



מי הזיז את הגבינה שלי?

לזכור עם השיוני

ספנסר ג'ונסון

מחבר הרב-מכר THE ONE MINUTE MANAGERTM

"מי הזיז את הגבינה שלי?"

הוא משל על ההתייחסות לשינוי.
זה סיפור משעשע שבו ארבע דמויות המתגוררות
בתוך מבוך מחפשות גבינה שתשביע את רעבונם.

ה"גבינה" מסמלת כל מה שאנו רוצים בחיינו:
קריירה, אהבה, כסף, עמדה, בריאות ושלוות-נפש.
המבוך הוא המקום שבו אנו תרים אחר הגשמת
חלום הגבינה: המשפחה שלנו, מקום העבודה
שלנו והקהילה שבה אנו חיים.

בסיפור הזה, מתרחש שינוי בלתי-צפוי.
כל דמות מגיבה לשינוי בדרכה. וכולן מלמדות
אותנו משהו.

כאשר תקראו את הסיפור תתבהר הכתובת שעל
הקיר. תדעו לאמץ את השינוי, לזרום איתו –
וליהנות ממנו.

זהו ספר שקסמו מהלך על הכל – ורישומו עמוק.

מי

הזיז את

הגבינה שלי?

ספנסר ג'ונסון

מי

הזיז את הגבינה שלי?

זיזום עם
השינוי

תרגמה מאנגלית:

דורית לנדס

פקר הוצאה לאור בע"מ

Spencer Johnson, M.D.
WHO MOVED MY CHEESE?
An Amazing Way to Deal with Change
in Your Work and in Your Life

Copyright © 1998 by Spencer Johnson, M.D.
This translation is published by arrangement with G.P. Putnam's Sons,
a member of Penguin Putnam Inc.
Hebrew copyright © 1998 by Pecker Publishers Ltd.
21 Namir Road. P.O.B. 33444 Tel-Aviv 61333
Printed in Israel

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או
לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכאני או אחר -
כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה.
שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט
אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

עיצוב עטיפה: שאול טרקל

נדפס בישראל, תשנ"ח
© 1998 כל הזכויות שמורות לפקר הוצאה לאור בע"מ
דרך נמיר 21, ת.ד. 33444 תל-אביב 61333
סדר ועימוד ממוחשב: "אגדה" תל-אביב
לוחות, הדפסה וכריכה: מפעלי דפוס כתר, ירושלים

מוקדש לידידי ד"ר קנת' בלאנשארד,
שהתלהבותו עודדה אותי בכתיבת
הספר, ועזרתו הביאה את הספר
לידיעת אנשים כה רבים.

"מיטב התחבולות של עכברים ואנשים יסוכלו
לעיתים קרובות."

רוברט ברנס (1759-1796)

"החיים אינם מסדרון ישר וקל שבו אנחנו נעים
בחופשיות, בלא קושי, אלא מבוך של מעברים
שאנו נאלצים לגשש ביניהם את הדרך, כשאנחנו
תועים ומבולבלים ומדי פעם מגיעים למבוי סתום.
אבל אם נאמין, אלוהים תמיד יפתח לנו דלת; אולי
לא אותה הדלת שהיינו חושבים עליה בעצמנו,
אבל דלת שבסופו של דבר תתגלה כמועילה לנו."

א. קרונין

התוכן

הסיפור מאחורי הסיפור
הקדמה מאת ד"ר קנת' בלאנשארד I I

פגישת־מחזור 2 I

25 מי הזיז את הגבינה שלי? – הסיפור
ארבע דמויות
מציאת גבינה
אין גבינה!
העכברונים: רחרחן ורצרצן
הזעירונים: ליבוט וחיבוט
בינתיים, מה קורה במבוך
מעבר לפחד
איך ליהנות מההרפתקאה
לנוע עם הגבינה
הכתובת על הקיר
טעמה של גבינה חדשה
ליהנות מהחידוש!

דיון: בהמשך אותו יום 8 I

הקדמה למי שקרא את הסיפור
מאת דב ינאי 99

דברי־שבח 107
כיצד מזמינים עוד גבינה I 2 I

הסיפור שמאחורי הסיפור הקדמה מאת ד"ר קנת' בלאנשארד

אני שמח לספר לכם את "הסיפור שמאחורי הסיפור" של מי
הזיז את הגבינה שלי? מכיוון שפירוש הדבר הוא שהספר כבר
נכתב, וכולנו יכולים לקרוא את הסיפור, ליהנות ממנו ולחלוק
אותו עם הזולת.

רציתי מאוד לראות את הסיפור הזה מתפרסם כספר –
מאז הפעם הראשונה ששמעתי את ספנסר ג'ונסון מספר את
הסיפור הגדול שלו על ה"גבינה", לפני שכתבנו יחד את
רב-המכר *The One Minute Manager*.

אני זוכר שאמרתי לעצמי אז שזה סיפור מוצלח מאוד; ידעתי כמה יעזור לי הסיפור הזה מאותו רגע ממש. מי הזיז את הגבינה שלי? הוא סיפור על שינוי המתרחש במבוך שבו מחפשות ארבע דמויות משעשעות את ה"גבינה" – והגבינה היא מטאפורה למה שאנחנו רוצים שיהיה לנו בחיים, בין אם המדובר בעבודה, קשר-זוגי, כסף, בית גדול, חופש, בריאות, הכרה, שלוה רוחנית, או אפילו פעילות כמו ריצה או גולף.

כל אחד מאיתנו יגדיר את הגבינה שלו על פי דרכו, וכולנו משתדלים להשיגה מפני שאנחנו מאמינים שהיא גורמת לנו לאושר. כשאנחנו מקבלים אותה, אנחנו נקשרים אליה לעתים קרובות. ואם אנחנו מאבדים אותה – או אם היא נלקחת מאיתנו – התגובה שלנו עלולה להיות טראומטית. ה"מבוך" בסיפור מסמל את המקום שבו אתם עושים את זמנכם בחיפוש אחר מה שאתם רוצים. זה יכול להיות הארגון שבו אתם עובדים, הקהילה שבה אתם חיים, או הקשרים האישיים בחייכם.

אני מספר את 'סיפור הגבינה' שאתם עומדים לקרוא בהרצאותי ברחבי העולם, ולעתים קרובות אני שומע אחר-כך מאנשים על ההשפעה שהסיפור חולל בחייהם.

תאמינו או לא, אנשים ששמעו את "סיפור הגבינה" טענו כי בזכותו ניצלה הקריירה שלהם, ניצלו חיי הנישואין שלהם, ואפילו חייהם!

אחת הדוגמאות האמיתיות לכך היא זו של צ'רלי ג'ונס, שדר מוכשר ברשת הטלוויזיה NBC בארצות-הברית, שגילה כי הודות לסיפור מי הזיז את הגבינה שלי? ניצלה הקריירה שלו. זה מקרה פרטי, אבל העקרונות אותם למד יכולים לשמש את כולנו.

והנה סיפור המקרה: צ'רלי עבד קשה והצליח מאד בעבודתו כשדר תחרויות אתלטיקה קלה באולימפיאדה הקודמת, לכן הופתע וכעס כשהבוס שלו אמר לו שהוא מעבירו מתפקידו כשדר ארועי-הספורט החשובים האלה באולימפיאדה הקרובה – וכי מעתה הוא ידווח על תחרויות שחיה וצלילה. כיוון שלא הכיר היטב את ענפי הספורט הללו, צ'רלי היה מתוסכל. הוא הרגיש שלא מעריכים אותו, והוא התרגז. הוא אמר שהוא הרגיש שזה לא הוגן! כעסו החל להשפיע על כל דבר שעשה.

ואז הוא שמע את הסיפור מי הזיז את הגבינה שלי?

הוא סיפר שאחר-כך הוא צחק על עצמו ושינה את הגישה שלו. הוא הבין שהבוס שלו בסך הכל "הזיז את הגבינה שלו". לכן הוא הסתגל. הוא למד את שני ענפי הספורט החדשים, ובתוך כך גילה כי כשעשה משהו חדש, הרגיש צעיר. תוך זמן לא רב הבחין הבוס של צ'רלי בגישה החדשה שלו, באנרגיה שלו, ועד מהרה הטיל עליו משימות מעניינות יותר. הוא הצליח יותר ויותר ובסופו של דבר נכלל בהיכל התהילה של שחקני הפוטבול המקצוענים – בסימטת השדרים. זה רק אחד מהסיפורים האמיתיים ששמעתי על הרישום העז של "סיפור הגבינה" על אנשים כשהשפעה מורגשת ממקום העבודה ועד לחיי האהבה שלהם. אני מאמין כל-כך בכוחו של הסיפור מי הזיז את הגבינה שלי? שבאחרונה, על סף הופעתו ובטרם נכרך חילקתי מאתיים עותקים של הספר לכל מאתיים העובדים בחברה שלנו. מדוע?

מפני שבדומה לכל חברה שרוצה לא רק לשרוד בעתיד, אלא גם להמשיך ולהיות תחרותית, חברת 'בלאנשארד טריינינג אנד דיוולופמנט' משתנה תדיר. הם מזיזים כל הזמן את ה"גבינה" שלנו. אם בעבר רצינו אולי בעובדים נאמנים, הרי שהיום אנחנו צריכים אנשים גמישים שאינם מתייחסים בצורה נוקשה ל"דרך שבה עושים כאן דברים".

ובכל זאת, כידוע לכם, החיים במים גועשים, והשינויים המתחוללים כל הזמן בעבודה או בחיינו הפרטיים, יכולים לגרום למתיחויות, אלא אם כן אנשים ימצאו דרך התייחסות לשינוי שתסייע להם להבין זאת. זה תפקידו של סיפור הגבינה. כשסיפרתי לעובדי החברה שלנו על הסיפור וכשהם קראו את מי הזיז את הגבינה שלי? ניתן ממש לחוש כיצד הם משתחררים מהאנרגיה השלילית. אנשים רבים מכל המחלקות יצאו מגידרם להודות לי על הספר וסיפרו לי כמה הועיל להם כבר, ואיך סייע להם להתייחס באור אחר לשינויים המתרחשים בחברה שלנו. האמינו לי, נדרש זמן קצר לקרוא את המשל הקטן הזה, אבל רישומו יכול להיות עמוק מאוד.

תמצאו שלושה חלקים בספר. הראשון, פגישת-מחזור, ידידים לספסל הלימודים משוחחים בכנס המחזור שלהם על הנסיון להתמודד בשינויים הקורים בחייהם. החלק השני בספר הוא הסיפור של מי הזיז את הגבינה שלי? והוא ליבת הספר. בחלק השלישי, דיון, אנשים דנים במשמעותו של הסיפור לגביהם וכיצד ישתמשו בו בעבודתם ובחייהם.

אחדים מקוראי הגירסה המוקדמת של כתב-היד הפרידו בין הסיפור לבין הדיון, והעדיפו לפרש את משמעות הסיפור בעצמם. אחרים נהנו לקרוא את הדיון שהתקיים אחרי קריאת הסיפור מכיוון שהמריץ את חשיבתם לגבי האופן שבו יישמו את מה שלמדו בהתייחס למצבם האישי.

בכל מקרה, אני מקווה שבכל פעם שתקראו שוב את הסיפור מי הזיז את הגבינה שלי? תמצאו בו משהו חדש ומועיל, כפי שאני מוצא, וכי המשל יסייע לכם להתמודד בשינוי, ויביא לכם הצלחה, לאחר שאתם תגדירו מהי ההצלחה מבחינתכם. אני מקווה שתיהנו ממה שתגלו ואני מאחל לכם כל טוב. זיכרו: צריך לזוז עם הגבינה!

קן בלאנשארד

סן דייגו, 1998

מי
הזיז
את הגבינה
שלי?

פגישת-מחזור

ביום בהיר אחד התכנסו בשיקגו כמה חברים שלמדו יחד בבית-הספר לארוחת-צהריים, לאחר שבערב הקודם השתתפו בכינוס המחזורים של בית-הספר התיכון. כל אחד מהמשתתפים רצה לשמוע על מה שקרה בחייהם של חבריו. אחרי התלוצצות לא מעטה, וסעודה טעימה, התנהלה שיחה מעניינת.

אנג'לה שהיתה אחד האנשים הפופולאריים ביותר בכיתה, אמרה, "החיים התפתחו בדרך שונה מכפי שחשבתי כשהיינו בבית הספר. הרבה מאוד נשתנה."

"בהחלט", הסכים איתה נתן. חבריו ידעו שהוא השתלב בעסקי משפחתו, חברה וותיקה שלא השתנתה מזה דורות והיתה מוכרת מאוד. לכן הם הופתעו למראה דאגתו. הוא שאל, "שמתם לב לכך שאנחנו לא רוצים להשתנות כשהדברים משתנים?"

קרלוס אמר, "נדמה לי שאנחנו מסרבים להשתנות מכיוון שאנחנו פוחדים משינוי."

"קרלוס, אתה היית הקפטן של נבחרת הפוטבול שלנו," אמרה ג'סיקה. "לא חלמתי שאשמע אותך אומר שאתה פוחד ממהו!"

כולם צחקו כשנוכחו שאף על פי שכל אחד מהם פנה לכיוון משלו – החל מעבודה בבית וכלה בניהול חברות – כולם התנסו בתחושות דומות.

כולם ניסו להתמודד בשינויים הבלתי-צפויים שפקדו אותם בשנים האחרונות. מרביתם הודו כי אינם מכירים דרך מוצלחת להתמודד בהם.

ואז אמר מייקל, "בעבר פחדתי משינוי. כשקרה שינוי גדול בעסק שלנו, לא ידענו מה לעשות. לכן לא עשינו שום דבר בדרך שונה, וכמעט איבדנו את העסק שלנו. "זאת אומרת, "המשיך, "עד ששמעתי סיפור קטן ומצחיק ששינה את הכל."

"איך זה קרה?" שאל נתן.

"טוב, הסיפור שינה את הגישה שבה אני מתייחס לשינוי, ואז המצב השתפר מאוד – בעבודה ומחוץ – לעבודה. "ואחר-כך סיפרתי את הסיפור לכמה אנשים בחברה שלנו, והם סיפרו אותו לעוד כמה אנשים, ובתוך זמן קצר העסק שלנו השתפר במידה ניכרת, מפני שכולנו הסתגלנו טוב יותר לשינוי. אנשים רבים אמרו, כמוני, שהוא עוזר להם בחייהם הפרטיים. "מה הסיפור?" שאלה אנג'לה.

"הוא נקרא 'מי הזיז את הגבינה שלי'?"

החבורה צחקה. "אני חושב שהוא כבר מוצא חן בעיני, אמר קרלוס. "אתה מוכן לספר לנו את הסיפור?" "בוודאי, השיב מייקל. "אשמח לספר לכם, זה לא סיפור ארוך. והוא פתח:

הסיפור

ארבעת גיבורי סיפורנו חיו לפני זמן רב בארץ רחוקה; הם התרוצצו במבוך וחיפשו גבינה שתזין אותם ותגרום להם אושר.

שניים היו עכברונים שנקראו 'דחרחן' ו'רצרצן', ושניים היו זעירונים – בריות שהיו בגודלם של עכברונים אך נראו והתנהגו באופן דומה מאוד לאנשים בימינו. שמותיהם היו ליבוט וחיבוט.

בגלל מימדיהם הזעירים, לא ניתן להבחין בנקל במה שארבעתם עשו. אבל אם הסתכלת בהם בריכוז, היית מגלה דברים מדהימים ביותר.

מדי יום, שהו העכברונים והזעירונים בתוך המבוך וחיפשו את הגבינה המיוחדת שלהם.

לעכברונים רחרחן ורצרצן היה המוח הפשוט של המכרסמים, אך היו להם אינסטינקטים טובים והם חיפשו את הגבינה הקשה שאהבו לכרסם, כפי שעכברים נוהגים לעשות. שני הזעירונים, ליבוט וחיבוט השתמשו במוחותיהם שהונחו על-ידי אמונות שונות, כדי לחפש גבינה מסוג אחר, הם חיפשו את הגבינה בהא הידיעה, הגבינה שלדעתם תגרום להם אושר והצלחה.

למרות ההבדלים הרבים בין העכברונים לזעירונים, היה להם גם משהו משותף: בכל בוקר לבש כל אחד מהם את חליפת הריצה שלו, נעל נעלי ריצה, יצא מביתו הקטן ואץ אל המבוך לחפש את הגבינה החביבה עליו ביותר.

המבוך היה לבירינת של חדרים ומסדרונות, שאחדים מהם הכילו גבינה נפלאה. אבל היו גם פינות אפלות ומסדרונות ללא מוצא, שהובילו למבוי סתום. במקומות שכאלה כל אחד מהם יכול לתעות בקלות.

אבל מי שידעו למצוא את דרכם במבוך, מצאו גם סודות שאיפשרו להם ליהנות מחיים טובים יותר.

העכברונים, רחרחן ורצרצן, השתמשו בשיטה הלא-יעילה של ניסוי וטעיה לצורך איתור הגבינה. הם רצו לאורכו של מסדרון מסוים ואם הסתבר להם שהוא ריק הסתובבו ועברו למסדרון אחר.

רחרחן היה מרחרח בעזרת אפו הגדול, את הכיוון הכללי של הגבינה, ורצרצן היה מזנק קדימה. כפי שבודאי ניחשתם, הם תעו לעתים קרובות, הלכו בכיוון הלא-נכון ולא פעם נתקלו בקירות.

אבל שני הזעירונים, ליבוט וחיבוט השתמשו בשיטה שונה שהסתמכה על יכולתם לחשוב וללמוד מנסיונם בעבר, אף על פי שלעתים התבלבלו בגלל אמונותיהם ורגשותיהם.

בסופו של דבר כולם גילו - כל אחד בדרכו - את מה שחיפשו: יום אחד, כל אחד מהם מצא את הגבינה שאהב בקצהו של אחד המסדרונות בתחנת הגבינה ג'.

בכל בוקר לאחר מכן, לבשו העכברונים והזעירונים את בגדי הריצה שלהם ופנו לתחנת הגבינה ג'. ובתוך זמן קצר קבע לעצמו כל אחד מהם את השיגרה שלו.

רחרחן ורצרצן המשיכו להתעורר מוקדם בכל יום ולרוץ דרך המבוך, תמיד באותו המסלול.

כשהגיעו ליעדם, הסירו העכברונים את נעלי הריצה, קשרו אותן בשרוכיהם ותלו אותן סביב צוואריהם - כדי שיוכלו לנעול אותן במהירות כשיצטרכו אותן שוב. ואז הם התענגו על הגבינה.

בתחילה מיהרו מדי בוקר גם ליבוט וחיבוט לתחנת הגבינה ג', כדי ליהנות מחריצי הגבינה החדשים והטעימים שחיכו להם.

אבל לאחר זמן-מה הופיעה שיגרה חדשה אצל הזעירונים.

ליבוט וחיבוט התעוררו מדי בוקר קצת יותר מאוחר, התלבשו קצת יותר לאט, והלכו לתחנת הגבינה ג'. אחרי הכל, הם ידעו היכן הגבינה נמצאת, ואיך מגיעים לשם. הם כלל לא ידעו מניין מגיעה הגבינה, או מי מניח אותה במקום. הם פשוט שיערו כי היא תהיה שם.

ברגע שליבוט וחיבוט הגיעו מדי בוקר לתחנת גבינה ג', הם התיישבו בנינוחות והרגישו כמו בבית. הם תלו בצד את בגדי הריצה שלהם, הם הסירו את נעלי הריצה ונעלו נעלי בית. הם התחילו להרגיש בטוחים מאוד, מאז מצאו את הגבינה. "נהדר", אמר ליבוט. "יש כאן כמות גבינה שתספיק לנו לכל החיים." הזעירונים הרגישו מאושרים ומצליחים, הם חשבו שהגיעו למנוחה ולנחלה.

לא עבר זמן רב עד שליבוט וחיבוט התייחסו לגבינה שמצאו בתחנת הגבינה ג' כאל הגבינה שלהם. היתה שם גבינה בכמות כל-כך גדולה שבסופו של דבר הם עברו להתגורר שם, כדי להיות קרובים לגבינה ובנו את חייהם מסביב לגבינה. וכדי להגביר את תחושת הביתיות במקום, קישטו ליבוט וחיבוט את הקירות באימרות והוסיפו ציורי גבינה שהנעימו להם.

אחת האימרות היתה:



מעת לעת הביאו ליבוט וחיבוט את ידידיהם לראות את ערימת הגבינה שלהם בתחנת הגבינה ג', והיו מצביעים לעברה בגאווה, כאומרים, "יופי של גבינה, מה?" לעתים הם חלקו אותה עם ידידיהם, ולפעמים לא עשו זאת. "אנחנו ראויים לגבינה הזאת," אמר ליבוט. "השקענו מאמץ אדיר במשך זמן רב עד שמצאנו אותה." הוא הרים חתיכת גבינה טריה ומעוררת תיאבון ואכל אותה. אחר-כך ליבוט נרדם, כפי שקרה לו לעתים קרובות. מדי לילה התנהלו הזעירונים לביתם, מלאים גבינה, ובכל בוקר הם שבו אל המקום בבטחה שימצאו שם עוד גבינה. כך זה נמשך זמן מה. כעבור זמן, הפך בטחונם של ליבוט וחיבוט לשחצנות. הם היו כל-כך בטוחים, כל-כך מלאים בגבינה, שבכלל לא הבחינו במה שהתרחש.

ככל שהזמן חלף, המשיכו רחרחן ורצרצן בשיגרה שלהם. הם הגיעו בשעה מוקדמת מדי בוקר, התרוצצו וריחרחו והסתובבו מסביב לתחנת גבינה ג', ובדקו את האיזור כדי לראות אם חלו איזשהם שינויים לעומת היום הקודם. ואז הם ישבו ללעוס את הגבינה.

בוקר אחד הגיעו לתחנת הגבינה ג' והסתבר להם כי אין שם גבינה.

הם לא היו מופתעים. למעשה, רחרחן ורצרצן הבחינו כי אספקת הגבינה הולכת וקטנה מדי יום, והם התכוונו למה שהיה בלתי־נמנע, וידעו באופן אינסטינקטיבי מה לעשות.

הם הסתכלו זה בזה, הורידו את נעלי הריצה שקשרו בשרוכים מסביב לצוואריהם, נעלו אותן, ושרכו אותן.

העכברונים לא שקעו בניתוחים מכבידים. הם לא עסקו באמונות ועקרונות מורכבים.

מבחינתם של העכברונים, הבעיה היתה פשוטה בדיוק כמו התשובה. המצב בתחנת גבינה ג' נשתנה. לכן, החליטו רחרחן ורצרצן להשתנות גם כן.

הם הסתכלו תחילה לעבר המבוך, ואז רחרחן זקף את אפו, ריחרח, והנהגן לעבר רצרצן, שזינק ורץ לתוך המבוך, בעוד שרחרחן נע בעקבותיו במהירות רבה ככל שיכול.

הם יצאו במהירות לחפש גבינה חדשה.

בהמשך אותו יום הגיעו ליבוט וחיבוט אל תחנת גבינה ג'. הם לא שמו לב לשינויים הקטנים שהתרחשו במקום מדי יום; היה להם ברור לגמרי שהגבינה תימצא שם; הם התייחסו לכך כמובן מאליו.

הם לא היו מוכנים למה שנתגלה להם.

"מה! אין גבינה?" צעק ליבוט. הוא המשיך לצרוח, "אין גבינה? אין גבינה?" כאילו חשב שאם יצרח במלוא גרונו, מישהו יחזיר את הגבינה למקומה.

"מי הזיז את הגבינה שלי?" – הוא שאג.

לבסוף, שם את ידיו על מותניו, פניו הסמיקו והוא צרח בכל כוחו, "זה לא הוגן!"

חיבוט רק הניד את ראשו כמתקשה להאמין. גם הוא היה בטוח שימצא את הגבינה בתחנת גבינה ג'. הוא עמד שם זמן רב, כאילו הזעזוע הקפיא אותו על עומדו. הוא לא היה מוכן לזה.

ליבוט צרח משהו, אבל חיבוט לא רצה לשמוע זאת. הוא לא רצה להתמודד עם מה שעמד מולו, לכן הוא התעלם מהצרחות.

התנהגותם של הזעירונים לא היתה נאה במיוחד, ולא היתה מועילה במיוחד, אבל ניתן להבין אותה.

מציאת הגבינה לא היתה קלה, ומשמעותה מבחינת הזעירונים היתה הרבה יותר מאשר כמות גבינה מספקת שיכלו לאכול מדי יום.

מציאת הגבינה היתה דרכם של הזעירונים להשיג את מה שהם חשבו שהם צריכים, כדי להיות מאושרים. היו להם רעיונות משלהם לגבי משמעותה של הגבינה, איש איש על פי טעמו.

יש זעירונים שלגביהם מציאת הגבינה הקנתה דברים חומריים. לאחרים היא הביאה בריאות טובה, או השרתה תחושה של שלוה ונחת.

לגבי ליבוט, פירושה של הגבינה היתה תחושת בטחון, התקווה שביום מן הימים תהיה לו משפחה אוהבת והוא יגור בקוטג' חמים בסימטת צ'דר.

אבל בעיניו של חיבוט, משמעותה של הגבינה היתה להתמנות למנהל חשוב האחראי על הזולת, ולרכוש בית גדול בגבעת קממבר.

מכיוון שהגבינה היתה חשובה להם, השקיעו שני הזעירונים שעות רבות בנסיון להחליט מה יעשו. הם יכלו לחשוב רק על-כך שהם חייבים להמשיך ולחפש בתחנת איך-גבינה ג' כדי לבדוק אם הגבינה אכן נעלמה.

בעוד שרחרחן ורצרצן המשיכו הלאה במהירות, ליבוט וחיבוט המשיכו להתלבט ולהתחבט.

הם השתוללו מרוב כעס, הם יצאו מגדרם: זה כל-כך לא הוגן. ליבוט שקע בדכאון. מה יקרה אם הגבינה לא תימצא מחר? היו לו תוכניות לעתיד שהתבססו על הגבינה הזאת. הזעירונים התקשו להאמין בכך. איך ייתכן שזה קרה? איש לא הזהיר אותם. זה לא צודק. הדברים לא אמורים להתנהל כך.

ליבוט וחיבוט הלכו הביתה בלילה ההוא, רעבים ומדוכדכים. אבל לפני שהלכו משם, כתב חיבוט על הקיר:





מחרת יצאו ליבוט וחיבוט מבתיים וחזרו שוב לתחנת גבינה ג', מכיוון שעדיין ציפו שימצאו שם את הגבינה שלהם באיזשהו אופן.

המצב לא נשתנה. הגבינה כבר לא נמצאה שם. הזעירונים לא ידעו מה לעשות. ליבוט וחיבוט עמדו במבוכה, קפאו תחתיהם כמו שני פסלים.

חיבוט עצם את עיניו בחזקה רבה וכיסה את אוזניו בידיו. הוא פשוט רצה לחסום את כל הרעשים. הוא לא רצה לדעת שאספקת הגבינה הלכה והצטמצמה בהדרגה. הוא האמין כי הגבינה הוזזה לפתע.

ליבוט ניתח את המצב שוב ושוב ובסופו של דבר נקלט הדבר במוחו המורכב, שהיתה בו מערכת אמונות ענקית. "למה הם עשו לי את זה?" – תבע. "מה באמת מתרחש כאן?" לבסוף פקח חיבוט את עיניו, הסתכל מסביבו ואמר, "דרך אגב, איפה רחרחן ורצרצן? אתה חושב שהם יודעים משהו שאנחנו לא יודעים?"

ליבוט גיחך בביטול, "מה הם כבר יכולים לדעת?"

ליבוט המשיך, "הם סתם עכברונים רגילים. הם רק הגיבו למה שקורה. אנחנו זעירונים. אנחנו מיוחדים. אנחנו צריכים להיות מסוגלים להבין מה קרה. וחוץ מזה, מגיע לנו יותר. "זה לא היה צריך לקרות לנו, ואם זה קרה, אנחנו צריכים לכל הפחות לקבל איזשהן הטבות."

"למה אנחנו צריכים לקבל הטבות?" – שאל ליבוט.

"מפני שמגיע לנו," טען ליבוט.

"מה מגיע לנו?" רצה ליבוט לדעת.

"מגיע לנו לקבל את הגבינה שלנו."

"למה?" שאל ליבוט.

"מפני שאנחנו לא גרמנו לבעיה הזאת," אמר ליבוט.

"מישהו אחר עשה את זה ואנחנו צריכים להפיק מזה משהו."

ליבוט אמר: "אולי אנחנו צריכים להפסיק לנתח את המצב

כל-כך, ופשוט לקום ולחפש גבינה חדשה."

"לא, לא," טען ליבוט. "אני אחקור את העניין הזה לעומקו."

ובעוד שליבוט וחיבוט ניסו עדיין לחשוב מה לעשות, רחרחן ורצרצן כבר עברו כברת דרך לא מבוטלת. הם הרחיקו לתוך המבוך, עלו וירדו בפרוזדורים, חיפשו גבינה בכל תחנת גבינה שהצליחו למצוא.

הם לא חשבו על שום דבר אחר מעבר למציאתה של גבינה חדשה. במשך זמן־מה לא נמצאה גבינה, עד שלבסוף נכנסו רחרחן ורצרצן לאיזור במבוך אותו מעולם לא ראו קודם. תחנת הגבינה ח'.

הם יללו מרוב שמחה. הם מצאו את מה שחיפשו: מצבור ענק של גבינה חדשה.

הם התקשו להאמין למראה עיניהם. זה היה מצבור הגבינה הגדול ביותר שראו העכברונים מימיהם.

בינתיים, ליבוט וחיבוט היו עדיין בתחנת הגבינה ג', שם ישבו והעריכו את מצבם. הם כבר החלו לסבול מהשפעתו של הקסר בגבינה. הם נעשו מתוסכלים וכועסים והאשימו זה את זה באחריות למצב שבו נמצאו.

מעת לעת חשב חיבוט על ידידיו העכברונים, רחרחן ורצרצן, ושאל את עצמו אם הם כבר מצאו איזושהי גבינה. הוא האמין שייתכן כי הם נתקלים בקשיים, כיוון שהם רצו במסדרונות המבוך בתנאים של חוסר-וודאות. אבל הוא ידע שזה ימשך רק זמן-מה.

מעת לעת דימה לעצמו חיבוט את רחרחן ורצרצן מוצאים את הגבינה ומתענגים עליה. הוא חשב כמה טוב יהיה לו לצאת להרפתקה במבוך, למצוא גבינה חדשה וטרייה. הוא ממש חש את טעמה על לשונו.

ככל שחיבוט ראה בבהירות גדולה יותר את תמונת עצמו המוצא גבינה חדשה ומתענג עליה, כך ראה בבהירות גדולה יותר כיצד הוא יוצא מתחנת גבינה ג'.

"בוא נלך!" קרא לפתע בקול.

"לא", השיב לו ליבוט במהירות. "כאן נעים לי. נוח לי. אני לא מכיר שום מקום אחר. וחויז מזה, מסוכן שם."
 "לא, ממש לא", טען חיבוט. "כבר עברנו בכל מיני חלקים של המבוך ואנחנו יכולים לעשות את זה שוב."
 "אני מתחיל להיות זקן מדי לזה", אמר ליבוט, "ונראה לי שאני לא מעוניין ללכת לאיבוד ולעשות את עצמי לצחוק. ואתה?"

למשמע הדברים האלה, שב חיבוט לחשוש מפני כשלון, ותקוותו למצוא גבינה חדשה נגוזה.

וכך, מדי יום ביומו המשיכו הזעירונים לעשות מה שעשו לפני כן. הם הלכו לתחנת הגבינה ג', לא מצאו גבינה, ושבו לבתיהם, כשהם נושאים עימם את דאגותיהם ותסכולם. הם ניסו להכחיש את המתרחש אבל נוכחו שהם מתקשים יותר להרדם, שבכל יום מתמעטת האנרגיה שלהם, וכי הם נהיים רגזנים.

בתיים חדלו להיות מקומות מטופחים כפי שהיו בעבר. הזעירונים התקשו לישון וסבלו מסיוטים על כך שלא ימצאו גבינה.

אבל ליבוט וחיבוט חזרו לתחנת גבינה ג' מדי יום והמתינו שם.

ליבוט אמר, "אתה יודע שאם נעבוד יותר קשה, ניווכח ששום דבר לא השתנה במידה רבה. קרוב לוודאי שהגבינה נמצאת בקרבת מקום. אולי סתם החביאו אותה מאחורי הקיר."

למחרת היום חזרו ליבוט וחיבוט עם כלי-עבודה. ליבוט הרים את המפסלת בעוד שחיבוט היכה בפטיש עד שהם יצרו חור בקיר של תחנת גבינה ג'. הם הציצו פנימה, אך לא מצאו גבינה.

הם התאכזבו, אך חשבו שבכוחם לפתור את הבעיה. לכן הם התייצבו במקום מדי יום בשעה מוקדמת יותר, עבדו קשה יותר. אבל כעבור זמן-מה נוכחו כי לא העלו דבר: רק החור שבקיר היה גדול יותר.

חיבוט התחיל להבין את ההבדל בין פעילות סתם, לבין פעילות שתוצרת בצידה.

"אולי אנחנו צריכים פשוט לשבת כאן ולראות מה יקרה," אמר ליבוט, "במוקדם או במאוחר הם חייבים להחזיר את הגבינה למקום."

חיבוט רצה מאוד להאמין בכך. לכן מדי יום הוא הלך הביתה לנוח וחזר באי-רצון עם ליבוט לתחנת גבינה ג'. אבל הגבינה מעולם לא הופיעה שוב.

בינתיים החלו הזעירונים להחלש מרוב רעב ומתח. חיבוט חש כי ההמתנה המתמשכת לשיפור במצבם מורטת את עצביו. הוא התחיל להבין שכל שתארך השהיה במצב של חוסר-גבינה, כך יורע מצבם.

חיבוט ידע שהם מאבדים את המיומנות שלהם. לבסוף ביום אחד, החל חיבוט לצחוק על עצמו. "חי, חי, הסתכלו בי. אני עושה אותם דברים שוב ושוב ומתפלא מדוע המצב לא משתפר. אם זה לא היה מגוחך כל-כך, זה היה עוד יותר מצחיק."

חיבוט לא שש לחזור ולרוץ שוב דרך המבוך מפני שהוא ידע שהוא יתעה ולא ידע היכן אפשר למצוא גבינה. אבל הוא לא יכול להימנע מלצחוק על טפשותו משנוכח מה הפחד מעולל לו.

הוא שאל את ליבוט, "איפה הנחנו את האימוניות שלנו ואת נעלי הריצה שלנו?" נדרש להם זמן-רב למצוא אותם מפני שלא השתמשו בהם זמן-רב מאז שמצאו את הגבינה בתחנת גבינה ג'.

כשליבוט ראה את ידידו לובש שוב את בגדי הריצה שלו, הוא אמר, "אתה לא מתכוון באמת לחזור שוב למבוכ, נכון? מדוע לא תחכה איתי כאן עד שהם יחזירו את הגבינה למקומה?"

"מפני שאתה פשוט לא קולט את זה," אמר חיבוט. "גם אני לא רציתי להבין מה שקורה, אבל כעת אני מבין שלעולם לא יחזירו עוד את הגבינה ההיא. זו הגבינה שהיתה, הגבינה של אתמול. הגיע הזמן למצוא גבינה חדשה."

ליבוט לא הסכים איתו. "ומה יהיה אם לא תימצא שם גבינה? ואפילו אם היא קיימת שם, מה יהיה אם לא תמצא אותה?"

"אני לא יודע," אמר חיבוט. הוא הציג לעצמו אותן שאלות פעמים אין-ספור, והחל להרגיש שוב בפחדים שריתקו אותו למקום.

אחר-כך הוא חשב על מציאת גבינה חדשה וכל הדברים הטובים הנלווים אליה, ואזר עוז.

"לפעמים דברים משתנים," אמר חיבוט, "הם משתנים ולעולם לא חוזרים עוד לקדמותם. אני מתרשם שזה מה שקורה עכשיו, ליבוט. זה קורה בחיים. החיים נעים קדימה, וגם אנחנו צריכים לעשות כך."

חיבוט הסתכל בידידו שהיה לגל עצמות והשתדל להסביר לו ולשכנעו, אבל פחדו של ליבוט היה לזעם, והוא סירב להקשיב.

חיבוט לא התכוון לנהוג בגסות כלפי ידידו אבל לפתע ראה את הגיחוך שבמצב, ופשוט פרץ בצחוק.

חיבוט התכוון לצאת לדרך וחש נמרץ יותר, הוא ידע שסוף-סוף הצליח לצחוק על עצמו, להשתחרר מהעבר – ולזוז קדימה.

הוא הכריז בקול, "הגיעה שעת המבוך!"
ליבוט לא צחק; ליבוט לא הגיב.

חיבוט הרים אבן קטנה וחדה וכתב על הקיר מחשבה רצינית כדי שליבוט ירהר בה. כהרגלו, חיבוט אפילו צייר תמונה של גבינה מסביב, בתקווה שהדבר יסייע לליבוט לחייך, להתעורר, ולצאת לחפש את הגבינה החדשה. אבל ליבוט בכלל לא רצה לראות את הכתוב.

ומה שכתב היה:



אז, הוציא חיבוט את ראשו והציץ בחרדה לתוך המבוך. הוא חשב על מעשיו, וכיצד נקלע למצב הזה, לחוסר-גבינה. הוא היה סבור שאולי אין כל גבינה במבוך, או שלא ימצא אותה. ההנחות המפוזרות הללו שיתקו אותו למעשה, וכמעט הרגו אותו.

חיבוט חיך. הוא ידע שליבוט שואל את עצמו "מי הזיז את הגבינה שלי?" אבל חיבוט שאל את עצמו "למה לא התחלתי לזוז בעקבות הגבינה עוד קודם?"

כשהוא התחיל להכנס למבוך, סובב חיבוט את ראשו לעבר המקום שממנו בא, וחשב על הנוחות שהיתה בו. הוא הרגיש בבירור כיצד הוא נמשך שוב לשטח המוכר ההוא אף על פי שמזה זמן-מה לא מצא שם כל גבינה.

חיבוט חש בחרדתו הגוברת, ושאל את עצמו אם הוא רוצה באמת להיכנס למבוך. הוא כתב אימרה על הקיר שלמולו, והסתכל בה במשך זמן-מה:



הוא חשב על כך.

הוא ידע שלעיתים הפחד יכול להועיל. כשאתה פוחד שהמצב עלול להחריף אם לא תעשה משהו, הפחד עשוי להמריץ אותך לפעולה. אבל כאשר הפחד כה גדול, עד שהוא מונע ממך לעשות כל דבר שהוא, אין הוא מועיל. הוא הסתכל לימינו, אל אותו חלק במבוך שבו מעולם לא היה, והרגיש את הפחד.

ואז הוא נשם נשימה עמוקה, ופנה ימינה לתוך המבוך, והתקדם לאיטו, לתוך הבלתי-ידוע.

ובעוד הוא מנסה למצוא את דרכו, דאג חיבוט בתחילה שמא חיכה זמן רב מדי בתחנת גבינה ג'. הוא לא אכל גבינה במשך זמן כה רב, שהחולשה נתנה בו אותותיה. הוא נדרש להשקיע יותר זמן ומאמצים מאשר כרגיל כדי לנוע בתוך המבוך. הוא החליט, שאם תהיה לו שוב ההזדמנות, הוא יקדים להסתגל לשינוי. זה יקל על הדברים.

ואז חיך חיבוט חיוך רפה כשחשב: "מוטב מאוחר מאשר לעולם לא."

במהלך הימים הבאים מצא חיבוט מעט גבינה פה ושם, אך לא היתה זו כמות שיכלה להספיק לזמן ממושך. הוא קיווה שימצא גבינה בכמות כזאת שיוכל לקחת חלק ממנה לליבוט, כדי לעודד אותו לצאת למבוכ.

אבל חיבוט עדיין לא הרגיש בטוח בעצמו. בינו לבינו הודה כי התקשה לנוע במבוכ. הוא התרשם כי הדברים השתנו מאז היה שם בפעם האחרונה.

ובדיוק כשהוא חשב שהוא מתקדם, תעה בין המסדרונות. נראה כי הוא נע שני צעדים קדימה ואחד לאחור. זה היה אתגר, אבל בינו לבינו הוא הודה כי החזרה למבוכ – והחיפוש אחר הגבינה – אינם נוראים כפי שחשש.

בחלוף הזמן הוא החל לתהות אם חשב באופן מציאותי כשציפה למצוא גבינה חדשה. הוא שאל את עצמו אם לא התפתה לנגוס יותר ממה שהוא מסוגל לבלוע. ואז הוא צחק, משום שזוכר כי באותו רגע אין לו בכלל מה לבלוע.

בכל פעם שהחל להתייאש הזכיר לעצמו כי מה שהוא עושה, ככל שהיה לא נות באותו רגע, הוא למעשה הרבה יותר טוב מאשר להשאיר במצב של חוסר-גבינה. הוא החל לשלוט במצב, וחדל להניח לדברים לקרות לו.

ואז הוא הזכיר לעצמו שאם רחרחן ורצרצן מסוגלים להתקדם, גם הוא יכול לעשות זאת!

לאחר מכן, כשחיבוט חשב שוב על השתלשלות העניינים, הוא הבין כי הגבינה בתחנת הגבינה ג' לא נעלמה סתם בן-לילה, כפי שחשב. כמות הגבינה הלכה והתמעטה בבירור לקראת הסוף, והגבינה שנותרה לא היתה עוד טרייה, וטעמה התקלקל.

ייתכן שהגבינה הישנה העלתה עובש, אף על פי שהוא לא הבחין בזה. אבל הוא נאלץ להודות שאילו רצה, היה מסוגל לעמוד על המתרחש. אבל הוא לא רצה.

חיבוט הבין כעת כי השינוי לא היה מפתיע אותו אילו עקב אחר המתרחש לאורך כל הזמן, ואילו צפה את השינוי. אולי זה מה שעשו רחרחן ורצרצן.

הוא נעצר למנוחה קצרה וכתב על קיר המבוך:



הריחו את הגבינה
לעתים קרובות
וכך תדעו מתי היא מתחילה
להעלות עובש.

בעבור זמן מה, אחרי שלא מצא גבינה במשך מה שנראה לו כזמן רב, הגיע חיבוט לבסוף לתחנת גבינה ענקית שעוררה בו תקווה. אבל לאחר שנכנס פנימה, הסתבר לו לאכזבתו הרבה כי תחנת הגבינה ריקה.

"תחושת הריקנות הזאת פוקדת אותי לעתים תכופות מדי," חשב. התחשק לו להרים ידיים.

חיבוט החל להחלש. הוא ידע שתעה במבוך וחשש כי לא ישרוד. הוא חשב על האפשרות שיסתובב על עקביו ויחזור לתחנת גבינה ג'. הוא חשב שאם יצליח לחזור לשם, ואם ליבוט עדיין יימצא שם, לכל הפחות הוא לא יהיה לבד. אחר-כך חזר והציג לעצמו אותה שאלה: "מה הייתי עושה אלמלא פחדתי?" הוא פחד לעתים קרובות יותר מכפי שהיה מוכן להודות, אפילו בינו לבינו. הוא לא היה בטוח תמיד ממה פחד בדיוק, אבל הוא ידע כי הוא פשוט פוחד להמשיך במצבו החלוש. חיבוט לא ידע זאת, אבל מה שעייב אותו היה כובד משקלם של הפחדים שהאמין בהם.

חיבוט שאל את עצמו אם ליבוט החל להתקדם או שמא היה עדיין משותק על ידי פחדיו. ואז, נזכר חיבוט מתי הרגיש נוח במיוחד בתוך המבוך. זה היה בזמן שהוא התקדם. הוא כתב על הקיר, בודעו כי זו תזכורת לעצמו – לא פחות מאשר סימן לידידו ליבוט, בתקווה שזה יבוא אחריו:



**תנועה בכיוון חדש
מסייעת במציאת
גבינה חדשה.**

חיבוט נעץ מבטו לאורך המסדרון האפלולי, והיה מודע לפחדו. האם המסדרון ריק? מה הוא טומן בחובו? ואולי מסתתרות בו סכנות שונות? הוא החל לדמיין כל מיני דברים מפחידים שעלולים לקרות לו. הוא הבהיל את עצמו עד מוות. ואז הוא צחק. הוא הבין כי פחדיו רק החריפו את המצב. לכן הוא עשה מה שהיה עושה אלמלא פחד. הוא נע בכיוון אחר.

כשחיבוט החל לנוע במורד המסדרון האפל, הוא חזר לחייד. הוא עדיין לא עמד על כך, אבל הוא גילה מה הזין את נשמתו. הוא השתחרר מהעבר, וּבִטָח במה שעמד לפניו, אף על פי שהוא לא ידע בדיוק מה זה.

להפתעתו, החל חיבוט ליהנות יותר ויותר. "מדוע אני מרגיש כל-כך טוב?" שאל את עצמו. "אין לי שום גבינה ואני לא יודע לאן אני הולך."

ובתוך זמן קצר הוא הבין מדוע הוא מרגיש טוב. הוא נעצר כדי לכתוב שוב על הקיר:



ח

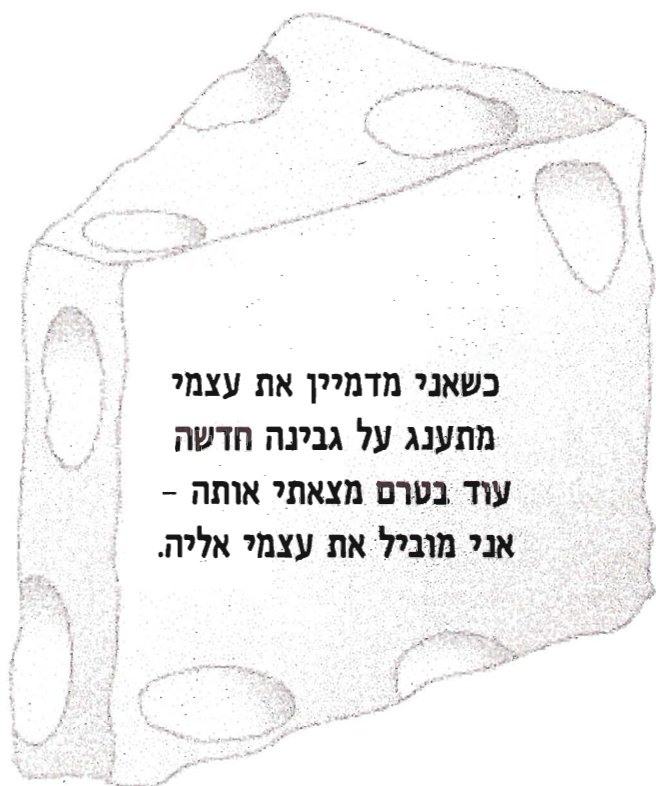
יבוט הבין שהוא היה שבוי בידי פחדיו. הפנייה בכיוון חדש שיחררה אותו.

ובעת הוא חש את משב־הרוח הקרירה שנשבה באותו חלק של המבוך וריעננה אותו. הוא נשם כמה נשימות עמוקות, וחש כיצד התנועה ממריצה אותו. לאחר שהתגבר על פחדו, הסתבר לו שהוא נהנה מהצעידה במבוך יותר מכפי ששיער אי־פעם שיהנה.

חיבוט לא הרגיש כך מזה זמן רב. כמעט ששכח איזה כיף זה.

ומה ששיפר את המצב עוד יותר היתה העובדה שחיבוט החל לצייר לעצמו בדמיונו תמונה: הוא ראה את עצמו, יושב בתוך ערימה של כל הגבינות החביבות עליו – החל מצ'דר וכלה בברי! הוא ראה את עצמו אוכל את הגבינות הרבות שאהב, ונהנה מן התמונה. אחר־כך דמיין לעצמו עד כמה יהנה מהטעם הנפלא שלהן.

וככל שראה בבהירות רבה יותר את תמונת הגבינה החדשה, כך היא נעשתה מציאותית יותר, וכך נתחזקה תחושתו כי הוא עומד למצוא אותה.
הוא כתב:



כשאני מדמיין את עצמי
מתענג על גבינה חדשה
עוד בטרם מצאתי אותה -
אני מוביל את עצמי אליה.

ל"

מה לא עשיתי את זה קודם?" שאל את עצמו חיבוט. אחר-כך הוא עבר את המבוך במהירות, בכח ובגמישות רבים. בתוך זמן קצר הוא הבחין בתחנת גבינה והתרגש משהבחין בגושים קטנים של גבינה חדשה סמוך לכניסה. היו אלה גבינות שכמותן לא ראה מעודו, אך הן נראו נהדר. הוא טעם אותן ונוכח כי הן טעימות ביותר. הוא אכל את חלקן הגדול של פיסות הגבינה החדשות שמצא, והניח אחדות בכיסו כדי לאכול אותן בשלב מאוחר יותר, ואולי להתחלק בהן עם ליבוט. גופו החל להתאושש.

הוא נכנס לתחנת הגבינה בהתרגשות גדולה. אבל נכון לו מפח-נפש גדול, כשהסתבר לו שהתחנה ריקה. מישוהו כבר היה שם, והשאיר רק פירורים ספורים של גבינה חדשה. הוא הבין שאילו פעל קודם, קרוב לוודאי שהיה מוצא הרבה מאוד גבינה חדשה כאן.

חיבוט החליט לחזור ולראות אם ליבוט מוכן להצטרף אליו.

כשהוא חזר על עקבותיו, הוא נעצר וכתב על הקיר:



בעבור זמן מה עשה חיבוט את דרכו בחזרה לתחנת גבינה ג', ומצא שם את ליבוט. הוא הציע לו חתיכות אחדות מהגבינה החדשה, אך הוא נתקבל בסירוב, ידידו סירב להתכבד. ליבוט העריך את המחווה שעשה חיבוט, אבל אמר, "אני לא חושב שהגבינה החדשה תמצא חן בעיני. אין זו הגבינה שאני רגיל אליה. אני רוצה לקבל שוב את הגבינה שלי ואני לא רוצה להשתנות עד שאקבל מה שאני רוצה."

חיבוט רק הניד בראשו באכזבה ויצא שוב בגפו. כשהוא חזר לנקודה המרוחקת ביותר אליה הגיע במכוך, הוא התגעגע אל ידידו, אבל הבין כי מה שגילה מצא – חן בעיניו. עוד לפני שמצא את מה שחיפש – והוא קיווה לגלות מצבור ענק של גבינה חדשה, אך לא היה בטוח שימצא זאת – הבין שבעצם, הגבינה אינה הדבר שגורם לו אושר. הוא היה מאושר כאשר הפחד לא שיתק אותו. הוא נהנה מהדברים שהחל לעשות. וכיוון שידע את הדברים הללו, חיבוט לא הרגיש עוד חלש כפי שהיה כאשר שהה בתחנת הגבינה ג', וכאשר לא היתה לו עוד גבינה. עצם הידיעה כי הוא אינו מניח לפחדו לעצור אותו, הידיעה כי הוא פנה לכיוון חדש, הזינה וחיוקה אותו. וכעת הוא הרגיש בטחון שימצא את הנחון לו – במוקדם או במאוחר. בעצם, הוא חש שכבר מצא את מה שחיפש. הוא חיך כשהבין:



בטוח יותר
לחפש במבוק,
מאשר להישאר במצב
שבו אין גבינה.

ח יבוט נוכח שוב כפי שכבר הבין שהדבר שאתה פוחד ממנו לעולם אינו גרוע כפי שהדבר מצטייר בדימויך. הפחד שאתה בונה במוחך גרוע יותר מאשר המצב במציאות. הוא כל-כך פחד מהאפשרות שלעולם לא ימצא את הגבינה החדשה, שבכלל לא רצה להתחיל לחפש. אבל מאז שיצא לדרך, הוא מצא במסדרונות די גבינה למחייתו. וכעת הוא ציפה למצוא עוד גבינה. עצם הציפייה לבאות החלה לרגש אותו.

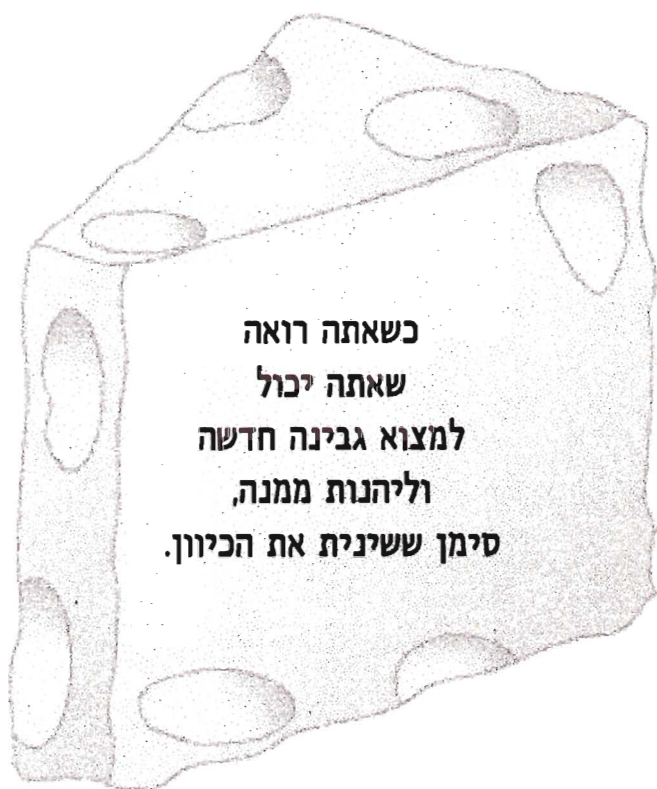
החשיבה הישנה שלו הועבה על ידי דאגות ופחדים. הוא נהג לחשוב על כך שאין לו די גבינה, או על כך שכמות הגבינה לא תחזיק מעמד ככל שרצה. הוא נהג לחשוב יותר על מה שעלול להשתבש מאשר על מה שעשוי להסתדר כהלכה.

אבל כל זה השתנה מאז שעזב את תחנת גבינה ג'. בעבר האמין כי אסור להזיז את הגבינה וכי השינוי אינו רצוי, וכעת הבין כי השינוי שהתחולל בלא הפסקה הוא טבעי, בין אם אתה מצפה לו ובין אם לא. השינוי יכול להפתיע אותך רק אם אינך מצפה לו, ואם אינך נערך לקראתו.

כשהוא נוכח כי שינה את האמונות שלו, נעצר וכתב על הקיר:



חיבוט לא מצא עדיין שום גבינה, אבל כשהוא רץ דרך המבוך, הוא חשב על מה שכבר למד. חיבוט הבין כי האמונות החדשות שלו מעורדות התנהגויות חדשות. הוא התנהג בצורה שונה מכפי שנהג כשחזר שוב ושוב לאותה תחנה שלא היתה בה גבינה. כשאתה משנה את אמונותיך אתה משנה את עצמך. הוא ידע שאתה יכול להאמין כי השינוי יזיק לך – ולהתנגד לו. ואתה יכול להאמין כי מציאת הגבינה החדשה תעזור לך להתמזג עם השינוי. הכל תלוי במה שאתה בוחר להאמין. הוא כתב על הקיר:



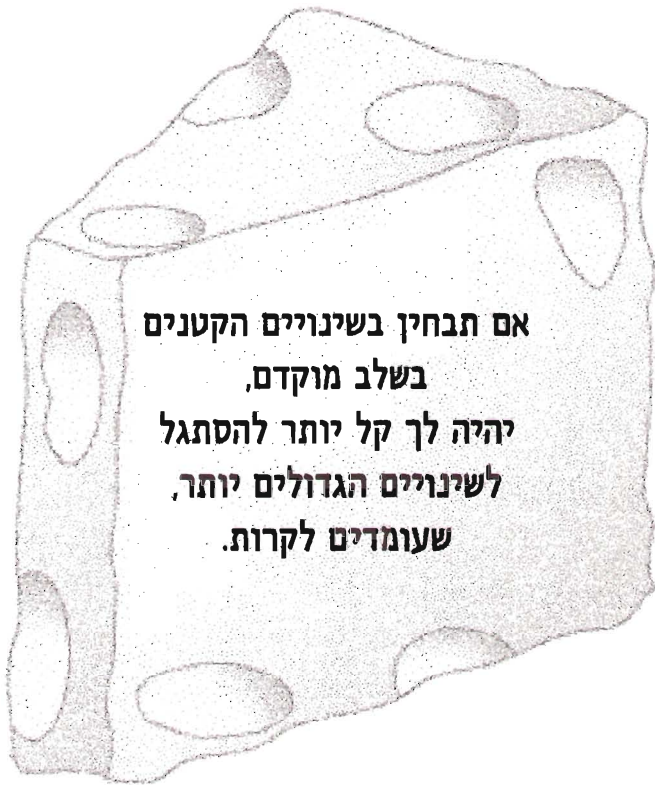
חיבוט ידע שאילו התמוזג בשינוי זמן רב קודם לכן, אילו יצא מתחנת הגבינה ג' קודם שיצא ממנה – מצבו היה הרבה יותר טוב. הוא היה מרגיש חזק יותר בגופו וברוחו, והיה עומד בהצלחה יתרה באתגר מציאתה של גבינה חדשה. למעשה, הוא כבר היה מוצא אותה, אילו ציפה לשינוי, אלמלא בזבו זמן בשניסה להכחיש את השינוי שכבר אירע.

הוא גייס את כח הרצון שלו והחליט להמשיך להיכנס לחלקים החדשים יותר במבוך. הוא מצא פה ושם חתיכות גבינה קטנות, וכוחו ובטחונו החלו לחזור אליו.

כאשר חשב על הדרך שעשה, שמח חיבוט שהשאיר כתובות על הקיר במקומות רבים. הוא העריך כי הכתובות ישמשו כנתיב מסומן שינחה את ליבוט בתוך המבוך – אם הוא יבחר לצאת מתחנת גבינה ג'.

הוא פשוט קיווה שהוא מתקדם בכיוון הנכון. הוא חשב על האפשרות שליבוט יקרא את הכתובות על הקיר, וימצא את דרכו.

הוא כתב על הקיר את המחשבה שהעסיקה אותו מזה זמן־מה:



אם תבחין בשינויים הקטנים
בשלב מוקדם,
יהיה לך קל יותר להסתגל
לשינויים הגדולים יותר,
שעומדים לקרות.

ובינתיים, חיבוט כבר התנתק מהעבר, והחל להסתגל לעתיד.

הוא המשיך לנוע במבוך בכוחות מחודשים, ובמהירות גדולה יותר. וכעבור זמן לא רב, זה קרה. כאשר נדמה היה לו כי הוא נמצא במבוך זמן רב, הסתיים מסעו - או לכל הפחות חלק זה במסעו - במהירות ובשמחה.

חיבוט מצא גבינה חדשה, בתחנת הגבינה ח'! כשהוא נכנס פנימה, הוא נדהם ממה שנגלה לעיניו. מסביבו נעדרו ערימות גדולות של מצבור הגבינה הגדול ביותר שראה אי-פעם. הוא לא זיהה כל מה שראה, משום שהיו שם סוגי גבינה שראה לראשונה.

ואז הוא תהה לרגע אם זו מציאות או רק דמיון, עד שראה את ידידיו משכבר, רחרחן ורצרצן.

רחרחן קידם את חיבוט במנוד ראש, ואילו רצרצן נופף בכפו. כרסיהם השמנמנות והקטנות העידו שהם שהו במקום זה זמן-מה.

חיבוט בירך אותם לשלום ועד מהרה נגס בכל אחד מסוגי הגבינה החביבים עליו. הוא חלץ את נעליו, הסיר את בגדי הריצה שלו וקיפל אותם בזהירות, והניח אותם בקרבתו, למקרה שיזקק להם שוב. ואז הוא זינק לתוך הגבינה החדשה. לאחר שאכל די צורכו, הוא הרים פיסת גבינה טריה ובירך עליה בחגיגות: "יחי השינוי!"

ובעת שחיבוט התענג על הגבינה החדשה, הוא הרהר על מה שלמד.

הוא הבין שכאשר הוא פחד להשתנות, הוא נאחז באשליית הגבינה הישנה, שלא היתה שם עוד.

אם כך מה גרם לו להשתנות? האם היה זה הפחד שמא יגווע מרעב? חיבוט אמר לעצמו, "ובכן, זה עזר."

אחר-כך הוא צחק ונוכח שהחל להשתנות ברגע שלמד לצחוק על עצמו, ועל שגיאותיו. הוא הבין כי הדרך המהירה ביותר לשינוי היא לצחוק על החלומות שלך בהקיץ, אחר-כך תוכל להינתק מהם ולהמשיך במהירות הלאה.

הוא ידע כי למד משהו מועיל על התקדמות מהירה מחבריו העכברונים, רחרחן ורצרצן. הם פישטו את החיים. הם לא עסקו בניתוחים מעמיקים מדי והם לא סיבכו מדי את הדברים. כשהמצב השתנה, והגבינה הועברה למקום אחר, הם השתנו ועברו עם הגבינה. הוא ידע שיזכור זאת.

ואז השתמש חיבוט במוחו הנפלא כדי לעשות מה שהזעירונים מיטיבים לעשות מאשר העכברונים.

הוא הרהר בשגיאות שעשה בעבר והשתמש בהם כדי לתכנן את עתידו. הוא ידע שאפשר ללמוד כיצד להסתגל לשינוי.

אתה יכול להיות מודע יותר לצורך לפשט את הדברים, להיות גמיש, ולנוע במהירות.

אינך צריך לסבך את הדברים או לבלבל את עצמך באמונות מפחידות.

אתה יכול להבחין ברגע שבו השינויים הקטנים מופיעים, כך שתהיה ערוך יותר לשינוי הגדול שעשוי להגיע.

הוא ידע שעליו להסתגל במהירות גדולה יותר, מפני שאם אינך מסתגל בזמן, אתה עלול לאחר את הרכבת.

הוא נאלץ להודות כי הבלם הגדול ביותר לשינוי נמצא בתוך עצמך, וכי שום דבר לא משתפר עד שאתה משתנה.

ומה שהיה אולי החשוב ביותר – הוא הבין שתמיד תימצא גבינה חדשה באיזשהו מקום, בין אם אתה מכיר בכך באותו זמן ובין אם לא. והיא מתגמלת אותך, כשאתה מצליח לעבור על הפחד וליהנות מההרפתקה.

הוא ידע שיש פחד מועיל, מכיוון שבעזרת ההתרעה שלו, אפשר להימנע מלהסתבך בסכנה ממשית. אבל הוא הבין שמרבית פחדיו היו בלתי־רציונליים, והם מנעו ממנו להשתנות כאשר היה צריך להשתנות.

הוא זכר שהשינוי לא מצא חן בעיניו באותו זמן, אך ידע כי הוציא מתוך מעו, משום שהשינוי הוביל אותו למצוא גבינה טובה יותר.

הוא אפילו מצא את החלק היותר־טוב שבו. כשחיבוט נזכר במה שלמד, הוא חשב על ידידו ליבוט. הוא שאל את עצמו אם ליבוט קרא אחת מהאימרות שהוא כתב על הקירות בתחנת הגבינה ג', ובמסדרונות המבוך.

האם ליבוט בכלל החליט להשתחרר מהעֶבֶר ולהתקדם הלאה? האם הוא נכנס לתוך המבוך וגילה מה עשוי לשפר את חייו?

חיבוט חשב על האפשרות שיחזור לתחנת הגבינה ג' כדי לנסות למצוא את ליבוט – בהנחה שיעלה בידו לחזור לשם. הוא חשב שאם ימצא את ליבוט שם, הוא עשוי להראות לו איך להחליץ ממצוקתו. אבל חיבוט הבין שהוא כבר השתדל להניע את חברו להשתנות.

ליבוט חייב למצוא את דרכו שלו, להיפרד מהנחות ולהשתחרר מהפחדים הכובלים אותו. איש מלבדו לא יכול לעשות זאת למענו, או לשכנע אותו לעשות זאת. באיזשהו אופן עליו להבין את היתרון הטמון בשינוי.

חיבוט ידע שהוא התווה את הנתיב לליבוט, וכי הוא יוכל למצוא את הדרך אם רק יקרא את הכתובות שעל הקיר. הוא ניגש אל הקיר הגדול ביותר של תחנת הגבינה ח' וכתב סיכום של כל מה שלמד. הוא שידטט חתיכת גבינה גדולה מסביב לכל התובנות שנהיה מודע להן, וחייך כשהסתכל במה שהסתבר לו:

הכתובת על הקיר

השינוי מתרחש

מזיזים את הגבינה כל הזמן

יש לצפות את השינוי

צריך להיערך לקראת הזזתה של הגבינה

יש לעקוב אחר השינוי

צריך להריח את הגבינה לעתים קרובות
כדי לדעת מתי היא מתיישנת

יש להסתגל לשינוי במהירות

ככל שתניח לגבינה הישנה במהירות גדולה יותר
כך תוכל להקדים וליהנות מהגבינה החדשה

שינוי

עליך לזוז עם הגבינה

למד ליהנות מהשינוי!

התענג על ההרפתקה ותינה מטעמה
של גבינה חדשה!

היה נכון להגיב במהירות, להשתנות, לחפש
שוב את הגבינה, למוצאה ולהתענג עליה שוב
הגבינה לעולם לא נשארת במקום אחד

חיבוט הבין כמה התקדם מאז היה עם ליבוט בתחנת הגבינה ג', אבל הוא ידע שהוא עלול לחזור להרגליו הישנים בקלות, אם יתרווח יותר מדי. מדי יום בחן את הגבינה בתחנת הגבינה ח' כדי לבדוק את מלאי הגבינה. הוא התכוון לעשות כמיטב יכולתו כדי שלא יופתע על ידי שינוי בלתי-צפוי.

בזמן שעוד היה לו מלאי גבינה גדול, נהג חיבוט לצאת לעתים תכופות למבוך ולבדוק אזורים חדשים, כדי להתעדכן במתרחש מסביבו. הוא ידע שבטוח יותר להיות מודע לבחירות האמיתיות שלו מאשר לבודד את עצמו באיזור הנוחות שלו. ואז שמע חיבוט רעש, ונדמה היה לו שמישהו זו במבוך. וכאשר הקול גבר, הבין כי מישהו מתקרב.

האם ייתכן כי ליבוט מגיע? האם הוא עומד להגיע לכאן? חיבוט נשא תפילה קטנה ויחל – כפי שיחל פעמים רבות בעבר – שאולי יצליח סוף סוף ידידו...



דיון

דיון

בהמשך אותו יום

כשמייקל סיים את הסיפור הוא הסתכל מסביבו לעבר היושבים בחדר ונוכח כי בני המחזור שלו מחייכים אליו. אחדים מהם הודו לו ואמרו כי למדו הרבה מהסיפור. נתן שאל את הקבוצה, "מה דעתכם שאולי נתכנס בהמשך היום כדי לדון בזה?" מרביתם השיבו בחיוב, וקבעו להיפגש לכוס משקה, לפני ארוחת-הערב.

בערב ההוא כשהתכנסו בטרקלין המלון, החלו להתלוצץ זה עם זה על מציאת ה"גבינה" שלהם ועל כך שראו את עצמם במבוכ.

ואז שאלה אנג'לה את החבורה ברוח טובה, "ובכן, מי הייתם בסיפור? רחרחן, רצרצן, ליבוט או חיבוט?"
קרלוס השיב, "ובכן, חשבתי על כך היום אחר-הצהריים. אני זוכר בבהירות את התקופה לפני שפתחתי את העסק שלי למוצרי ספורט, כשהיתה לי היתקלות קשה עם שינוי.
"לא הייתי רחרחן – לא ריחרחתי את המצב כדי להבחין בשינוי בשלב מוקדם. ובהחלט לא הייתי רצרצן – לא נכנסתי לפעולה מיד.

"הייתי דומה יותר לליבוט שרצה להישאר בשטח המוכר לו. האמת היא שלא רציתי להתמודד עם השינוי. לא רציתי אפילו לראות אותו."

מייקל שחש כאילו הזמן עצר מלכת מאז הוא וקרלוס היו חברים קרובים בבית-הספר, פנה אליו ושאל, "על מה אתה מדבר, אחי?"

קרלוס השיב, "שינוי בלתי צפוי בתפקיד בעבודה."
מייקל צחק. "פוטרת?"

"ובכן, בואו נאמר שאני לא רציתי לצאת ולחפש את הגבינה החדשה'. חשבתי שיש סיבה טובה לכך שהשינוי לא יפקוד אותי. לכן הייתי די מרוגז באותו זמן."

אחדים מבני מחזורם שלא דיברו בתחילת-השיחה הרגישו עתה נינוחים יותר והחלו לדבר. אחד מהם היה פרנק, שהתגייס לצבא הקבע.

"ליבוט מזכיר לי אחד מידידי," אמר פרנק. "המחלקה שלו עמדה להתחסל אבל הוא לא רצה לראות את זה. כל הזמן העבירו את העובדים שלו למקומות אחרים. כולנו ניסינו לדבר איתו על ההזדמנויות הרבות הקיימות בחברה למי שרוצים להיות גמישים, אבל הוא לא חשב שעליו להשתנות. הוא היה היחיד שהופתע כשהמחלקה שלו נסגרה. כעת הוא מתקשה להסתגל לשינוי, שלדעתו לא היה צריך לקרות."

ג'סיקה אמרה, "לא חשבתי שזה יקרה לי, אבל גם את הגבינה שלי הזיזו יותר מפעם אחת."

רבים מבני הקבוצה צחקו, חוץ מנתן.

"אולי זה העיקר," אמר נתן. "השינוי קורה לכולנו."

הוא הוסיף, "אני מצטער שבני משפחתי לא שמעו את סיפור הגבינה קודם. לרוע המזל לא רצינו לראות את השינויים המתרחשים בתחום העיסקי שלנו, וכעת כבר מאוחר מדי – אנחנו נאלצים לסגור רבות מהחנויות שלנו."

דבריו הפתיעו רבים, מכיוון שהם חשבו שלמזלו הטוב של נתן, הוא מצוי בעסק משפחתי, שאינו נתון לעליות ומורדות, ומקנה לו בטחון ויציבות כלכלית.

"מה קרה?" – התעניינה ג'סיקה.

"רשת החנויות השכונתיות שלנו איבדה את יוקרתה כשנפתחה באיזורנו חנות של רשת ידועה עם תצוגת מלאי אדיר בהיצע מחירים נמוך. פשוט לא יכולנו להתחרות בה. "אני מבין כעת שבמקום להיות כמו רחרחן ורצרצן, היינו למעשה כמו ליבוט. נשארנו במקום שבו היינו, ולא השתנינו. ניסינו להתעלם ממה שקרה, וכעת אנחנו במצב קשה. יכולנו ללמוד כמה דברים מליבוט."

לורה שהיתה אשת עסקים מצליחה הקשיבה בתשומת לב, אך עד כה לא התערבה בשיחה. "חשבתי על הסיפור במשך אחר-הצהריים," אמרה. "שאלתי את עצמי איך אוכל להיות דומה יותר לליבוט, איך אבחין בשגיאות שלי, איך אצחק על עצמי, איך אשתנה ואשתפר."

היא המשיכה: "מעניין אותי כמה מאיתנו חוששים משינוי?" מאחר ואיש לא הגיב היא הציעה, "אולי נצביע?"

רק יד אחת התרוממה. "טוב, נראה שיש בינינו אדם ישר אחד!" אמדה. "אולי השאלה הבאה תמצא חן בעיניכם יותר. כמה מאיתנו חושבים שאנשים פוחדים משינוי?" הכל הרימו ידיים. ואז כולם פרצו בצחוק.

"אז מה זה מלמד אותנו?"

"הכחשה," השיב נתן.

מייקל הודה. "לפעמים אנחנו בכלל לא מודעים לכך שאנחנו פוחדים. אני יודע שאני לא הייתי מודע לזה. כששמעתי את הסיפור בפעם הראשונה, אהבתי את השאלה, 'מה היית עושה אלמלא פחדת?'"

ג'סיקה הוסיפה, "ובכן, מה שאני הפקתי מהסיפור הוא שהשינוי יתרחש – בין שאני אחשוש ממנו, בין אם ימצא חן בעיני, ובין אם לאו.

"אני זוכרת כיצד לפני שנים מכרה החברה שלנו אנציקלופדיות. מישהו ניסה להגיד לנו שעלינו להעלות את כל כרכי האנציקלופדיות על תקליטון מחשב אחד ולמכור אותו במחיר נמוך יותר. עלות הייצור שלנו תהיה נמוכה הרבה יותר ואנשים רבים יותר יוכלו להרשות לעצמם לקנות את התקליטון. אבל כולנו התנגדנו. "למה התנגדת?" שאל נתן.

"מפני שהאמנו אז כי עמוד השדרה של העסק שלנו הוא כח המכירה החזק שלנו, שהסתמך על אנשי המכירות שפנו ללקוחות בבתיהם, במכירה מדלת-אל-דלת. יכולנו להמשיך ולהעסיק את אנשי המכירות שלנו רק הודות לעמלות הגבוהות שהם הרוויחו על המחיר הגבוה של המוצר שלנו. עשינו זאת בהצלחה במשך זמן רב, ונדמה היה לנו שנוכל להמשיך בכך לנצח."

"זו היתה הגבינה שלכם," אמר נתן.

"כן, ואנחנו רצינו להמשיך להחזיק בה. כשאני משחזרת מה שקרה לנו אני מבינה שלא זו בלבד ש'הזיזו את הגבינה', אלא שלגבינה יש חיים משלה, והם מגיעים לסופם.

"מכל מקום, לא השתנינו. אבל אחד המתחרים שלנו השתנה, והמכירות שלנו ירדו במידה רבה. עברה עלינו תקופה קשה מאוד. כעת מתרחש שינוי טכנולוגי משמעותי בתחום ההוצאה-לאור ונראה לי שאיש בחברה שלנו לא רוצה להסתגל אליו. המצב לא נראה טוב. אני חושבת שבתוך זמן קצר אני עלולה למצוא את עצמי בלי עבודה."

"הגיעה שעת המבוכ," קרא לעברה קרלוס. הכל צחקו, גם ג'סיקה.

קרלוס פנה אל ג'סיקה ואמר, "טוב שאת יכולה לצחוק על עצמך."

"הנה מה שאני הפקתי מהסיפור" – אמר פרנק. "אני נוטה לקחת את עצמי יותר מדי ברצינות. הבחנתי איך חיבוט השתנה כשהצליח לבסוף לצחוק על עצמו ועל מה שעשה. לא פלא שהוא נקרא חיבוט."

אנג'לה שאלה, "אתה חושב שליבוט השתנה, והצליח למצוא את הגבינה החדשה?"

איליין אמרה, "אני חושבת שכן." "ואני לא," אמרה קורי. "יש אנשים שלא משתנים לעולם, ומשלמים את המחיר על כך. אני רואה אנשים כמו ליבוט במרפאה שלי. הם מרגישים שהרוויחו ביושר את ה'גבינה שלהם'. הם מרגישים שעשקו אותם, ומאשימים אחרים. הם חולים יותר מאשר האנשים שמשתחררים מהעבר וממשיכים הלאה."

ואז אמר נתן בשקט, כמי שמדבר לעצמו, "אני משער שהשאלה היא ממה עלינו להשתחרר ומה עלינו לעשות על מנת להמשיך הלאה?"
איש לא דיבר במשך זמן-מה.

"אני חייב להודות," אמר נתן. "ראיתי מה קרה בחלקים אחרים של המדינה, אבל קיוויתי שזה לא ישפיע עלינו. אני משער שהרבה יותר טוב ליזום את השינויים כל עוד זה אפשרי מאשר לנסות להגיב עליהם ולהסתגל להם. אולי היינו צריכים להזיז את הגבינה שלנו."

"למה אתה מתכוון?" – שאל פרנק.

נתן ענה, "אני לא יכול שלא לתהות איפה היינו כיום אילו היינו מוכרים את הקרקעות עליהן עומדות החנויות הישנות שלנו ואילו בנינו במקומן חנות גדולה ומודרנית שיכולה להתחרות בחנויות החדישות ביותר."

לורה אמרה, "אולי לזה התכוון חיבוט כשכתב על הקיר: 'התענגו על ההרפתקה, וזוזו עם הגבינה'."

פרנק אמר, "אני חושב שכמה דברים לא צריכים להשתנות. אני למשל, רוצה לדבוק בערכים הבסיסיים שלי. אבל אני מבין כעת שמצבי היה הרבה יותר טוב אילו זזתי עם הגבינה בשלב הרבה יותר מוקדם בחיי."

"ובכן, מייקל, זה היה סיפור נחמד מאוד," אמר ריצ'רד, מי שהיה הספקן של הכתה, "אבל איך בעצם יישמת את סיפור הגבינה שלך?"

החבורה עדיין לא ידעה זאת, אבל ריצ'רד עצמו עמד בפני כמה שינויים. הוא נפרד מאשתו זמן קצר לפני כן וכעת ניסה לשלב את המשך הקריירה שלו עם הטיפול בילדיו בני-העשרה.

מייקל השיב, "אתה יודע, אני חשבתי שתפקידי לטפל רק בבעיות היומיומיות, ככל שהן צצות, אבל למעשה הייתי צריך להשקיף קדימה ולשים לב לאן אנחנו מתקדמים.

"שלא תחשבו שלא טיפלתי בבעיות השוטפות; עשיתי את זה עשרים וארבע שעות ביממה. לא היה נעים להמציא במחיצתי. נמצאתי כל הזמן במירוץ קיומי נורא ולא יכולתי להשתחרר.

"אבל אחרי ששמעתי את הסיפור 'מי הזיז את הגבינה שלי?' בפעם הראשונה, וראיתי כיצד חיבוט השתנה, הבנתי שתפקידי לצייר תמונה של ה'גבינה החדשה'. ולעשות זאת בצורה בהירה ומציאותית, כדי שכל האנשים שאני עובד איתם יהנו מהשינוי ויצליחו יחד."

"זה מעניין," אמרה אנג'לה. "מפני שבעיני, החלק החזק ביותר בסיפור היה כיצד עבד חיבוט על פחדיו וצייר בדמיונו את התמונה שבה הוא מוצא 'גבינה חדשה'. ההתרוצצות במבוך נהייתה מפחידה פחות ומהנה יותר ובסופו של דבר הוא זכה בגמול טוב יותר."

ריצ'רד שקימט את מצחו במהלך הדיון אמר, "המנהלת שלי אמרה לי שהחברה שלנו חייבת להשתנות. אני חושב שבעצם היא אמרה לי שאני חייב להשתנות, אבל לא רציתי לשמוע את זה. כנראה שבעצם לא רציתי לדעת מהי אותה 'גבינה חדרשה' שהיא מנסה להוביל אותנו אליה. או איך אוכל לצאת נשכר ממנה."

חיוך קל חלף על פניו של ריצ'רד כשאמר, "אני חייב להודות שהרעיון הזה נראה לי: אתה רואה את ה'גבינה החדשה', ומדמיין שאתה נהנה ממנה. הכל נהייה קל יותר. הפחד מצטמצם ואתה מעוניין יותר לחולל את השינוי."

"אולי אוכל להעזר בזה בבית," הוסיף. "הילדים שלי חושבים ששום דבר בחייהם לא משתנה. הם כועסים. אני מעריך שהם חוששים ממה שצפוי להם בעתיד. אולי לא ציירתי למענם תמונה ריאליסטית של 'גבינה חדרשה'. קרוב לוודאי מפני שאני לא רואה אותה בעצמי."

הם השתתקו בעת שאחדים מהנוכחים חשבו על חיי המשפחה שלהם.

"טוב," אמרה איליין, "כמעט כל האנשים כאן מדברים על חייהם המקצועיים, אבל בזמן שהקשבתי לסיפור חשבתי על חיי האישיים. אני חושבת שהקשר שאני מקיימת עכשיו הוא 'גבינה ישנה', שכבר העלתה לא מעט עובש."

קורי צחקה בהסכמה. "גם אני חשבתי כך. כנראה שאני צריכה להיפטר ממערכת יחסים לא טובה." אנג'לה הגיבה לדבריהן, "יכול להיות שגבינה ישנה היא בעצם ההתנהגות הישנה. מה שאנחנו צריכים לעשות הוא להיפטר מההתנהגות שחוזרת וגורמת להיווצרותן של מערכות היחסים הרעות שלנו. צריך לסגל דרך חשיבה ופעולה טובה יותר."

"אויש!" – קפצה קורי. "נכון מאוד. הגבינה החדשה היא קשר חדש עם אותו אדם." ריצ'רד אמר, "אני מתחיל לחשוב שיש בזה יותר ממה שחשבתי. נראה לי יותר להיפטר מההתנהגות הישנה מאשר להיפטר ממערכת היחסים כולה. החזרה על אותה ההתנהגות פשוט תביא אותן התוצאות."

"יכול להיות שבמקום לשנות מקומות עבודה, אני צריך להיות אחד מהאנשים המסייעים לחברה שלי להשתנות. קרוב לוודאי שאילו נהגתי כך, כבר הייתי מקבל תפקיד טוב יותר."

בקי, שהתגוררה בעיר אחרת, אמרה, "כשהקשבתי לסיפור ולתגובות שכולכם השמעתם, הייתי מוכרחה לצחוק על עצמי. הייתי כל-כך דומה לליבוט, במשך כל-כך הרבה זמן, התלבטתי והתחבטתי וחששתי משינוי. בכלל לא הבנתי כמה אנשים מתלבטים ומתחבטים בדיוק כמוני. נראה לי שהעברתי את הנטייה הזאת לילדי, ואפילו לא הרגשתי בכך.

"אבל כשאני חושבת על זה כעת, אני מבינה שהשינוי יכול באמת להוביל אותנו למקום חדש וטוב יותר, אם כי בזמן שהוא קורה אנחנו חוששים שיקרה ההיפך מזה.

אני זוכרת תקופה שבה הבן שלנו היה בחטיבת הביניים. תפקידו של בעלי חייב אותנו לעבור מאילינוי לוורמונט, והבן שלנו התרגז מפני שהוא נאלץ להיפרד מכל חבריו. הוא היה שחיין מצטיין, ובבית-הספר החדש בוורמונט לא היתה כלל נבחרת שחייה. לכן הוא כעס על כך שאילצנו אותו לעבור לשם.

"אבל לאחר שעברנו לוורמונט הוא התאהב בהרי וורמונט, החל לעסוק בסקי, המשיך בסקי בנבחרת הקולג' וכעת הוא גר באושר רב בקולורדו.

"אילו ישבה המשפחה שלי לספר את סיפור הגבינה הזה על ספל שוקו חם, לפני שעברנו, יכולנו למנוע מעצמנו מתחים רבים."

ג'סיקה אמרה, "אני הולכת הביתה לספר את הסיפור לבני המשפחה שלי. אשאל את ילדי מי אני לדעתם – רחרחן, רצרצן, ליבוט או חיבוט – ומי הם, לדעתם. אנחנו יכולים לברר מה היא הגבינה הישנה במשפחה שלנו ומה עשוי להיות ה'גבינה החדשה' שלנו."

"רעיון טוב," אמר ריצ'רד.

ואז המשיך פרנק, "אני חושב שאשתדל להיות דומה יותר לחיבוט, אזוז עם הגבינה ואהנה מכך! ואני מתכוון להעביר את הסיפור הזה לידידי, המודאגים ממה שיגרמו להם השיחרור מהצבא והשינוי בחייהם. זה עשוי לעורר כמה דיונים מעניינים."

מייקל אמר, "ובכן, כך שיפרנו את העסק שלנו. היו לנו כמה דיונים על מה שהפקנו מסיפור הגבינה ואיך ניתן ליישם אותו למצב שבו היינו."

"זה היה נפלא – היתה לנו שפה שניתן להשתעשע בה בדיונים שלנו על צורת ההתמודדות שלנו עם השינוי. שאר עובדי החברה הלכו בעקבותינו, והתוצאה היתה מוצלחת."

"איך?" שאל נתן.

"טוב, ככל שהעמקנו לתוך הארגון שלנו, כך מצאנו אנשים רבים יותר שחשבו שיש להם פחות ופחות כח. ניתן להבין שהם חששו ממה שהשינוי שנכפה עליהם מגבוה עלול לעשות להם. לכן הם התנגדו לשינוי."

"בקיצור, שינוי כפוי הוא בלתי-רצוי."

"אני מצטער רק שלא שמעתי את סיפור הגבינה קודם," הוסיף מייקל.

"מה זאת אומרת?" שאל קרלוס.

"מפני שעד שהתחלנו לבצע את השינויים הנדרשים, העסק שלנו נפגע במידה כזאת, שנאלצנו לפטר אנשים, וביניהם כמה ידידים טובים. זה היה קשה לכולנו. אבל למעשה כולם, כל אלה שעזבו וכל מי שנשארו, אמרו שסיפור הגבינה סייע להם לראות את הדברים באופן שונה, לשפר את התגובה ולהתמודד בהתאם."

"מי שנאלצו לצאת ולחפש עבודה חדשה אמרו שהיה קשה בהתחלה, אבל הם חשבו על סיפור הגבינה, והוא עזר להם מאוד."

אנג'לה שאלה, "מה עזר להם במיוחד?"

מייקל השיב, "אחרי שהם השאירו את הפחדים מאחור, הם אמרו לי שהדבר הטוב ביותר שקרה להם הוא ההבנה שיש 'גבינה חדשה' - והיא מחכה להם, ועליהם רק למצוא אותה!

"הם אמרו שכאשר ציירו לעצמם, בדמיונם, את ה'גבינה החדשה', הם הרגישו טוב יותר, לכן הם הצליחו יותר בראיונות העבודה. אחדים מהם השיגו תפקידים טובים יותר." לורה שאלה, "מה לגבי האנשים שנשארו בחברה שלכם?"

"ובכן, במקום להתלונן על השינויים המתרחשים," השיב מייקל, "האנשים החלו לומר, 'הם פשוט הזיזו את הגבינה שלנו. בואו נחפש גבינה חדשה'. זה חסך הרבה זמן, וצמצם את הלחץ.

"ובתוך זמן לא רב, האנשים שהתנגדו לשינוי ראו את היתרונות הטמונים בשינוי. הם אפילו עזרו לשינוי להתחולל." קורי שאלה, "למה, לדעתך, זה קרה?"

"אני חושב שבמידה רבה זה נגרם על ידי הלחץ ההדדי של העובדים שקיים לעתים בחברה. מה קורה כמעט בכל הארגונים, כשהנהלה הבכירה מכריזה על שינוי? האם רוב האנשים אומרים שהשינוי הוא רעיון טוב או רעיון רע?" "רעיון רע," השיב פרנק.

"כן, אישר מייקל. "אבל מדוע?"

קרלוס אמר, "מפני שהאנשים רוצים שדברים ישארו בדיוק כפי שהיו, מפני שהם חושבים שהשינוי יפגע בהם. כאשר אדם פיקח אחד אומר שהשינוי אינו רעיון טוב, גם האחרים אומרים אותו דבר."

"כן, יכול להיות שהם לא חושבים כך בעצם," אמר מייקל, "אבל הם מסכימים כדי להראות חכמים לא פחות. זה אחד מסוגי הלחץ הפנימי, שמפעילים העובדים זה על זה, שמפריע לשינוי בכל ארגון."

בקי הוסיפה, "במשפחות, אותו דבר עלול לקרות בין הורים וילדים." אחר-כך שאלה, "וכיצד שינה סיפור הגבינה את התייחסותם של האנשים?"

מייקל אמר בפשטות, "האנשים השתנו מפני שאף אחד לא רצה להראות כמו ליבוט!"

כולם צחקו, ונתן אמר, "זו נקודה חשובה. במשפחה שלי איש לא ירצה להראות כמו ליבוט. הם עשויים אפילו להשתנות. למה לא סיפרת לנו את הסיפור הזה בפעם הקודמת? זה יכול ממש לעזור!"

מייקל סיכם את נסיונו, "כשראינו עד כמה עזר לנו הסיפור, סיפרנו אותו לאנשים שרצינו לעשות איתם עסקים – מתוך ידיעה שגם הארגונים שלהם מתמודדים בשינוי. הצענו שאנחנו

נהיה 'הגבינה החדשה' שלהם, כלומר – שאנחנו נהיה שותפים טובים יותר, ובעזרתנו יוכלו להצליח יותר. כך הגענו לקשרים עסקיים חדשים."

לג'סיקה היו כמה רעיונות בעקבות הדברים שנאמרו והיא גם נזכרה שעליה לקום השכם בבוקר כדי להתקשר עם כמה אנשים בענייני עבודה. היא הסתכלה בשעונה ואמרה, "טוב, הגיע הזמן שאצא מתחנת הגבינה הזאת כדי לחפש גבינה חדשה."

כל החבורה צחקה והאנשים החלו להיפרד זה מזה. רבים רצו להמשיך בשיחה אך היו חייבים לצאת לדרך. הם נפרדו זה מזה והודו שוב למייקל.

הוא אמר, "אני שמח מאוד שהסיפור הזה נראה לכם כה מועיל, ואני מקווה שתהיה לכם ההזדמנות לחלוק אותו בקרוב עם אנשים אחרים."

הקדמה למי שקרא את הסיפור

מאת דב ינאי
יו"ר קבוצת אדם
לאבחון וייעוץ במשאב האנושי

"קח, תקרא ונדבר אחר-כך!" אמרה לי אור-לי פקר (המו"לית) ונתנה לי עותק של הספר מי הזיז את הגבינה שלי? כמו אין מקריות בעולם, דברנו לפני שיצאתי לשוטט במדבר. אני נוהג לצאת למדבר, כדי לראות את הדברים ואת עצמי מזווית אחרת, לפני יציאה לדרך, למבוך, לשינוי כלשהו. הפעם יצאתי עם הספר מי הזיז את הגבינה שלי? יש משמעות מיוחדת לסיפור הנכון בזמן הנכון ובמקום הנכון.

סיפור הזזת הגבינה היה לי הזדמנות להיפגש עם עצמי לחשבון נפש כדי לחשוב מה חשוב ולשאוב אומץ לעשייה! מרגע שקראתיו נשביתי במטאפורה. כוחה של מטאפורה טובה הוא ביצירת תקשורת ישירה לתת ההכרה, היא משתלבת בעולם הדימויים והסמלים שלך. מצאתי את עצמי מסתובב בוואדיות המדבר 'מתחבט' ו'מתלבט' על 'גבינות' ו'מבוכים', שינויים ופחדים...

"זו כבר לא יכולה להיות הקדמה לספר", אמרתי לאור-לי כשחזרתיו... "רק מי שקרא את הסיפור ונחשף למטאפורה שבו, יבין את עולם הסמלים והמושגים, שנהפכו לחלק ממני. "זו הקדמה למי שקרא את הסיפור!" אמרתי.

התחלתי להקריא את הסיפור על ההתמודדות עם היעלמות הגבינה, לקבוצות אנשים שונות במסגרת מפגשי חשיבה שאנו עורכים בגליל.

"אלו, מילה במילה, משפטים שאני שומעת מהנועצים", אמרה אחת היועצות של "הצעד הבא" – מרכז פרישה למפוטרים. "אתמול נפגשתי עם ה'אבא' של ליבוט", אמרה אחרת. "לא שמתי לב שהגבינה מתמעטת, עד שהיה מאוחר מידי", אמר מנכ"ל בכיר, שנאלץ לפרוש עם "חופת זהב".

בחברה שבה ה"קביעות" היתה לערך עליון, נפלנו בכוח ההרגל לקיבעון שבקביעות וראינו איך הגבינה אזלה מתפקידים וממפעלים.

יועצי הקריירה והתעסוקה נפגשים במלוא העוצמה עם אלו שהגבינה אזלה בתחנת הגבינה הקבועה שלהם והם נותרו מופתעים עם כל התחושות, התסכולים והפחדים שהדבר מעורר. המטאפורה נהפכה לשפה שאיפשרה לי, ליועצים ולנועצים להתייחס קצת אחרת לבעיות השינוי והפחד שעלו בתחום הניהול, הארגון, הקריירה והתעסוקה.

דרך הדימויים גילינו את הדמויות השונות מסביבנו. דרכם נפגשנו עם הקושי של האנשים להבין שאף אחד לא לקח את הגבינה שלהם.

אין זה כשלון אישי כשהגבינה נגמרת. היה עלינו להגיע להבנה ולהכרה שיותר חשוב לנוע וכמה שיותר מהר, מאשר לעסוק בחיטוט עצמי או בהאשמה למה הגבינה נעלמה.

היה עלינו לזהות את הקושי לצאת ולהמשיך במסע במבוך על אף שהגבינה בתחנה אזלה.

"אתה יודע, הסיפור הזה שהפך לנו לשפה, גרם לי 'לזוז', אמרה לי אחת היועצות מספר ימים לאחר אותו מפגש בגליל. "החלטתי לנעול את נעלי הריצה, ללבוש טרנינג ולעשות שינויים משמעותיים בחיי. לצאת לדרך, למבוך, מתחנת האין-גבינה שלי."

שמחתי שהסיפור התקבל מעבר למטאפורה על קריירות, ארגונים ועיסוקים. ההבנה שלכל אחד מאיתנו יש "תחנת גבינה" שלו, ולכולנו הצורך לזהות במועד את הגבינה שנגמרה בתחנה זו או אחרת של חיינו.

על כולנו ללמוד את הדרכים והשיטות שבחרנו ואת המשפטים שרשמנו לאורך הדרך.

נראה, שיותר משמדובר בטיפוסים שונים בסיפור, מדובר בעצמנו ובדרכים שנקטנו במצבים שונים, בנושאים שונים.

זהו ספר שעוסק בשינוי.

כמי שעוסק בחקר העתיד, אני יכול לומר בבטחון דבר אחד שמוסכם על כל העתידנים לגבי העתיד – והוא, שקצב השינויים הולך, גדל ומואץ.

הגבינה הולכת וזזה יותר ויותר מהר, לא בהכרח אוזלת. אבל בטוח שהיא זזה.

אם בעבר עיקר ההצלחה של אדם בתפקידו היתה קשורה להתאמתו לתפקיד סציפי, הרי בעולם שבו הגבינה/התפקיד/העיסוק/הארגון/השוק זזים ומשתנים כל הזמן בקצב גובר, חיונית יכולת האדם לזוז עם הגבינה, להשתנות.

חשיבות היכולת להתמודד עם שינוי או מידת היכולת להשתנות הופכת להיות מרכיב מרכזי במאפיינים הנדרשים להתמודדות ולהצלחה.

הבנה זו הביאה אותנו לטבוע את המונח $\text{change quotient (cq)}$ "מקדם השינוי" של האדם.

ה- cq הוא המדד ליחס האדם לשינוי והיכולת להשתנות. מקדם השינוי מורכב מהגמישות, ההסתגלות, היכולת לצאת מקיבעון, היכולת לנוע מתוך סקרנות ואופטימיות ובעיקר האומץ להשתנות.

cq זו "היכולת לנוע עם הגבינה!"

הספר מי הזיז את הגבינה שלי? הוא סיפור העוסק במקדם השינוי. שאלנו את עצמנו מהיכן הוא בא? כיצד הוא נרכש? האם הוא ניתן לשינוי? החדשות הטובות, שבשונה מה-IQ ביכולתנו ללמוד ולהתאמן כדי להגדיל את מקדם השינוי שלנו.

כשהבנתי את הצורך האנושי ברכישת מקדם שינוי גבוה להצלחה בחיים, בעולם בו קצב השינוי גובר ומתעצם, הבנתי טוב יותר כיצד מסוגלים ילדי 'לשוטט' בקצב מסחרר מתוכנית טלוויזיה אחת לשנייה. אולי יותר מכל הם מתאמנים ב"מקדם השינוי", במעברים מהירים, ביציאה ממצב קבוע למצבים חדשים או בלשון הסיפור ב"מעבר מתחנה לתחנה".

כיצד עלינו להתמודד עם הפחד שמתעורר כשאנו צריכים להכנס שוב למבוך? כשאנחנו צריכים לצאת מאזור הנוחות החם, הנוח והמוכר שאוזלת בו הגבינה.

"לא פחדת?" שאלתי פעם את רחל בסוכה במדבר. רחל בת-אדם, ידידתי, היא אשת חזון שעשתה שינויים מדהימים בחייה ומשמשת לרבים דמות-השראה.

"אני לא יודעת מה זה פחד!" ענתה.

האם פחד הוא עניין של אופי, טיפוס מסוים? האם למי שמפחד אין סיכוי?

ניתן, כאמור, ללמוד ולהתאמן לא רק במעברים אלא גם כיצד להתגבר על הפחד.

בעולם שבו יש ללמוד להתמודד עם גבינות ש"זזות" ועוברות

לתחנות חדשות, התעורר צורך לבניית "שדות-אימונים" להתנסויות חדשות. לשם כך הוקמו מתקני-אימון מיוחדים המיועדים למפגש עם הפחד באיזורי גבול-הנוחות שלנו.

אחד האתרים המיוחדים לכך נמצא בקיבוץ תובל בגליל. האתר כולל מתקנים המציבים באופן קונקרטי ביותר את השאלה, "מה היית עושה לולא פחדת?" בתובל אנחנו חווים עם אנשים מה קורה לנו ולהם באזורי גבול-הנוחות שלנו.

מפליא אותי תמיד כוח ההכללה של הידע שנרכש, ממגדל הטיפוס ללשכת המנכ"ל.

כמו אותו מנכ"ל, בעל מפעל, אדם מבוגר שהצליח להתגבר, לצאת מאזור-הנוחות שלו ולטפס עד קצהו של מגדל גבוה.

למחרת הוא אמר לי, במין תחושת בטחון ואופטימיות חסרת-פשרה כמעט, כמו שחש 'חיבוט' כשהתגבר על מחסום הפחד ויצא לדרכו: "אם התגברתי על זה, שום דבר כבר לא יעצור אותי!"

זהו סיפור שעוסק בהתמודדות בשינוי. בבסיסו ההנחה שהשינוי קבוע.

תמיד יש שינוי. אין גבינה שלא זזה.

המקרה של פיטורים או צימצומים הינו קלאסי, אך באותה מידה יש לזכור שהגבינה יכולה להיות גם הרבה דברים אחרים: בריאות, אהבה, משפחה וכ"ו.

לכל אחד מאיתנו זזה גבינה כל-שהיא, מתי שהוא. כולנו מכירים את התחושה שהגבינה שתמיד הייתה שם – זזה.

גבינה זזה מסיבות שונות ומשונות. לעיתים הגבינה זזה בגלל תזוזות פנימיות אצלנו, בגלל שאנחנו עצמנו השתנו.

אך בעיקר בגלל שהכל זורם ומשתנה.
 "אי־אפשר לעבור אותו הנהר פעמיים!" – אמר הרקליטוס כמשל
 לכך שהכל זורם ומשתנה.
 "אי־אפשר לקרוא את הסיפור הזה פעמיים" – חשבתי כשקראתי
 אותו בפעם השנייה. "אני השתנתי והסיפור השתנה".
 בפעם השנייה שקראתי את הסיפור עולם הסמלים שלו כבר היה
 לנחלתי. מאז קראתי את הסיפור מספר פעמים ובכל פעם זו היתה
 חוויה חדשה ואחרת. בכל פעם זה היה סיפור קצת שונה ואחר.
 אני מקנא במי שקורא את הסיפור לראשונה, על החוויה
 הראשונית שהוא חווה. עם זאת, קריאה חוזרת של הסיפור מאפשרת
 לחוות אחרת את ההתייחסות לגבינות השונות של חיינו.

'המתנה' שהסיפור מעניק, הם משפטי המפתח להתמודדות עם
 השינוי שכל אחד מאיתנו רושם במסעות חיפוש הגבינה שלו.
 לגבי הייתה זו אמרת הרבי מברסלב: "...והעיקר לא לפחד כלל!"

ספטמבר, 1998

דברי-שבח

"אני מעניק את הספר כשי לעמיתי וידידי מפני שהסיפור של ספנסר ג'ונסון ייחודי – ומשום שזה ספר מיוחד במינו, שכל הרוצה להצליח בזמנים משתנים אלה יכול לקרוא ולהבין במהירות."

ראנדי האריס
נשיא מריל-לינץ'

"כל אחד מאיתנו נוכח יום אחד שמישהו הזיז את הגבינה. הספר הנפלא הזה יהיה נכס לכל אדם או קבוצה שיישמו לקחיו. כדי להכיר בצורך להשתנות ולהסתגל, כדי למצות את השינוי בהצלחה."

ג'ון א. לופיאנו
נשיא בכיר, זירוקס

"כל אחד מודה בכך ששינוי הוא חלק מעבודתו המקצועית, אך רק בודדים מאיתנו מצפים לו ומקבלים אותו. מי הזיז את הגבינה שלי? הוא מפת דרכים פשוטה ונהירה שכל אחד מאיתנו ישתמש בה, כשאנו מסגלים את נסיבותינו האישיות לשינוי."

מייקל מורלי,
סגן נשיא בכיר, איסטמן קודאק

"אני רואה את עצמי מקריא את הסיפור הנפלא הזה לילדי ולנכדי ומקשיב ללקחים שכל אחד מהם מסיק מספר חשוב זה."

ווין וושר
המרכז למחקר אוירונאוטי
בסיס חיל האוויר, פטרסון

פקר הוצאה לאור בע"מ

מוציאה לאור ספרי עיון איכותיים המיועדים למנהלי
היום ולחדשני המחר. ספרים המצטיינים באיכותם
ובעיצובם והמשמשים כלי-עזר בהפעלת אסטרטגיות
פורצות-דרך בניהול.

בעולם הנע בקצב מסחרר תוך שימוש בחדשנות
וביצירתיות, מוטלת עלינו האחריות לספק את מיטב
המידע כדי לשרת את הקהילה בה אנו פועלים.
לקוחותינו הפרטיים והמסחריים נהנים ממגוון שרותים
ופעילויות היחודיים לבית ההוצאה שלנו.
רבעון המידע שאנו מפיקים 'קוראים ומנהלים' מחולק
חינם ללקוחותינו ומסייע להם להתעדכן בכל הקשור
למיטב ספרי, ירחוני ואתרי העסקים בישראל ובעולם. אנו
עורכים ימי עיון, סדנאות ומפגשי-קוראים המטמיעים את
חווית הקריאה, מעוררים סיעור-מוחות ומניעים לחדשנות
אישית ופנים-ארגונית.

אתר האינטרנט שלנו המתעדכן באופן קבוע מכיל מידע
מפורט על כל אחד מן הכותרים אשר הוצאנו לאור.
בעמוד האחרון של הספר מידע כיצד יוצרים עמנו קשר.



אלופי החדשנות

אסטרטגיות פורצות דרך של חברות מנצחות

עורכים: קאנטר, קאו, וירזמה

איך שוברים את הכלים כל יום כדי להמציא אותם מחדש
למחרת?

אלופי החדשנות מתמקד בסיפור הצלחתן המתמשכת של חמש
חברות אלופות: ג'נרל אלקטריק, דופונט, פייזר, ראברמייד ו-3M.
הספר חושף לראשונה מידע על ניהול החדשנות של כל אחת מן
החברות כפי שנכתב על ידי מנהלי העסקים הראשיים העומדים
בראש כל חברה.

שלושת עורכי הספר, אנשי אקדמיה המשלבים מחקר ויישום,
מנהלים דיון מרתק המנתח את השיטות והנהלים המעולים, כמו גם
הכושלים, הנהוגים כיום בעולם העסקים. הדיון מובא בעמודיו
הראשונים של הספר, ומביא להגדרה מחודשת של המושג חדשנות
כסם חיים.

כותב ההקדמה למהדורה העברית: גיל פרץ, מנכ"ל הספריה
הבינלאומית לאנשי עסקים.



תבונה ותובנה

אינטליגנציה רגשית בעולם העסקים

מאת: ד"ר רוברט קופר ואיימן סאוף

תבונה ותובנה משלימות זו את זו. התבונה היא האינטליגנציה הרגשית שבאמצעותה יגובשו מיטב ההחלטות. התובנה מעודדת יצירתיות והתחדשות רעיונית וארגונית.

ד"ר רוברט קופר, יועץ ארגוני רב-מוניטין, עוסק ביישום האינטליגנציה הרגשית בניהולן של חברות מצליחות בארה"ב. הספר תבונה ותובנה מציג שיטה אמינה ויעילה ליישום האינטליגנציה הרגשית בחיי הניהול. קופר מסתמך על ניסיונם ומסקנותיהם של טובי המנהיגים והמנהלים בעולם העסקים, למול מידע עדכני מתחום המחקר.

לספר מצורף שאלון אישי למדידת האינטליגנציה הרגשית של הקורא.

כותב ההקדמה למהדורה העברית: יגאל בר יוסף, מנכ"ל חברת פלא-פון.



לנצח נבנו – 18 חברות מופת

מאת: גיימס קולינס וג'רי פוראס

כיצד מצליחות רק חברות ספורות להגיע לדרגת מצוינות עקבית ומתמדת, שמבטיחה את המשך קיומן כמובילות בתחומיהן במשך עשרות ומאות בשנים? מה המשותף לכל חברות הענק הללו, ומה מייחד אותן מחברות מצליחות אחרות?

ברב־המכר המוביל מזה שלוש שנים את מדף ספרי הניהול בישראל ובעולם, חושפים קולינס ופוראס את שיטותיהן ונוהליהן של החברות בעלות החזון. בניתוח מעמיק, מסכלים המחברים את המקובלות המפורסמות ביותר בעולם העסקים ומציבים למולן שיטות ניהול חדשניות לקראת האלף השלישי.

כותב ההקדמה למהדורה העברית: ד"ר יצחק כ"ץ, מרצה בחוג למדע המדינה באוניברסיטת תל־אביב, מנכ"ל חברת מאגר־מוחות בע"מ.



אינטואיציה בפעולה

מאת: לורה דיי

אינטואיציה. תחושת-בטן. חוש שישי. לאינטואיציה כינויים שונים, אך כולנו משתמשים בה מדי יום ביומו. בשונה ממומחים אחרים, המאמינים כי צריך להיוולד עם חוש שישי מפותח, לורה דיי מוכיחה שכל אדם יכול להיות אינטואיטיבי באופן יצירתי – אם ישקיע בכך מעט אימון ותרגול. ד"ר גיימס ווטסון, חתן פרס נובל, ממגלי הדנ"א, כותב בדברי ההקדמה לספר: "האינטואיציה אינה ענין מיסטי. היא כעין חוש רקע לגבי האופן שבו הדברים צריכים לפעול. האינטואיציה היא המוח. האינטואיציה היא לוגיקה. לורה דיי מנחה בספרה בגישה שיטתית, כיצד תוכלו לחבור עם יכולת חשובה זו הטמונה בכולנו."

רבים מהארגונים המובילים בעולם הפכו את האינטואיציה לחידוש מצליח בחיי הניהול ובתהליך קבלת ההחלטות בכל הדרגים.

כותב ההקדמה למהדורה העברית: יגאל ורדי, פסיכולוג וסופר.



הפרטה בישראל ובעולם

מאת: ד"ר יצחק כ"ץ

הספר מציג את מגוון טכניקות ההפרטה, המניעים השונים לאימוצה בידי ממשלות שונות בישראל וברחבי העולם, את היקפו של היישום ואת המכשולים שבדרך. די"ר כץ, מומחה בנושא ההפרטה, מאיר באור מיוחד את המקרה הישראלי אשר חוצה גבולות אידיאולוגיים, מונע ממניעים פרגמטיים, ועוסק במוסדות המרכזיים המנהלים את חיינו.

הספר מציג את סיפורה של הפרטה כתופעה וכמדיניות ציבורית שדפיה נכתבים מדי יום ביומו והם בעלי משמעות אקטואלית.

כותבי ההקדמה: פרופסור גדעון דורון, יושב-ראש מועצת הערוץ השני לרדיו ולטלוויזיה. פרופסור ברוך מבורך, מרצה למינהל ציבורי ועסקי באוניברסיטת תל-אביב.



כיצד מזמינים עוד גבינה...

לקבלת קטלוג, עלון 'קוראים ומנהלים' ומידע על רכישה
מרוכזת של **ספרי פקר הוצאה לאור**, אנא פנו אלינו:

פקס: 03-6960562

טלפונים: 03-6955806 / 03-6910606

כתובת: דרך נמיר 21, תל אביב, 61333

דואר אלקטרוני: info@pecker.co.il

אתר **פקר הוצאה לאור** באינטרנט: www.pecker.co.il

נשמח לעמוד לרשותך בכל עת.

על המחבר:

ד"ר ספנסר ג'ונסון, מחבר רבי-מכר מופתיים, מסייע למיליוני קוראיו ליישם את העקרונות שיבטיחו להם אושר והצלחה.

יחד עם ידידו, ד"ר קנת' בלאנשארד, יועץ הניהול המפורסם, כתב ג'ונסון את הרב-מכר "מנהל ברגע". שיטת הניהול המוצגת בספר התקבלה כשיטת הניהול הנפוצה ביותר בעולם. ספריו של ד"ר ג'ונסון נמכרו ביותר מ-11 מיליון עותקים, ופורסמו בעשרים ושש שפות.

פקר הוצאה לאור בע"מ מקיימת סדנאות, הרצאות וימי עיון ליחידים, לקבוצות, אירגונים וחברות פרטיות. אנא פנו אל:

מחלקת שירות לקוחות

פקר הוצאה לאור בע"מ

ת.ד. 33444 תל אביב 61333, פקס. 03-6960562

בואו לבקר אותנו באתר האינטרנט שלנו:

<http://www.pecker.co.il>

לזרז עם השינוי

מי הזיז את הגבינה שלי ?

" הסיפור 'מי הזיז את הגבינה שלי?' הוא סיפור העוסק במקדם השינוי...
אני מקנא במי שקורא את הספר הזה לראשונה. המתנה שהספר הזה מעניק
הם משפטי המפתח להתמודדות עם שינוי. "

דב ינאי

יו"ר קבוצת אדם

כותב ההקדמה למהדורה העברית

שמו של ספנסר ג'ונסון מוכר למיליוני אנשים ברחבי תבל בזכות ספרו,
הרב-מכר המצליח ביותר בכל הזמנים בתחום הניהול: "מנהל ברגע"
שכתב עם ידידו קנת' בלאנשארד. ספריו של ספנסר ג'ונסון נמכרו עד היום
ביותר מ-11 מיליון עותקים ופורסמו בעשרים ושש שפות.

'מי הזיז את הגבינה שלי?' התקבל כספר מומלץ בחברות הענק: מריל-לינץ',
בל, סיטיבנק, אקסון, מאריוט, מובייל, טקסקו, ווירלפול וחברות רבות נוספות.

סדרת אתגר מיועדת למנהלי היום ולחדשני המחר - ספרים יישימים
ומוכוונים המשמשים כלי עזר בהפעלת אסטרטגיות פורצות דרך בניהול.

