנים מספקים את התנאים ההכרחיים לשינויים מהפכניים: יש בכוחם של הישגים הקטנים לשכנע אנשים שגם הישגים גדולים יותר הם במרחק נגיעה.

כך היה, למשל, כשהארגונים לזכויות ההומוסקסואלים בארצות הברית פתחו במאבק נגד ההומופוביה בסוף שנות השישים. המאמצים הראשוניים שלהם הסתכמו בשורה של כישלונות. דרישתם לבטל את החוקים שנועדו להעמיד הומוסקסואלים לדין נדחתה על הסף בבתי המשוקקים במדינות השונות. מורים שניסו להכניס לתוכנית הלימודים גינעין לבני נוער חד-מיניים פוטרו בטענה שהם עוררו הומוסקסואליות.

דומה היה שהיעדים הגדולים של הקהילה הגאה – לשים קץ לאפליה ולהסדרות של המשטרה, ולשכנע את איגוד הפסיכיאטרים האמריקאי לבטל את הגדרת ההומוסקסואליות כמחלת נפש – היו מעבר להישג ידה.

אבל בתחילת שנות השבעים החליט "כוח המשימה לשחרור ההומוסקסואלים" של "איגוד הספריות האמריקאי" להתמקד במטרה צנועה אחת: לשכנע את ספריית הקונגרס לסווג מחדש את הספרים בנושא התנועה לשחרור ההומוסקסואלים מ-471-71 HQ (יחסי מין שלא כדרך הטבע, כולל פשעים מיניים) לקטגוריה אחרת, פוגענית פחות.

ב-1972, לאחר שהגיע מכתב עם הבקשה לסיווג מחדש, הסכימה ספריית הקונגרס לעשות את השינוי והיא מינה את הספרים לקטגוריה חדשה, HQ 76.5 ("הומוסקסואליות, לסביות – התנועה לשחרור ההומוסקסואלים, התנועה ההומופילית"). זה היה שינוי קל של הרגל מוסדי ישן בנוגע לסידורם של ספרים על מדפים, אבל הוא חולל פלאים. הידיעה על המדיניות החדשה פשטה כאש בשדה קוצים. ארגונים לזכויות ההומוסקסואלים מינפו את הניצחון ופתחו במסע נרחב לגיוס כספים. בתוך שנים אחדות התמודדו פוליטיקאים שהיו הומוסקסואלים מוצהרים על משרות ציבוריות בקליפורניה, בניו יורק, במסצ'וסטס וכאורגון, רבים מהם ציינו כי החלטתה של ספריית הקונגרס שימשה להם השראה. ב-1973, לאחר שנים של ויכוחים פנימיים, שינה איגוד הפסיכיאטרים האמריקאי את הערך "הומוסקסואליות", כך שלא תוגדר עוד מחלת נפש – וכך סלל את הדרך להעברת חוקים שאסרו אפליה על רקע נטייה מינית.

הכול התחיל בניצחון אחד קטן.

"ניצחונות קטנים אינם מצטברים כאופן סדרתי, לינארי, פשוט, כשכל צעד הוא צעד שניתן להוכיח שהוא מקרב יותר למטרה שנקבעה מראש", כתב קרל וייק, פסיכולוג ארגוני בולט. "שכיח יותר מצב שבו הניצחונות הקטנים מופיעים פה ושם... כמו ניסויים זעירים הבוחנים תיאוריות לא מפורשות על התנגדות ועל הזדמנות, וחושפים

השלישי ולבריכה האחרונה, המשקפיים היו מלאים לגמרי. פלפס לא יכול היה לראות כלום. לא את הקו לאורך קרקעית הבריכה, לא את ה־T השחורה שמסמנת את הקיר הקרב, הוא לא היה יכול לראות כמה תנועות ידיים נשאו לו. עבור רוב השחינים, לאבד את היכולת לראות באמצע גמר אולימפי, זו סיבה לפאניקה.

פלפס היה רגוע.

כל שאר הדברים באותו יום התנהלו לפי התוכנית. המשקפיים הדולפים היו סטייה קלה, אבל כזאת שהוא היה מוכן אליה. באומן הכריח פעם את פלפס לשחות בבריכה במישיגן בחושך, מפני שהוא רצה להכין אותו לכל הפתעה. חלק מקלטות הווידאו בראשו של פלפס עסקו בבעיות כאלה. הוא שחזר במוחו את הדרך להתמודד עם בעיה במשקפיים. כשהוא התחיל את הבריכה האחרונה הוא העריך כמה תנועות ידיים יידרשו למאמץ האחרון – תשע-עשרה או עשרים, אולי עשרים ואחת – והתחיל לספור. הוא הרגיש רגוע לגמרי ושחה במלוא הכוח. באמצע הבריכה הוא הגביר את המאמץ, הסתערות אחרונה שהפכה לאחת השיטות שלו בהכנעת יריביו. לאחר שמונה-עשרה תנועות ידיים הוא התחיל לצפות לקיר. הוא שמע את שאגות הקהל, אבל מכיוון שהוא היה עיוור, לא היה לו מושג אם הם מעורדים אותו או מישוהו אחר. תשע-עשרה תנועות, ואז עשרים. היתה לו תחושה שהוא צריך עוד אחת. כך אמרה לו הקלטת במוחו. הוא עשה את התנועה העשרים ואחת, תנועה גדולה, הוא גלש עם הזרוע מושטת לפניו, ונגע בקיר. התזמון היה מושלם. כשהוא הסיר את משקפי השחייה והסתכל על לוח התוצאות, הוא ראה את האותיות "WR" – שיא עולמי – ליד שמו. הוא זכה במדליית זהב נוספת.

לאחר המשחה שאל אותו אחד העיתונאים איך היתה ההרגשה לשחות כלי לראות. "הרגשתי כמו שדמינתי את זה", אמר פלפס. זה היה ניצחון אחד נוסף בחיים מלאי ניצחונות קטנים.

* * *

שישה חודשים אחרי שפול אוינל החל את תפקידו כמנכ"ל אלקואה

הן את המשאבים והן את החסמים שהיו בלתי נראים עד שהתעוררה הסיטואציה המסוימת."

זוה בדייקן מה שקרה עם מייקל פלפס. כשכוב באומן התחיל לעבוד עם פלפס ועם אמו על הרגלי המפתח של הרצת התמונות ברמיזין והרפיה, לא לבאומן ולא לפלפס היה מושג מה הם עושים. "ערכנו ניסויים, ניסינו דברים שונים עד שמצאנו משהו שעבד", אמר לי באומן. "בסוף הגענו למסקנה שהכי טוב יהיה להתרכז ברגעים הקטנים של ההצלחה ולהפוך אותם לטריגרים מנטליים. הפכנו אותם לשגרה. יש סדרה של דברים שאנחנו עושים לפני כל תחרות שמיועדים לתת למייקל תחושה של בניית ניצחון."

היה עונה שהוא לא חושב על כלום. הוא פשוט פועל לפי התוכנית. אבל זה לא נכון. האמת היא שההרגלים שלו פשוט נטלו את הפיקוד. כשהמשחה מגיע הוא כבר עבר מחצית מהתוכנית שלו והוא ניצח בכל שלב. כל תרגילי המתחנות נעשו כמתוכנן. בריכות החימום היו בדייקן כפי שהוא דמיין. האוזניות שלו משמיעות בדייקן את מה שהוא מצפה לשמוע. המשחה הוא רק עוד שלב בשגרת פעולות שהתחילה מוקדם יותר באותו היום והיתה כל כולה ניצחונות. הזכייה היא סיום טבעי לרצף הפעולות הזה."

נחזור לאותו יום בבייג'ין. השעה היתה 9:56 – ארבע דקות לתחילת המשחה – ופלפס עמד מאחורי המקפצה שלו, מנתר קלות על קצות בהונותיו. כשהכרוז קרא בשמו עלה פלפס על המקפצה, כפי שתמיד עשה לפני המשחה, ואז ירד, כפי שתמיד עשה. הוא הניף את זרועותיו שלוש פעמים כפי שעשה לפני כל משחה מאז היה בן שתים-עשרה. הוא עלה שוב על המקפצה, מיצב עצמו בתנוחה שלו, וכשנשמעה יריית הזינוק, קפץ.

פלפס ידע שמשוה לא כסדר ברגע שהוא פגע במים. כמשקפי השחייה שלו היתה רטיבות. הוא לא ידע אם הם דלפו מלמעלה או מלמטה, אבל כשהוא עלה מעל פני המים והתחיל לשחות, הוא קיווה שהלילה לא תהיה חמורה מדי.

אבל בסיכוב השני כבר נעשה הכול ממושטש. כשהוא הגיע לסיכוב

נצבעו שוב בצהוב וזהר ונכתבו נהלים חדשים. מנהלים אמרו לעובדים לא לחשוש להציע תחזוקה מונעת, והוכהרו הכללים כדי שאף אחד לא ינסה לבצע תיקונים מסוכנים. העירונות החדשה הביאה לירידה ניכרת, קצרת טווח בשיעור הנפגעים. אלקואה חוותה ניצחון קטן.

אויניל מיהר לנצל את ההזדמנות.

"אני רוצה לברך את כולם על הורדת מספר התאונות, גם אם רק לשבועיים", הוא כתב במזכר שעשה את דרכו ברחבי החברה. "אנחנו צריכים לחגוג לא כי אנחנו מקפידים על הכללים או כי הורדנו את המספר. אנחנו צריכים לחגוג כי אנחנו מצילים חיים".

עובדים צילמו את המסמך ותלו אותו על הארונות שלהם; מישוהו צייר את דמותו של אויניל על אחד הקירות באחד ממפעלי ההתכה עם ציטוט מתוך המזכר. בדיוק כשם שלהרגלים של מייקל פלפס לא היה קשר לשחיה אבל הם היו אחראים להצלחה שלו, כך מאמצי של אויניל התחילו לגלגל כדור שלג של שינויים שלא היו קשורים לבטיחות, ואף על פי כן היה בכוחם לעשות מהפכות.

"אמרתי לעובדים שמשתכרים לפי שעת עבודה, אם ההנהלה שלכם לא מקפידה על ענייני בטיחות, צלצלו אלי הביתה, הנה המספר שלי", סיפר לי אויניל. "עובדים התחילו להתקשר, אבל הם לא רצו לדבר על תאונות. הם רצו לדבר על רעיונות מצוינים אחרים שהיו להם".

מפעל אלקואה שמייצר לוחות ציפוי מאלומיניום לבתים, למשל, דרדש במשך שנים מפני שמנהליו ניסו לחוות את הצבעים המבוקשים, ובאופן בלתי נמנע טעו. הם שילמו מיליוני דולרים ליועצים שיבחרו גוונים של צבעים וחצי שנה אחר כך היה המחסן מלא עד אפס מקום ב"צהוב חלמוז", וחסר "ירוק בקבוק" שזכה לפתע לביקוש. יום אחד הציע אחד העובדים הזוטרים הצעה שהגיעה מהר מאוד למנהל הכללי: אם הם יקבצו במקום אחד את כל מכונות הצביעה הם יוכלו להחליף את הצבעים מהר יותר ויוכלו להגות זרזים יותר בתגובה לשינויים בדרישות הלקוחות. בתוך שנה הוכפלו הרווחים של ציפוי האלומיניום.

הניצחונות הקטנים שהתחילו עם ההתמקדות של אויניל בבטיחות יצרו אווירה שבה עלו כל מיני רעיונות חדשים.

הוא קיבל טלפון באמצע הלילה. על הקו היה מנהל מפעל באריזונה שהיה נסער מאוד וסיפר שמכבש השיחול הפסיק לעבוד ואחד העובדים – בחור צעיר שהתחיל לעבוד בחברה רק שבועות אחדים קודם לכן, נלהב מן העבודה שסיפקה ביטוח כריאות לאשתו הרה – ניסה לתקן אותו. הוא קפץ מעל קיר בטיחות צהוב שהקיף את המכבש וחצה את רחבת המכבש. פיסת אלומיניום היתה תקועה בציר של זרוע מסתובבת באורך מטר ושמונים. העובד משך את חתיכת האלומיניום וחילץ אותה מהציר. המכונה תוקנה. מאחוריו חידשה הזרוע את תנועתה והתקדמה בתנופה אל ראשו של הבחור. היא פגעה בו וריסקה את גולגולתו. הוא נהרג במקום.

ארבע-עשרה שעות אחר כך זימן אויניל את כל מנהלי המפעל ואת בכירי אלקואה כפיטסבורג ליישיבת חירום. במשך רוב היום הם שחזרו את התאונה בדקדקנות בעזרת תרשימים וצפייה חוזרת ונשנית בקלטות. הם איתרו כמה וכמה טעויות שגרמו לתאונה הקטלנית. לרבות שני מנהלים שראו את העובד קופץ מעל המחסום ולא עצרו בערו; תוכנית הכשרה שלא הוגישה בפני העובד שהוא לא יואשם במקרה של תקלה במכונה; היעדר הוראה לפיה עליו לפנות למנהל לפני שהוא מנסה לתקן בעצמו; היעדר היישנים שיכבו את המכונה באופן אוטומטי ברגע שמישוהו מציב את כף רגלו ברחבת המכבש.

"הרגנו את האיש הזה", אמר אויניל לקבוצה במבט קודר. "זה כישלון של המנהיגות שלי. אני גרמתי למוחו. וזה כישלון של כולכם כשרשרת הפיקוד".

המנהלים בחדר היו המומים. אין ספק שקרתה תאונה טרגית, אבל תאונות טרגיות הן חלק מהחיים באלקואה. זאת היתה חברת ענק עם עובדים שהתעסקו עם מתכת לוהטת ומכונות מסוכנות. "פול בא הנה כור והיתה המון ספקנות כשהוא דיבר על בטיחות", אמר ביל אורדוק, מנהל בכיר. "חשבנו שזה יימשך כמה שבועות עד שהוא יעבור לנושא אחר. אבל הישיבה ההיא באמת טלטלה אותנו. הוא היה רציני לגבי זה, רציני מספיק כדי להישאר ער בלילות בגלל עובד שהוא מעולם לא יפגש. זה היה הרגע שבו דברים התחילו להשתנות".

בתוך שבוע מאז אותה ישיבה כל המעקרות במפעלים של אלקואה

הנשים צריכות לשפר את התזונה שלהן לפני ההיריון. ופירושו של דבר שהממשלה היתה צריכה להתחיל לחנך את הנשים לתזונה נכונה לפני שהן התחילו להיות פעילות מבחינה מינית. ופירושו של דבר שעל פקיד הממשל היה להכניס לימודי תזונה לתוכנית הלימודים בבתי הספר התיכוניים.

ואולם כשאוי"ל התחיל לברר איך ליצור את תוכניות הלימודים האלה, הוא גילה שמורים רבים בבתי הספר התיכוניים באזורים הכפריים לא ידעו די ביולוגיה כדי ללמד תזונה. על הממשלה היה, אפוא, לשנות את הכשרתם של המורים עוד בקולג'ים ולהקנות להם בסיס רחב יותר בביולוגיה כדי שהם יהיו מסוגלים מאוחר יותר ללמד נערות מתבגרות מהי תזונה נכונה, כדי שאותן נערות יאכלו טוב יותר לפני שהן יתחילו לקיים יחסי מיין, וכסופו של דבר, תהיה תזונתן טובה דיה כשהן יהיו בהיריון.

הכשרת מורים לקויה, הסיקו פקיד הממשל שעברו עם אוי"ל, היא שורש הבעיה של תמותת תינוקות גבוהה. אם היו מבקשים מרופאים או מפקדי בריאות הציבור להכין תוכנית למלחמה בתמותת תינוקות איש מהם לא היה מציע לשנות את הכשרת המורים בקולג'ים. לא היה עולה על דעתם שיש קשר בין הרברים. אבל הכשרת סטודנטים להוראה ביסודות הביולוגיה איפשרה להם להעביר אחר כך את הידע הזה למתבגרות, שהתחילו לאכול בריא יותר, ושנים אחר כך ילדו תינוקות חסונים יותר. היום נמוך שיעור תמותת התינוקות בארצות הברית ב־68 אחוזים ממה שהוא היה כשאוי"ל התחיל לבדוק את הנושא.

הניסיון של אוי"ל כטיפול בתמותת תינוקות מדגים את הדרך השנייה שבה הרגלים מרכזיים מעודדים שינוי: באמצעות יצירת מבנים שעוזרים להרגלים אחרים להתבסס. במקרה של תמותת התינוקות, שינוי תוכניות הלימודים לסטודנטים להוראה במכללות הניע תגובת שרשרת שבסופו של דבר חלחלה לחינוך הנערות באזורים הכפריים, ולתזונתן בזמן ההיריון. וההרגל של אוי"ל לדחוק ללא הרף בפקידים אחרים להמשיך ולחקור עד שהם יגיעו לשרשרי הבעיה שינה את הדרך שבה חשבה הממשלה על בעיות כמו תמותת תינוקות.

"מסתבר שהבחור מציע את רעיון ייעול הצביעה כבר עשר שנים, אבל הוא לא פנה לאף אחד בהנהלה", סיפר לי אחד המנהלים באלקואה. "ואז הוא חשב לעצמו, מכיוון שאנחנו מבקשים כל הזמן שיפנו אלינו עם המלצות כטיחות, למה לא לספר להם על הרעיון האחר שיש לי? הוא ממש נתן לנו את המספרים הווכים כלוסי".

ג

כשפול אוי"ל הצעיר עבד בממשל ויצר מסגרת לניתוח הוצאות השלטון על שירותי הבריאות אחד הנושאים המרכזיים שהטרידו את פקדי הממשל היה תמותת תינוקות. ארצות הברית היתה כבר אחת המדינות העשירות בעולם. ועם זאת שיעור תמותת התינוקות במדינה היה גבוה יותר מאשר ברוב מדינות אירופה ובחלקים מסוימים בדרום אמריקה. מספרים מזדהמים של תינוקות שלא השלימו את שנת חייהם הראשונה נרשמו במיוחד באזוריה הכפריים של המדינה.

על אוי"ל הוטלה המשימה לנסות ולפענח את התופעה. הוא ביקש ממשרדים פרוליים אחרים להתחיל לנתח את נתוני תמותת התינוקות, ובכל פעם שמישהו חזר עם תשובה, הוא שאל עוד שאלה, מנסה לרדת לעומקה של הבעיה ולהבין את שורשיה. בכל פעם שמישהו נכנס למשרדו של אוי"ל עם ממצא כלשהו, היה אוי"ל שואל שאלות חדשות. הוא שיגע אנשים עם הרצון הבלתי נדלה ללמוד עוד ועוד, להבין מה באמת קורה. ("אני אוהב את פול אוי"ל, אבל אין סכום בעולם שישכנע אותי לעבוד איתו שוב", אמר לי אחד הפקידים. "האיש מעולם לא נתקל בתשובה שהוא לא יוכל להפוך לעוד עשרים שעות עבודה".)

מחקרים אחדים העלו, למשל, את ההשערה, שהגורם העיקרי לתמותת תינוקות היה לידת פגים. והסיבה לכך שתינוקות נולדו לפני הזמן היתה שאימותיהם סבלו מתזונה לקויה במהלך ההיריון. לפיכך, כדי להוריד את שיעור תמותת התינוקות, יש לשפר את תזונתן של האימהות. פשוט, לא? אבל כדי לשפר את התזונה בזמן ההיריון היו

החוקרים לא הציעו אף אחד מהדברים האלה. הם פשוט ביקשו מכולם לתעד את מה שהם אכלו פעם בשבוע. אבל הרגל המפתח הזה – ניהול יומן אכילה – יצר מבנה שסייע לצמיחתם של הרגלים אחרים. כעבור שישה חודשים מתחילת המחקר המשתתפים שתיעדו יום יום את מה שהם אכלו השילו ממשקלם פי שניים יותר מן האחרים.

“אחרי כמה זמן היומן כבר נכנס לי לראש”, אמר לי אחד המשתתפים במחקר. “התחלתי לחשוב אחרת על ארוחות. זאת היתה בשבילי שיטה חדשה לחשוב על אוכל כלי להיכנס לדיכאון”.

דבר דומה קרה באלקואה לאחר שאיניל התחיל לנהל את החברה. בדיוק כשם שיומני האוכל סיפקו שלד להתבססותם של הרגלים אחרים, כך יצרו הרגלי הבטיחות של איניל אווירה שבה נוצרו דפוסי התנהגות אחרים. מוקדם יותר נקט איניל צעד יוצא הדופן והורה למשרדי אלקואה כרחבי העולם להתחבר לרשת אלקטרונית. זה היה בשנות השמונים המוקדמות, בזמן שרשתות תקשורת בינלאומיות לא היו מחוברות בדרך כלל למחשבים שולחניים של אנשים. איניל הצדיק את ההוצאה בטענה שחיוני ליצור מערכת נתוני בטיחות בזמן אמת שתשמר את המנהלים כדי לחלוק רעיונות. התוצאה היתה שאלקואה פיתחה את אחת המערכות הראשונות של דואר אלקטרוני תאגידי עולמי.

איניל התחבר מדי בוקר למערכת ושלה הודעות כדי לוודא שכל האחרים מחוברים אף הם. בהתחלה אנשים השתמשו ברשת בעיקר כדי לרוץ בסוגיות בטיחות. אחר כך, כשהרגלי הדואר האלקטרוני הפכו שגורים יותר ונזחים יותר, הם התחילו לשלוח מידע על כל מיני נושאים אחרים, כמו תנאי השוק המקומי, מיכסות מכירות, ובעיות עסקיות. מנהלים בכירים נדרשו לשלוח בכל יום שישי דו"ח שכל אחד בחברה יכול לקרוא. מנהל בכרזיל השתמש ברשת כדי לשלוח לעמית מניו יורק נתונים על שינויים במחירי הפלדה, והמנהל הניו יורקי הפך את המידע הזה לרווח מהיר לחברה בוול סטריט. עד מהרה, כולם השתמשו במערכת כדי לתקשר על כל דבר. “שלחתי בדואר את דו"ח התאונה שלי וידעתי שכולם קוראים את זה, אז חשבת, למה לא

דבר דומה יכול לקרות בחיים של אנשים. כך לדוגמה, עד לפני עשרים שנה לערך, על פי התפיסה הרווחת, הדרך הטובה ביותר להפחתה במשקל היתה לשנות את החיים מן הקצה אל הקצה. רופאים נתנו למטופליהם השמנים דיאטות מחמירות והורו להם להצטרף למכון כושר, להשתתף בפגישות ייעוץ על בסיס קבוע – לפעמים אפילו על בסיס יומיומי – ולשנות את שגרת יומם, כמו למשל, לעלות במדרגות במקום במעלית. החשיבה המקובלת היתה שרק על ידי מהפכה מוחלטת בחייהם יהיה אפשר לתקן את הרגליהם הרעים.

אבל כשחוקרים בדקו את יעילותן של אותן שיטות לאורך זמן הם גילו שהן נחלו כישלון חרוץ. המטופלים עלו במדרגות במשך כמה שבועות אבל בסוף החודש זו כבר היתה טרחה גדולה מדי. הם התחילו דיאטות והצטרפו למכוני כושר, אבל אחרי שפרץ ההתלהבות הראשוני חלף, הם חזרו בהדרגה להרגלי האכילה והצפייה בטלוויזיה הישנים. אף אחד מהם לא יכול היה מסוגל לעמוד במתקפה הזאת של שינויים רבים כל כך בבת אחת, ושום דבר מזה לא החזיק מעמד.

הנהגה ב-2009 פרסמה קבוצת חוקרים שפעלה במימון המכוניים הלאומיים לבריאות מחקר שהציג גישה שונה להפחתת משקל. הם אספו קבוצה של 1,600 אנשים הסובלים מהשמנת יתר וביקשו מהם לכתוב כל מה שהם אכלו לפחות יום אחד בשבוע.

ההתחלה היתה קשה. הנבדקים שכחו לקחת איתם את יומני האוכל שלהם, או שהם היו חוטפים פה ושם ולא מציינים את ה"גשנושים". אבל, לאט לאט הם התחילו לתעד את ארוחותיהם פעם בשבוע – ולפעמים, לעתים תכופות יותר. משתתפים רבים התחילו לנהל יומן אכילה יומי. בסופו של דבר זה הפך להרגל. ואז קרה משהו בלתי צפוי. המשתתפים עברו על הרשימות שלהם ומצאו דפוסים שהם לא ידעו על קיומם. חלקם שמו לב שהם תמיד חוטפים משהו בסביבות 10:00 בבוקר, ובעקבות זאת החליטו להחזיק תפוח או בננה על השולחן להשבעת תאוות הכרסם של אמצע הבוקר. אחרים התחילו להשתמש ביומנים שלהם כדי לתכנן תפריטי ארוחות, וכשאררוחת הערב הגיעה, הם אכלו את הארוחה הבריאה שהם תכננו במקום סתם ג'אנק פוד מצהמקור.

לשלוש מידע על תמחיר, או מידע מודיעיני על חברות אחרות? אמר לי אחד המנהלים. "הרגשנו כאילו גילינו נשק סודי. המתחרים שלנו לא הבינו איך אנחנו עושים את זה".

כשהאינרטנט לבלב, היתה אלקואה במקום מושלם כדי לנצלו. ההרגל הבסיסי של אוניל – בטיחות העובדים – יצר בסיס שעודד נוהג אחר – האימייל – שנים לפני המתחרים.

* * *

ב-1996 מלאו כמעט עשר שנים לכהונתו של אוניל באלקואה. שיטות הניהול שלו נלמדו בבית הספר למינהל עסקים בהרווארד, ובבית הספר לממשל על שם קנדי. שמו הוזכר תכופות כמועמד לתפקיד המזכיר לענייני המסחר או מזכיר ההגנה. העובדים שלו והאיגודים המקצועיים העניקו לו ציונים גבוהים. במשמרת שלו עלה מחיר המניה של אלקואה ביותר מ-200 אחוזים. הוא היה, לבסוף, בעל הצלחה בלתי מעורערת.

במאי אותה שנה, בישיבה של בעלי המניות במרכז פיטסבורג, נעמדה נזירה בנדיקטינית בזמן השאלות והתשובות וטענה שאוניל משקר. האחות מארי מרגרט ייצגה קבוצת בעלי עניין חברתי שטיפלה בשכר ובתנאים במפעל של אלקואה באקוניה שבמקסיקו. היא אמרה שבזמן שאוניל מהלל ומשבח את אמצעי הבטיחות של אלקואה, עובדים במקסיקו חולים בגלל אדים מסוכנים.

"זה לא נכון", אמר אוניל ליושבי האולם. הוא העלה את נתוני הבטיחות מהמפעל במקסיקו על צג המחשב שלו. "רואים?" הוא שאל, מראה לנוכחים את הניקוד הגבוה של המפעל בבטיחות, בציות סביבתי, ובסקרי שביעות רצון של העובדים. מנהל המפעל, רוכרט ברטון, היה אחד ממנהליה הבכירים של אלקואה. הוא עבד בחברה עשרות שנים והיה אחראי לכמה מן השותפויות הגדולות שלה. הנזירה אמרה לקהל שאסור לבטוח באוניל. היא התיישבה.

אחרי הישיבה ביקש אוניל מן הנזירה לבוא אליו למשרד. המסדר של הנזירה החזיק בחמישים מניות של אלקואה ובמשך חודשים הם

ביקשו שתתקיים הצבעה של בעלי המניות על החלטה לבדוק את מפעלי החברה במקסיקו. אוניל שאל את האחות מארי אם היא עצמה ביקרה באחד המפעלים. לא, היא ענתה. ליתר ביטחון ביקש אוניל ממנהל משאבי האנוש ומהיועץ המשפטי של החברה לטוס למקסיקו ולעמוד מקרוב על הדברים.

כשהמנהלים הגיעו הם בדקו את רישומי המפעל באקוניה, ומצאו דו"חות על תאונה שלא נשלחו למשרדים הראשיים של החברה. כמה חודשים קודם לכן היתה הצטברות של אדים בתוך הבניין. זה היה אירוע קטן יחסית. מנהל המפעל, ברטון, התקין מאווררים כדי לפזר את הגז. האנשים שחלו החלימו לחלוטין כעבור יום או יומיים.

אבל ברטון לא דיווח על החולים.

כשהמנהלים חזרו לפיטסבורג ומסרו את ממצאיהם, היתה לאוניל שאלה.

"כוב ברטון ידע שאנשים חלו?"

"לא נפגשנו איתו", הם ענו. "אבל, כן, זה די ברור שהוא ידע".

כעבור יומיים ברטון פוטר.

מהלך היכה בהלם אנשים מבחוץ. ברטון נזכר במאמרים כאחד המנהלים המוערכים בחברה. העזיבה שלו היתה מכה למיזמים משותפים שובכים.

אבל בתוך אלקואה איש לא הופתע. זה נראה כמו המשך בלתי נמנע של התרבות הארגונית שאוניל יצר.

נמנע של התרבות הארגונית שאוניל יצר.

"ברטון פיטר את עצמו", אמר לי אחד מעמיתיו. "לא היתה שום ברידה".

זאת הדרך האחרונה שבה הרגלים מרכזיים מעודדים שינוי נרחב: באמצעות יצירת תרבויות שבהן נטבעים ערכים חדשים. הרגלי מפתח מקלים על החלטות קשות – כמו פיטורים של מנהל בכיר – משום שכשאותו אדם מפר את התרבות הארגונית, ברור לו שעליו ללכת. לפעמים תרבויות אלה באות לידי ביטוי באוצר מילים מיוחד, שהשימוש בו הופך, בעצמו, להרגל שמגדיר את הארגון. באלקואה, למשל, היו "תוכניות ליבה" ו"פילוסופיות בטיחות", ביטויים שכמו מזוודות, הכילו בחובם שיחות שלמות על סדרי עדיפויות, יעדים, וצורות חשיבה.

"בחברה אחרת זה היה עשוי להיות לא פשוט לפרט מישוהו שהיה שם כל כך הרבה שנים", אמר לי אוניל. "לי זה לא היה קשה. היה ברור מה הערכים שלנו מכתבים. הוא פוטר כי הוא לא דיווח על התאונה, וכך לאף אחד אחר לא היתה הזדמנות ללמוד ממנה. לא לחלוק את ההזדמנות ללמוד, זהו אחד מאותם חטאים חמורים שיש להימנע מהם".

תרבויות צומחות מתוך הרגלי מפתח בכל ארגון, בין שהנהגה מודעת לכך ובין שלא. חוקרים כדקו, למשל, כיתה חדשה של צוערים ב"וסט פוינט". הם מדרו את ממוצע הציונים שלהם, את כושרם הגופני, את היכולות הצבאיות שלהם ואת המשמעת העצמית. אבל כשהם ניסו למצוא מתאם בין הגורמים האלה לבין מה שקרה עם הצוערים כהמשך – האם הם נשרו בדרך או סיימו – הם מצאו שכולם היו חשוכים פחות מגורם אחד שהחוקרים התייחסו אליו כאל "חוסן נפשי". הם הגדירו את התכונה הזאת כיכולת לחתור "ללא ליאות לקראת אתגרים, תוך שמירת רמה גבוהה של מאמץ ועניין במשך שנים, חרף כישלונות, מצוקות ותקופות של חוסר התקדמות".

הדבר המעניין ביותר בנוגע לחוסן הנפשי הוא אופן צמיחתו. הוא מתפתח מתוך תרבות שהצוערים יוצרים לעצמם, ואותה תרבות לעתים קרובות מתפתחת בגלל הרגלי מפתח שהם מסגלים בווסט פוינט. "יש במקום הזה כל כך הרבה דברים קשים", אמר לי אחד הצוערים. "הם קוראים לקיץ הראשון 'Beast Barracks' (מגורי החיות), כי הם רוצים להשפיל אותך. המון אנשים עוזבים לפני שהשנה מתחילה".

"אבל בימים הראשונים כאן מצאתי קבוצת חברים, והתחלנו עם מנהג כזה שכל בוקר אנחנו מתכנסים כדי לוודא שכולנו מרגישים חוקים. אני הולך אליהם אם אני מודאג או מרוכך, ואני יודע שהם יעמידו אותי על הרגליים. אנחנו רק תשעה, ואנחנו קוראים לעצמנו 'המוסקטרים'. אני לא חושב שהייתי שורד כאן חודש בלעדיהם".

צוערים שמצליחים יפה בווסט פוינט מגיעים למקום מצוירים בהרגלים של משמעת גופנית ונפשית. אבל הנכסים האלה יכולים לעזור רק עד גבול מסוים. כדי להצליח הם זקוקים להרגל בסיסי שיוצר תרבות – כמו אסיפה יומית של חברים "באותו ראש" – שעוזרת

למצוא את הכוחות להתמודד עם הקשיים. הרגלי מפתח משנים אותנו על ידי יצירת תרבות שמבהירה את הערכים שעלולים להישכח מאיתנו בעיצומה של התלבטות או ברגעי אי ודאות.

* * *

בשנת 2000 פרש אוניל מאלקואה, ולבקשתו של הנשיא הנבחר ג'ורג' בוש, קיבל על עצמו את תפקיד שר האוצר.* הוא עזב את התפקיד כעבור שנתיים, והיום הוא מקדיש את רוב זמנו לעבודה עם בתי חולים על התמקדות בבטיחות וגיהות ועל הרגלי מפתח שיכולים להפחית את שיעורי הטעויות הרפואיות. נוסף על כך הוא חבר בכמה דירקטוריונים.

בתוך כך, חברות וארגונים בכל רחבי ארצות הברית אימצו את הרעיון של שימוש בהרגלי מפתח כדי לתקן ליקויים במקומות העבודה. בייבמ, למשל, שידד לו גרסטר את המערכות בחברה באמצעות דגש ראשוני על הרגל מרכזי אחד: דפוסי המחקר והמכירות של יבמ. בחברת הייעוץ העסקי מקינזי אנד קומפני נוצרה תרבות של שיפור מתמיד באמצעות הרגל מרכזי של ביקורות פנימיות מקיפות שנמצאות בליבה של כל משימה. בגולדמן סאקס מושתתת כל החלטה על הרגל מרכזי של הערכת סיכונים.

המורשת של אוניל ממשיכה להתקיים באלקואה גם אחריי. גם בהיעדרו המשיך שיעור הפציעות לרדת. ב-2010, כ-82 אחוזים ממפעלי החברה לא נרשמה היעדרות מן העבודה בגלל תאונת עבודה,

* כהונתו של אוניל כשר האוצר לא היתה מוצלחת כשנתיו באלקואה. כמעט מיד לאחר שנכנס לתפקידו הוא התחיל להתמקד בכמה סוגיות מרכזיות, לרבות בטיחות העובדים, יצירת מקומות עבודה, אחריות נושאי משרה, ומלחמה בעוני באפריקה, בין יוזמות אחרות.

אבל התפיסות של אוניל לא עלו בקנה אחד עם אלו של ג'ורג' בוש, הוא פתח במלחמה פנימית כשהתנגד להצעה של בוש לקיצוץ במסים. הוא התבקש להתפטר בסוף 2002. "מה שאני חשבת שהוא הדבר הנכון למדיניות הכלכלית היה ההפך ממה שרצה הבית הלבן", אמר לי אוניל. "זה לא דבר טוב לשר אוצר, ולכן פוטרתי".

קרוב לשיא של כל הזמנים. הסיכויים להיפצע בחברת תוכנה, בהנפשת דמויות מצוירות לאולפני סרטים, או בהכנת דו"חות מס גדולים יותר מאשר בעבודה עם אלומיניום מותך באלקואה.

"כשמוניתי למנהל מפעל", אמר ג'ף שוקי, מנהל הבטיחות של אלקואה, "ביום הראשון שחניתי במגרש החניה ראיתי את כל מקומות החניה השמורים ליד הכניסה הראשית עם תוארי האנשים עליהם. ראש זה ומנהל הזה. אנשים חשובים קיבלו את מקומות החניה הכי טובים. הדבר הראשון שעשיתי היה להורות למנהל התחזוקה לעבור בשכבת צבע על כל התארים האלה. רציתי שאת מקומות החניה הטובים ביותר יקבלו הראשונים שמגיעים לעבודה. כולם הבינו את המסר: כל אחד חשוב. זה היה המשך למה שפול עשה לגבי בטיחות העובדים. זה קצת זעזע את המפעל. די מהר, כולם התחילו להגיע לעבודה כל יום מוקדם יותר ויותר".