



WYDAWNICTWO
**Studio
Emka**

Spencer JOHNSON

przedmowa: Kenneth Blanchard

KTO ZABRAŁ MÓJ SER?

*Książka Johnsona stała się literacką podwaliną
Nowej Ekonomii*

Walter Kim
TIME

Tytuł oryginału:
WHO MOVED MYCHESSE

Przekład: *Artur Kurpiewski*

Projekt okładki: *Marek Zadworny*
Redakcja: *Ewa Stahnke*
Redakcja techniczna: *Marzenna Kiedrowska*

Copyright © by Spencer Johnson

Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo Studio EMKA
Warszawa 2000

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów
w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie - zastrzeżone.

Informacji udziela:
Wydawnictwo Studio EMKA
Al. Jerozolimskie 101,02-011 Warszawa
tel./fax 628 08 38
E-mail: wydawnictwo@studioemka.com.pl
Internet: <http://www.studioemka.com.pl>

ISBN 83-88607-07-3

Łamanie: Red-Kom
Druk i oprawa:
Poznańskie Zakłady Graficzne SA

Kto zabrał mój Ser?

czytana i stosowana przez pracowników wielu korporacji, organizacji rządowych, firm prywatnych, szpitali, związków wyznaniowych i szkół, między innymi:

- AAA • Abbott Labs • Amway • Anheuser Busch
 - Apple Computers • AT&T • Avis • Bauer
 - Bausch & Lomb • Bell South • B F Goodrich
- Bristol Myers Squibb • Blue Cross • Budget • Cigna
 - Chase Manhattan • Citibank • 3 Com • Compaa
- Dell Computers • Exxon • Federal Health Care Financing Agency • First Union • Franklin Mint • General Motors
- Georgia Pacific • Glaxo Welcome • Goodyear • Greyhound
 - GTE Directories • Hewlett-Packard • Home Savings
 - Hartford Insurance • Hilton • IBM • International Paper
- Kodak • Lockheed Martin • Lucent Technologies • Marriott
- MCI • Mead Johnson • Mercedes Benz • Merck • Mobil
 - Morgan Stanley • Nations Bank • NCAA • Nestle
 - Nordstrom • NY Stock Exchange • Oceaneering
 - Ohio State University • Pacific Century Financial
- Pepsi • Pitney Bowes • Procter & Gamble • Pep-Boys
 - Pillsbury • Sara Lee • Sea Land • Shell • Smith Kline
- Beecham • SouthWest Airlines • Texaco • Textron • Time Warner
 - UCStanford Health Care • US Army
- Navy & Airforce • Whirlpool • Xerox • **911 Operators**

KTO ZABRAŁ MÓJ SER?

Jest wiele książek, które otwierają drzwi do przyszłości. Ta na mnie podziałała.

- *David A. Heenan,*
członek zarządu PETER F. DRUCKER MANAGEMENT CONSULTING

Gdy tylko przeczytałem tę książkę, zamówiłem kilka egzemplarzy dla pracowników, by pomogły nam poradzić sobie z nieustannymi zmianami — od zmian w zespołach po zdobywanie nowych rynków.

Joan Banks,
specjalista ds. wydajności pracy WHIRLPOOL CORPORATION

Wyobrażam sobie siebie siedzącego w salonie naszego domu przy kominku i czytającego tę opowieść moim dzieciom i wnukom, i ich słuchających i rozumiejących tę naukę.

- *porucznik Wayne Washer.*
NAUKOWI: CENTRUM ASTRONAUTYKI.
BAZA SIL POWIETRZNYCH PATTERSON

Przekonujące obrazy i język doktora Johnsona wskazują nam wyraźną i zapadającą w pamięć drogę do zarządzania zmianami.

- *Albert J. Simone,*
prezes ROCHESTER INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Swada Spencera Johnsona i jego przenikliwy umysł sprawiają, że może tę książkę przeczytać i zrozumieć każdy, kto pragnie odnieść sukces w naszym szybko zmieniającym się świecie.

- *Randy Harris,*
były wiceprezes MERRILL LYNCH INTERNATIONAL

Ta książka prosto i wyraźnie wskazuje drogę do rozwiązywania osobistych problemów, których następują wszelkie zmiany w życiu.

- *Michael Morley,*
wiceprezes EASTMAN KODAK

Tę wspaniałą książkę docenią wszyscy, którzy zastosują zawarte w niej rady.

- *John A. Lopiano,*
wiceprezes XEROX CORPORATION

*Dedykuję doktorowi Kennethowi Blanchardowi,
którego entuzjazm dla tej opowieści zachęcił mnie
do wydania książki i ułatwił mi zapoznanie z nią
tak wielu ludzi.*

Spencer Johnson

Nawet najlepsze schematy
wypracowane przez myszy i lud/i
często zawodzą

Robert Bunis
I 759-1796

Życie nie jest prostym i łatwym do przejścia korytarzem.
którym podążamy wolni i nieskrępowani.
Jest labiryntem, w którym musimy nieustannie
szukać drogi, często czujemy się zagubieni i wystraszeni,
ciągle trafiamy w ślepe zaułki.

Jeżeli jednak nie tracimy wiary,
to na pewno otworzą się przed nami drzwi.
Być może nie te, o których myślimy,
ale zawsze będzie za nimi czekało na nas
coś dobrego.

A. J. Cronin

SPIS TREŚCI

Co w nas drzemie?	10
Dr kenneth Blanchard <i>Historia z podtekstem</i>	11
Spotkanie w Chicago.	19
<i>Kto zabrał mój Ser?</i> opowieść.	23
Dyskusja wieczorem tego samego dnia.	71
O autorze	89

CO W NAS DRZEMIE

Proste i skomplikowane

Cztery istoty opisane w tej książce –
myszy: **Nos** i **Pędziwiatr**,
oraz mali ludzie: **Zastalek** i **Bojek** –
personifikują proste i skomplikowane aspekty naszej
osobowości, które drzemią w nas niezależnie
od wieku, płci, rasy czy narodowości.

Niekiedy zachowujemy się jak

Nos

który szybko wyczuwa zmiany, albo jak

Pędziwiatr

który działa bez zastanowienia, albo jak

Zastalek

który usiłuje ignorować zmiany, bo spodziewa się
po nich wszystkiego najgorszego, albo jak

Bojek

który stara się przystosować do zmian,
bo wierzy, że prowadzą ku *lepszemu*.

Którykolwiek z aspektów naszej osobowości
dopuszczamy do głosu, przyświeca nam
potrzeba odnalezienia własnej drogi
w labiryncie życia i odniesienia sukcesu
w czasach przemian.

Historia z podtekstem

Przeszywa mnie dreszcz emocji, gdy przedsta-
wiam wam „historię z podtekstem” o tym, kto zabrał
ser, bo wreszcie wyszła na światło dzienne - została
wydrukowana i każdy może ją przeczytać, cieszyć
się nią i przekazywać innym.

Czekałem na to od czasu, gdy wiele lat temu,
zanim jeszcze napisaliśmy ***Jednominutowego me-
nedżera***, usłyszałem po raz pierwszy, jak Spencer
Johnson opowiada swoją wspaniałą „serową” hi-
storię.

Pamiętam, że myślałem wtedy, jaka to wartości-
owa opowieść i jak pomoże mi w życiu.

Kto zabrał mój Ser? to historia zmiany, która nastąpiła w Labiryncie zamieszkiwanym przez cztery zabawne istoty poszukujące Sera. Ser to metafora tego, czego pragniemy w życiu pracy, związków z ludźmi, pieniędzy, dużego domu, wolności, zdrowia, uznania, spokoju ducha czy nawet tak prozaicznych przyjemności, jak gra w golfa czy jogging.

Każdy z nas ma swoje własne wyobrażenie o tym, czym jest Ser, i dąży do jego zdobycia, ponieważ wierzy, że Ser uczyni go szczęśliwym, (idź już zdobędziemy Ser, łatwo się *do* niego przyzwyczajamy. A gdy znika lub gdy ktoś go zabiera, przeżywamy wielką tragedię.

Labirynt z opowieści to miejsce, w którym szukasz tego, czego pragniesz. Może jest to twoje miejsce pracy, społeczność lub związek, w którym żyjesz.

Historię, którą za chwilę przeczytasz, opowiadam podczas moich podróży po świecie i często dowiaduję się później, że wniosła w życie tych, którzy ją poznali, wielkie zmiany.

Uwierzcie lub nie, ale ta krótka historia uratowała wiele karier, małżeństw i niejedno życie!

Na przykład Charlie Jones, znany prezenter telewizji NBC, powiedział mi, że opowieść o Serze uratowała jego karierę. Może Charlie jest postacią wyjątkową, ale zasady może zastosować każdy.

Oto co się wydarzyło: Charlie pracował ciężko i powierzono mu rolę sprawozdawcy sportowego podczas Igrzysk Olimpijskich. Wykonał wspaniałą robotę. Jego specjalnością była lekkoatletyka. Jakież było jego rozczarowanie, gdy dowiedział się przed kolejnymi igrzyskami, że nie będzie komentował dyscyplin lekkoatletycznych, tylko zajmie się pływaniem.

Jego przygnębienie pogarszało dodatkowo to, że niewiele wiedział o pływaniu. Czuł się wyrolowany. Był po prostu zły. Uważał, że to było nie fair. Tłumiona złość wpływała na wszystko, co robił.

I wtedy właśnie usłyszał opowieść *Kto zabrał mój Ser?*

Gdy ją zrozumiał, zaczął śmiać się z siebie i zupełnie zmienił stosunek do całej sprawy. Uświadomił sobie, że to szef właśnie „zabrał jego Ser” i że musi się do tej sytuacji przystosować. Pogłębił swoje wiadomości o dyscyplinach pływackich i zauważył, że ucząc się czegoś nowego, poczuł się młodszy.

Niedługo potem szef dostrzegł jego „nowy” stosunek do życia, energię, z jaką zabierał się do pracy,

i powierzył mu nowe zadania. Charlie poczuł, co znaczy sukces, i w końcu spoczął w Alei Zasłużonych dla Futbolu - o czym marzy każdy sprawozdawca sportowy.

To tylko jeden z przykładów, o których słyszałem i które świadczą o wielkim wpływie, jaki wywarła opowieść o Serze na życie ludzi - zawodowe i prywatne.

Tak mocno wierzę w oddziaływanie tej historii, że zanim jeszcze została opublikowana, wręczyłem kopie tekstu wszystkim pracownikom mojej firmy (ponad 200 osobom). Dlaczego?

Ponieważ tak jak każda firma, która nie tylko chce utrzymać się na rynku, ale pragnie być konkurencyjna, Ken Blanchard Companies ciągle się zmienia. Wciąż zabierają nam nasz Ser. W przeszłości potrzebowaliśmy oddanych pracowników. Dziś naszym ideałem są ludzie elastyczni, którzy nie poprzestają na tym, co „było zawsze”.

Życie w ciągle zmieniającym się świecie może być przyczyną stresu, jeśli nie nauczymy się patrzeć na zmiany w sposób, który pozwoli nam je zrozumieć. Poznaj więc historię Sera.

Gdy opowiadałem ją ludziom albo gdy ją czytali, niemal czułem, jak pozbywają się negatywnej

energii. Pracownicy różnych działów podchodzili do mnie, aby podziękować mi za książkę i powiedzieć, jak bardzo im pomogła w ujrzeniu zachodzących zmian w nowym świetle. Uwierzcie, że ta przypowieść, choć krótka, oddziałuje bardzo silnie.

Na kolejnych stronach książki znajdziesz trzy rozdziały. W pierwszym, zatytułowanym *Spotkanie w Chicago*, absolwenci pewnej szkoły podczas dorocznego zjazdu mówią o tym, jak radzą sobie ze zmianami, które następują w ich życiu. Drugi rozdział - opowieść *Kto zabrał mój Ser?* - to rdzeń książki.

Jak niebawem się dowiesz, myszy działają bardzo skutecznie w obliczu zmian, ponieważ kierują się prostymi zasadami, podczas gdy rozwinięte umysły małych ludzi i ich emocje komplikują wiele rzeczy. Nie oznacza to, że myszy są mądrzejsze od ludzi. Wiemy wszyscy, że ludzie są inteligentniejsi.

Gdy jednak zobaczysz, co robią bohaterowie opowieści, i zrozumiesz, że uosabiają oni różne aspekty naszej osobowości - proste i skomplikowane - zrozumiesz, że wiele możesz zyskać, traktując zmiany jako rzecz naturalną.

Trzeci rozdział - *Dyskusja* - to rozmowa o tym, jak należy rozumieć opowieść i jak można ją wykorzystać w życiu.

Niektóre z osób, znające pierwotne wersje tej książki, zatrzymywały się na rozdziale drugim i nie zapoznawały się z następującą po nim rozmową, woląc samodzielnie interpretować opowieść o Serze. Inne wykorzystywały *Dyskusję jako* stymulację i inspirację do własnych rozważań o życiu.

Możesz postąpić, jak uznasz za stosowne. Myślę, że w każdym przypadku ponowne przeczytanie opowieści odkryje przed tobą, tak jak odkrywa przede mną, nowe użyteczne treści, które pomogą ci radzić sobie ze zmianami w życiu i osiągnąć sukces, cokolwiek on oznacza.

Mam nadzieję, że to odkrycie sprawi ci wiele radości. Życzę ci wszystkiego najlepszego. I pamiętaj: podążaj za Serem!

*Ken Blanchard
San Diego, Kalifornia*

**Kto
zabrał
mój
Ser?**

Spotkanie w Chicago

W pewną słoneczną niedzielę w Chicago kilkoro kolegów z ławy szkolnej spotkało się podczas obiadu. Poprzedniego dnia brali udział w zjeździe absolwentów. Ponieważ nie widzieli się kilka lat, chcieli dowiedzieć się jak najwięcej o tym, co zdarzyło się w tym czasie. Jak zwykle zaczęło się od swobodnej rozmowy i żartów. Gdy skończyli posiłek, rozmowa weszła na poważne tory.

Angela, która w czasach szkolnych była oczkiem w głowie całej klasy, powiedziała:

- Moje życie potoczyło się inaczej, niż sobie wtedy wyobrażałam. Wiele się zmieniło.

- O tak - przytaknął Nathan.

Wszyscy wiedzieli, że przejął interes, który jego rodzina prowadziła od niepamiętnych czasów i który po prostu wrósł w krajobraz miasta. Byli więc

niecو zaskoczeni, gdy zauważyli zakłopotanie na twarzy Nathana.

- A czy zauważyliście, jak bardzo nie chcemy zmian, gdy one przychodzą?

- Myślę, że nie chcemy się zmieniać, bo boimy się zmian.

- Carlos, ty byłeś kapitanem drużyny futbolowej. Nie spodziewałam się usłyszeć od ciebie, że czegoś się boimy - powiedziała Jessica i wszyscy roześmieli się głośno.

Mimo iż w życiu podążyli różnymi drogami i robili w nim bardzo różne rzeczy, rozumieli się doskonale.

Wszyscy próbowali radzić sobie z niespodziewanymi zmianami, którymi zaskakiwało ich życie. I prawie wszyscy musieli przyznać, że gdy przychodzą zmiany, nie zawsze wiedzą, co robić.

- Zwykle boję się zmian. Gdy w naszym biznesie następuje jakaś wielka zmiana, nie wiemy, co robić, i na ogół przegrywamy - powiedział Michael. - Tak przynajmniej było dopóty, dopóki nie usłyszałem pewnej krótkiej zabawnej historyjki, która zmieniła wszystko.

- Jak to? - zapytał Nathan.

- Ano, opowiadka ta odmieniła sposób, w jaki patrzyłem na zmiany: uświadomiłem sobie, że zmia-

na nie musi oznaczać utraty, na zmianie można też zyskać. I pokazała mi, jak to osiągnąć. Zaraz potem wszystko się poprawiło - i w pracy, i w życiu osobistym.

Początkowo drażniła mnie naiwna opowieść, bo przypominała szkolną lekcję. Rozumiecie - tak mówią nauczyciele.

Później zrozumiałem, że naprawdę byłem zły dlatego, że nie dostrzegłem prostych prawd i nie korzystałem z nich w życiu.

Gdy zrozumiałem, że czterej bohaterowie opowieści reprezentują aspekty mojej osobowości, zacząłem kontrolować sposób zachowania i sam się zmieniałem.

Po jakimś czasie opowiedziałem tę historię kilku ludziom w mojej firmie, a oni następnym. Firma zaczęła działać sprawniej, bo nauczyliśmy się reagować na zmiany. I tak jak ja wiele osób przyznało, że właśnie ta opowieść pomogła im także w prywatnym życiu.

Oczywiście byli i tacy, którzy stwierdzili, że nie dała im nic, bo albo wcześniej wiedzieli, o co chodzi, albo, co zdarzało się częściej, myśleli, że wiedzą wszystko i nie chcieli się niczego nowego nauczyć.

Gdy jeden z naszych szefów, który miał duże kłopoty z przystosowaniem się do zmian, powie-

dział, że czytanie opowiadki to tylko strata czasu, ludzie zaczęli żartować, że wiedzą, którym jest bohaterem - mieli na myśli tego, który się nie nauczył niczego i nie zmienił.

- A co to za historia? - zapytała Angela.

- Zatytułowana jest *Kto zabrał mój ser?*

Wszyscy się roześmieli.

- Już mi się podoba - powiedział Carlos. - Mam nadzieję, że ją opowiesz. Może i my czegoś się nauczymy?

- Jasne - odpowiedział Michael. - Z największą przyjemnością. Nie zajmę wam wiele czasu.

I zaczął...

Kto zabrał mój Ser?

Dawno temu w pewnym dalekim kraju żyły cztery istoty, które spędzały życie, biegając korytarzami wielkiego Labiryntu w poszukiwaniu Sera, który służył im za pożywienie i dawał im szczęście.

Dwie z nich były myszami, nazywały się Nos i Pędziwiatr. Dwie były małymi ludźmi - tak małymi jak myszy - ale przypominającymi zwyczajnych ludzi. Nazywali się Zastałek i Bojek.

Z powodu ich małych rozmiarów łatwo było nie zauważyć, co robią. Gdybyś jednak przyjrzał się im dokładnie, odkryłbyś wiele bardzo interesujących zjawisk.

Mali ludzie i myszy spędzali każdy dzień w Labiryncie, poszukując Sera.

Myszy, Nos i Pędziwiatr, które natura obdarzyła małutkimi gryzoniowymi rozumkami i potężnym instynktem, szukały zwykle twardego i kruchego.

Mali ludzie, Zastałek i Bojek, wykorzystali swoje rozumy, pełne różnych przekonań i emocji, do poszukiwania rozmaitych gatunków Sera - Sera przez duże S - który, jak wierzyli, uczyni ich szczęśliwymi.

Myszy i ludzie, choć bardzo się od siebie różnili, zachowywali się podobnie: każdego ranka zakładali dresy, buty do biegania, opuszczali swoje małe domki i wyruszali na poszukiwanie ulubionego sera.

Labirynt był niesamowitą płataniną korytarzy i komnat. Gdziekolwiek można było znaleźć kawałki Sera. Niektóre korytarze były jednak ciemne albo ślepe, tak że nietrudno było się w nim zgubić.

Tym jednak, którzy potrafili się w nim poruszać, Labirynt odkrywał wiele sekretów, które pozwalały cieszyć się lepszym życiem.

Myszy: Nos i Pędziwiatr, używały prostej, ale mało wydajnej metody prób i błędów, aby znaleźć swój Ser. Biegły wzdłuż jakiegoś korytarza, a gdy okazywał się pusty, zwracały i przeszukiwały inny. Nos używał swojego wielkiego nosa do wywęszania Sera na odległość, a Pędziwiatr natychmiast sprawdzał, czy nos Nosa go nie zmylił. Oczywiście, często gubili się w Labiryncie, wpadali na ściany i biegli w niewłaściwym kierunku.

Mali ludzie postępowali podobnie. Polegali wprawdzie na swojej umiejętności myślenia i korzystania

z wcześniejszych doświadczeń, ale ich skomplikowane mózgi, poszukujące wielce uczonych rozwiązań, często wpędzały ich w kłopoty.

W końcu każdy z nich, działając swoimi metodami, znalazł to, czego szukał - ulubiony Ser w Magazynie Sera S, ukrytym w jednym z korytarzy Labiryntu.

Od tej chwili każdego ranka myszy i ludzie, ubrani w swoje sportowe stroje, biegli do Magazynu Sera S. Po pewnym czasie wszyscy przywykli do ustalonego porządku dnia.

Nos i Pędziwiatr codziennie wczesnym rankiem pędzili przez Labirynt tą samą drogą. Gdy docierali do celu, zdejmowali buty i zawieszali je na sztychach ze związanymi sznurowadłami (dzięki temu, gdyby było to konieczne, mogli szybko je założyć) i cieszyli się dostatkem swojego sera.

Zastałek i Bojek początkowo także co rano biegli do Magazynu S, aby zjeść pyszny kawałek Sera, który czekał na nich u celu.

Po niedługim czasie zmienili jednak obyczaje.

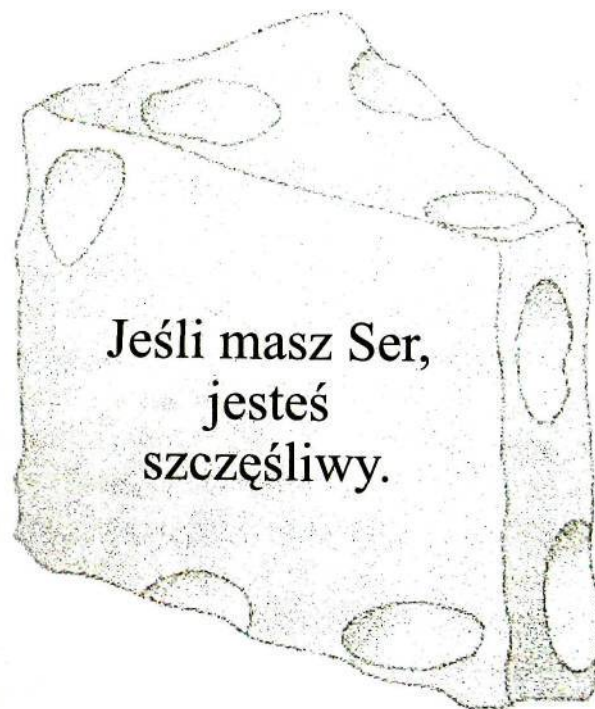
Każdego dnia budzili się później, ubierali wolniej i niespiesznie udawali do Magazynu Sera. W końcu przecież wiedzieli, gdzie jest Ser i że zawsze go znajdą.

Nie mieli pojęcia, skąd bierze się Ser ani kto go tam umieszcza. Zakładali, że każdego dnia tam będzie. Po przybyciu na miejsce chwilę odpoczywali, wieszali stroje na wieszaku, zdejmowali buty i zakładali kapcie. Czuli się jak u siebie w domu. Mieli przecież swój Ser.

- To wspaniałe - powiedział Zastałek. - Tego Sera wystarczy nam do końca życia. - Mali ludzie byli szczęśliwi i czuli się bezpieczni.

Nie minęło wiele czasu, a Zastałek i Bojek zaczęli nazywać Ser z Magazynu S „swoim” Serem. Było go tak dużo, że przenieśli swoje domy bliżej Magazynu i wokół niego skoncentrowali swoje życie.

Aby uczynić Magazyn przytulniejszym, Zastałek i Bojek udekorowali ściany wesołymi napisami i rysunkami przedstawiającymi Ser. Jeden z napisów głosił:



Niekiedy Zastałek i Bojek zapraszali swoich przyjaciół, aby obejrzeni sterty Sera w Magazynie S. Wskazywali nań z dumą, mówiąc: „Nieży kawał Sera, co?” Częstowali przyjaciół, a czasem tylko go pokazywali.

- Zasłużyliśmy na ten Ser - powiedział Zastałek pewnego dnia. - Pracowaliśmy długo i ciężko, aby go znaleźć. - Odłamał spory kawałek i zjadł ze smakiem. Potem zasnął, co zwykł czynić po posiłku.

Wieczorem mali ludzie wracali do swoich domów z ogromnymi porcjami Sera, a rano wracali do Magazynu po świeży Ser. Trwało to jakiś czas.

Wiara Zastałka i Bojka w nieskończone zapasy Sera przerodziła się w arogancję. Poczuli się tak pewni siebie, że nie zauważyli zachodzących zmian.

Tymczasem Nos i Pędziwiatr postępowali jak zawsze. Każdego ranka przybiegali do Magazynu S i zaczęli od obwąchania jego ścian. Okrążali budynek kilkakrotnie i skrobali pazurami jego ściany, sprawdzając, czy nic nie zmieniło się od poprzedniego dnia. Potem dopiero siadali, aby ucieszyć się małym co nieco.

Pewnego dnia, gdy przybyli do Magazynu, stwierdzili, że nie ma w nim ani kawałka Sera.

Nie byli wcale zaskoczeni, ponieważ zauważyli, że od kilku dni zapasy Sera w Magazynie stopniowo malały. Byli przygotowani na to, co nieuchronne, i instynktownie wiedzieli, co robić.

Spojrzeni na siebie, założyli buty i ruszyli na poszukiwanie Nowego Sera.

Myszy nie przejmowały się analizą sytuacji. Nie hołdowały też fałszywym przekonaniom i wierzeniom. Dla nich problem i jego rozwiązanie były proste. Sytuacja w Magazynie S się zmieniła. Nos i Pędziwiatr pogodzili się ze zmianą.

Rozejrzeli się po Labiryncie. Nos jak zwykle zaczął węszyć, wskazał Pędziwiatrowi kierunek ruchem głowy i już po chwili biegli korytarzami w poszukiwaniu Nowego Sera.

Nieco później tego samego dnia Zastałek i Bójek przybyli do Magazynu S. Nie dostrzegli wcześniej zmian zachodzących w Magazynie, spodziewali się więc znaleźć tam wiele Sera. Jakież było ich zdziwienie!

- Co? Nie ma sera? - wykrzyknął Zastałek. - Nie ma Sera! Nie ma Sera! - krzyczał, jakby ktoś mógł go usłyszeć i wypełnić Magazyn. - Kto zabrał mój

Ser? - wściekał się. Na koniec wziął się pod boki. twarz mu poczerwieniała i ile sil w płucach wykrzyknął: - To nie fair!

Bojek nie mógł uwierzyć w to, co zobaczył. On też spodziewał się znaleźć Ser w Magazynie. Długo stał jak wryty. Nie był przygotowany na to, co się stało.

Zastałek coś wykrzykiwał, ale Bojek nie chciał go słuchać. Nie chciał dopuścić tło siebie myśli o tym, co zaszło.

Zachowanie małych ludzi nie było rozsądne ani produktywne, ale można je zrozumieć. Znalezienie Sera nie było łatwe i stanowił on dla małych ludzi coś więcej niż tylko pożywienie.

Znalezienie Sera było sposobem na osiągnięcie szczęścia. Mieli swoje własne wyobrażenie o tym, czym jest Ser w zależności od jego smaku.

Dla niektórych Ser to dobro materialne. Dla innych oznacza zdrowie i dobrobyt.

Dla Zastałka Ser oznaczał poczucie bezpieczeństwa, perspektywę założenia rodziny i szczęśliwego życia w domu przy Alei Cheddarowej. Dla Bojka Ser to był prestiż i wielki dom na Wzgórzu Camembert.

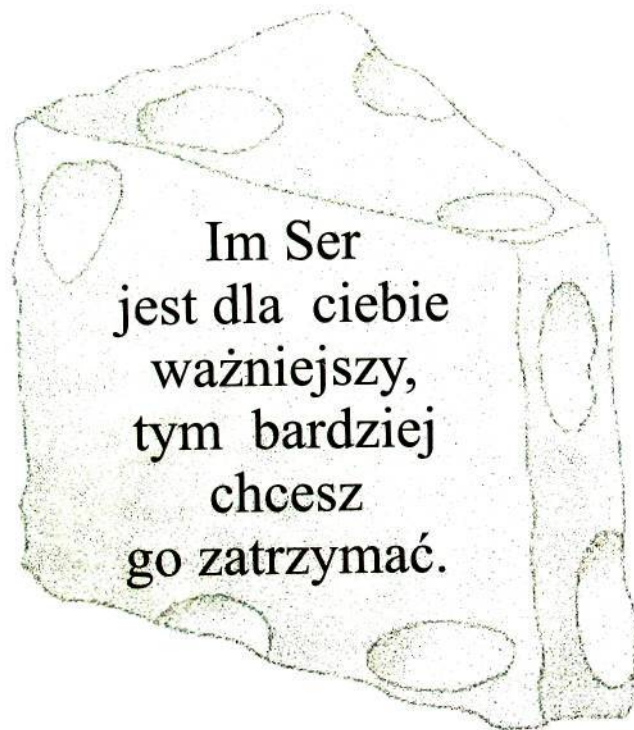
Ponieważ Ser był dla nich bardzo ważny, mali ludzie długo zastanawiali się, co robić. Wszystko

jednak, co wymyślili, to dokładne przeszukanie wewnątrz i od zewnątrz Magazynu S.

Podczas gdy Nos i Pędziwiatr dawno już szukali Nowego Sera, Zastałek i Bojek nadal biadolili. Rzucali gromy i wyrzekali na niesprawiedliwość losu. Bojek popadł w depresję. Co się stanie, jeśli jutro też nie będzie Sera? Przecież wszystkie jego plany życiowe były związane z Serem.

Mali ludzie nie mogli uwierzyć w to, co się stało. Jak to możliwe? Nikt ich nie ostrzegł. To było nieuczciwe. Nie tak miało być.

Zastałek i Bojek wrócili do domów głodni i zniechęceni. Zanim jednak opuścili Magazyn, Bojek napisał na ścianie:



Następnego dnia Zastałek i Bojek powrócili do Magazynu S, w którym mimo wszystko spodziewali się znaleźć Ser. W Magazynie jednak nic się nie zmieniło; Sera nie było. Mali ludzie nie wiedzieli, co robić. Stali w Magazynie niczym posagi. Bojek zamknął oczy i zatkał uszy palcami. Chciał odciąć się od rzeczywistości. Nie dopuszczał do siebie myśli, że zapasy sera zmniejszyły się od kilku dni. Wolał wierzyć, że Ser zniknął nagle.

Zastałek myślał w kółko o całej sytuacji i w końcu jego wspaniały rozum, wypełniony wieloma wierzeniami i przekonaniem, przegrzał się.

- Dlaczego oni mi to zrobili? - pytał nieustannie. - O co tu właściwie chodzi?

W końcu Bojek otworzył oczy, popatrzył wokół i powiedział:

- A właściwie gdzie są Nos i Pędziwiatr? Czy myślisz, że oni wiedzą coś, czego my nie wiemy?

Zastałek bąknął:

- Co oni mogą wiedzieć? To zwykłe myszy. Oni muszą pogodzić się z tym, co dzieje się wokół nich. My jesteśmy ludźmi. Jesteśmy wyjątkowi. Powinniś-

my być o tym uprzedzeni. A ponadto zasługujemy na więcej! To nie powinno się nam przytrafić. A jeżeli się przytrafiło, należy nam się coś w zamian.

- Dlaczego? - zapytał Bojek.

- Ponieważ mamy do tego prawo - odparł Zastałek.

- Prawo do czego?

- Do naszego Sera.

- Dlaczego?

- Bo to nie my jesteśmy winni. Ktoś inny nam to zrobił i powinien nam wynagrodzić straty.

Bojek zaproponował:

- Może przestańmy analizować sytuację i zacznijmy szukać Nowego Sera?

- O nie! Zamierzam to dokładnie zbadać.

Podczas gdy Zastałek i Bojek zastanawiali się, co robić, Nos i Pędziwiatr szukali Sera. Biegali po Labiryncie, zaglądając do każdego pomieszczenia, na jakie trafili. Nie myśleli o niczym innym, tylko o znalezieniu Nowego Sera. Przez długi czas nie znaleźli nawet okruszka, ale w pewnym momencie wbiegli do części Labiryntu, w której nigdy wcześniej nie byli. A tam był Magazyn Sera N.

Aż zapiszczeli z radości. Znaleźli to, czego szukali - wielkie zasoby Nowego Sera.

Nie mogli uwierzyć własnym oczom. Był to największy Magazyn Sera, jaki widziały kiedykolwiek myszy.

W tym czasie Zastałek i Bojek ciągle dumali nad swoim położeniem, siedząc w Magazynie S. Odczuwali dotkliwie brak Sera. Byli źli i sfrustrowani. Obwiniali się nawzajem o to, co się stało.

Od czasu do czasu Bojek myślał o myszach i zastanawiał się, czy znalazły już ser. Wyobrażał sobie, że wpadły w jakieś tarapaty, bo bieganie po Labiryncie nie było bezpieczne.

Jednak coraz częściej przychodziło mu do głowy, że myszy znalazły ser i zjadają go ze smakiem. Myślał o tym, jaką przygodą byłoby poszukiwanie Nowego Sera. Prawie czuł w ustach jego smak. Im wyraźniej wyobrażał to sobie, tym większą miał ochotę wyjść z Magazynu S. Nagle wykrzyknął:

- Chodźmy!

- Nie! - odpowiedział Zastałek. - Mnie się tu podoba. Jest wygodnie. Znam to miejsce. A w ogóle na zewnątrz jest niebezpiecznie.

- Nieprawda - upierał się Bojek. - Byliśmy w wielu zakamarkach Labiryntu. Możemy pójść tam ponownie.

- Jestem na to za stary - powiedział Zastałek. - I obawiam się, że wyjdę na głupca, gdy zagubię się w Labiryncie. Ty chyba też nie chciałbyś tego?

Obawy wzięły w Bojku górę, a nadzieja na znalezienie Nowego Sera przygasła.

Tak więc każdego dnia mali ludzie robili to, co dotychczas. Przychodzili do Magazynu S, stwierdzali, że nie ma w nim Sera, i wracali do domu, unosząc swoje lęki i frustrację. Nie przyznawali się, ale zaczęli gorzej sypiać, byli coraz bardziej zmęczeni, szybko wpadali w irytację. Ich domki nie były już tak przyjemne jak niegdyś. Mali ludzie mieli koszarne sny, w których szukali i nie znajdowali Sera.

Mimo to Zastałek i Bojek wracali codziennie do Magazynu S i czekali. Któregoś dnia Zastałek powiedział:

- Wiesz, gdybyśmy się postarali, na pewno znaleźlibyśmy Ser. W końcu nic tak bardzo nie mogło się zmienić. Ser jest prawdopodobnie gdzieś niedaleko. Może po prostu schowali go za ścianą.

Następnego dnia przynieśli do Magazynu narzędzia. Zastałek trzymał dłuto, a Bojek walił w nie młotkiem, dopóki nie przebili jednej ze ścian. Niestety, nie było za nią Sera. Rozczarowani, ciągle

jednak wierzyli, że potrafią rozwiązać problem. Następnego dnia zaczęli wcześniej, pracowali dłużej i ciężiej. Niestety, udało im się tylko zrobić kilka dziur w ścianach. Bojek zaczął pojmować różnicę pomiędzy aktywnością i efektywnością.

- A może - powiedział Zastałek - powinniśmy po prostu siedzieć i czekać. Wcześniej czy później muszą nam oddać nasz Ser.

Bojek chciał w to wierzyć. Co dzień wracał więc do domu, by odpocząć, i rano z przyzwyczajenia przychodził do Magazynu S. Ale Ser się nie pojawiał.

Mali ludzie zaczęli słabnąć z głodu i z powodu stresu. Bojka coraz bardziej męczyło czekanie na zmianę sytuacji. Zaczął zdawać sobie sprawę, że z każdą chwilą bezserowe położenie staje się gorsze.

Któregoś dnia ogarnął go pusty śmiech.

- Bojek, popatrz na siebie! Robisz wciąż to samo i dziwisz się, że nic się nie zmienia. Gdyby twoja sytuacja nie była tak tragiczna, byłaby po prostu zabawna.

Bojkowi nie podobał się pomysł ponownego biegania po Labiryncie, ponieważ bał się, że może się zgubić, i nie wiedział, gdzie szukać Sera. Roze-

śmiał się jednak głośno, gdy uświadomił sobie, że ten strach doprowadził go do krawędzi szaleństwa.

- Gdzie są nasze dresy i trampki? - zapytał Zastałka.

Odszukanie ich zajęło maleńkim ludziom wiele czasu, ponieważ wrzucili swoje stroje do biegania na samo dno szafy w kilka dni po tym, jak znaleźli Ser w Magazynie S. Sądzili bowiem, że już nigdy nie będą im potrzebne.

- Chyba nie zamierzasz znowu ganiać po Labiryncie? - zapytał przyjaciela Zastałek. - Dlaczego po prostu nie poczekaś jak ja, aż nam oddadzą nasz Ser?

- Ponieważ nigdy go nam nie oddadzą. Nie zdałem sobie z tego sprawy, ale teraz wiem, że nigdy nie dostaniemy z powrotem naszego wczorajszego Sera. Najwyższy czas poszukać nowego.

- A jeżeli tam na zewnątrz nie ma żadnego Sera? - zapytał Zastałek. - A nawet jeżeli jest, to możemy nigdy go nie znaleźć! I co wtedy?

- Nie wiem - odparł zrezygnowany Bojek. Zadawał sobie te pytania setki razy i zawsze napawały go one lękiem i odbierały siły potrzebne, aby ruszyć się z miejsca.

Tego dnia zapytał jednak sam siebie: „Gdzie szybciej znajdę Ser - tutaj czy w Labiryncie?”

Wyobraził sobie, jak to będzie. Ujrzał w myślach siebie z uśmiechem na ustach wkraczającego do Labiryntu.

Ten obraz był tak miły, że przyprawił go o dobre samopoczucie. Zobaczył siebie, jak opuszcza Magazyn i wchodzi do Labiryntu; uwierzył, że znajdzie tam Nowy Ser i wyobraził sobie, jakie to będzie przyjemne.

Kiedy użył całej swojej wyobraźni, obraz stał się zupełnie wiarygodny: w najdrobniejszych szczegółach widział, jak znajduje Nowy Ser, i nawet poczuł w ustach jego rozkoszny smak.

Oto zajada ser szwajcarski z dziurami, świetlisty pomarańczowy cheddar, ser amerykański, włoską mozzarellę i najwspanialsze gatunki francuskiego camemberta, i...

Nagle dotarł do niego głos Zastałka i powrócił do rzeczywistości: nadal byli w Magazynie Sera S.

- Czasem - powiedział Bojek - sytuacja się zmienia i nigdy już nie będzie taka jak dawniej. Tak stało się teraz. Takie jest życie. Świat się zmienia i my też musimy się zmienić.

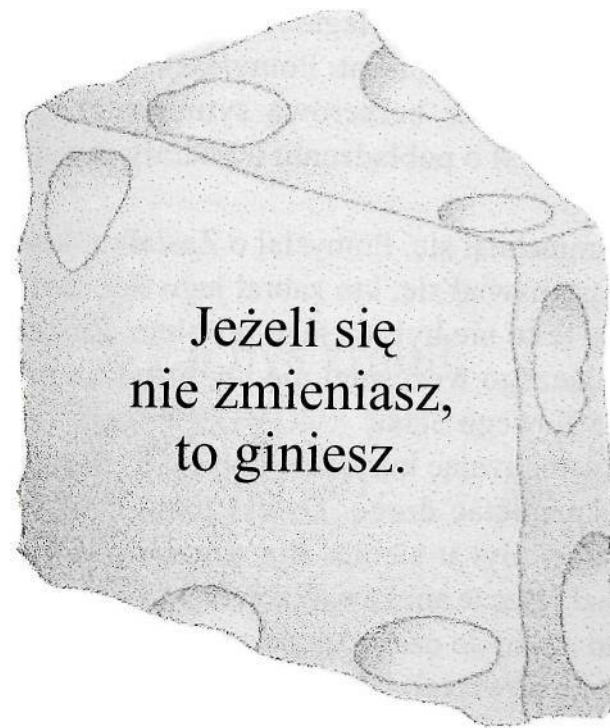
Bojek popatrzył na swojego wymizеровanego druha. Próbował go przekonywać, ale lęk Zastałka przerodził się w złość i nie chciał słuchać przyjaciela.

Bojek nie chciał go urazić, ale gdy pomyślał, jaką głupotą było siedzenie w Magazynie i czekanie na Ser, wybuchnął śmiechem.

- Czas do Labiryntu! - krzyknął.

Zastałek nie zareagował.

Bojek spróbował jeszcze raz. Podniósł z podłogi kawałek cegły i napisał na ścianie wielkimi literami bardzo ważne zdanie, tak aby Zastałek mógł je przeczytać i przemyśleć. Jak to było w ich zwyczajach, narysował też na ścianie kawałek sera, licząc, że rozweseli nieco Zastałka i nakłoni go do poszukiwania Nowego Sera. Ale Zastałek nie chciał przyjąć do wiadomości, że:

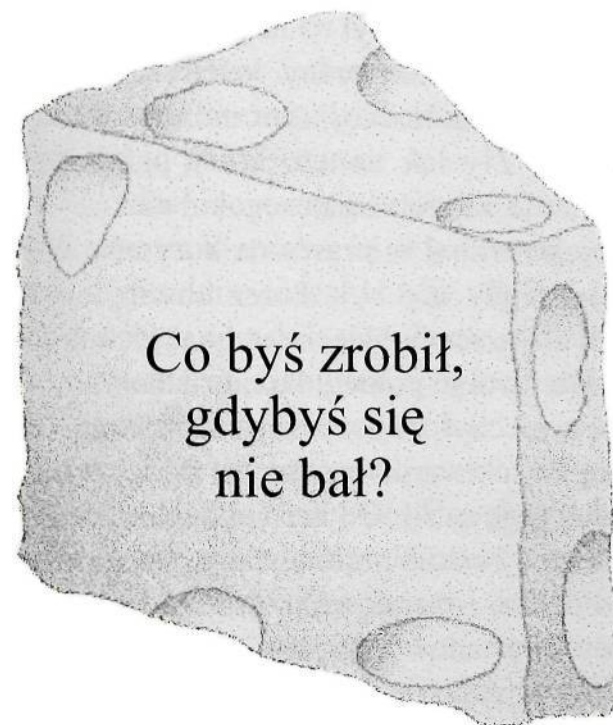


Bojek wyszedł z Magazynu i pełen obawy ogarnął wzrokiem Labirynt. Pomyślał o tym, jak wpakował się w tę bezserową sytuację, o tym, jak strach i myśl o pobłędzeniu odbierały mu siły i zabijały go.

Uśmiechnął się. Pomyślał o Zastałku, który ciągle zastanawiał się, kto zabrał jego Ser. Był szczęśliwy, że to nie był już jego problem. Zastanawiał się, dlaczego wcześniej nie wyruszył na poszukiwanie Nowego Sera.

Przemierzając korytarze Labiryntu, Bojek starał się zapamiętać drogę. Dzięki temu czuł się bezpiecznie. Był u siebie. Był szczęśliwy, choć nie znalazł jeszcze ani kawałka Sera.

Od czasu do czasu lęk przed zbłądzeniem w Labiryncie powracał. Bojek napisał na ścianie:



Przez chwilę patrzył na napis i pomyślał, że czasem strach bywa użyteczny. Jeżeli rzeczy idą źle, to obawa przed nieszczęściem może skłonić cię do działania. Zły lęk to ten, który paraliżuje i powstrzymuje od zrobienia czegokolwiek.

Bojek zerknął w prawo na korytarz, w którym jeszcze nigdy nie był. Przez chwilę ogarnął go strach, ale przemógł się, odetchnął głęboko, skręcił w prawo i wolno pobiegł ku nieznanemu.

Bieg męczył go i zaczął się zastanawiać, czy długie oczekiwanie na Ser w Magazynie S nie nadwątlilo jego sił. Od bardzo dawna nie jadł Sera i był rzeczywiście bardzo słaby. Droga wydawała się dłuższa i zajmowała mu więcej czasu niż niegdyś. Postanowił, że jeżeli kiedykolwiek jeszcze przydarzy mu się coś podobnego, opuści strefę komfortu i przystosuje się do zmian szybciej, co uprości wiele spraw.

Przez głowę przebiegła mu myśl: „Lepiej późno niż wcale”, i Bojek uśmiechnął się.

Przez następnych kilka dni Bojek znajdował tu i ówdzie niewielkie okruchy Sera. Nie tracił nadziei, że znajdzie większy kawałek, z którym będzie mógł wrócić do Zastałka, by nakłonić go do wyjścia z Magazynu S.

Bojek nie czuł się w Labiryncie tak swojsko jak dawniej. Wydawało mu się, że coś się zmieniło od czasu, gdy był tu po raz ostatni.

Gubił się właśnie wtedy, gdy myślał, że posuwa się we właściwym kierunku. Miał wrażenie, że robi dwa kroki do przodu i jeden do tyłu. Myśl o znalezieniu Sera wielce go nęciła, ale Bojek musiał przyznać, że bieganie po Labiryncie było prawie tak straszne, jak to sobie kiedyś wyobrażał.

Z czasem zaczął się zastanawiać, czy miał prawo oczekiwać, że znajdzie Nowy Ser. Czy przypadkiem nie ugryzł więcej, niż zdoła przełknąć? Roześmiał się, gdy pomyślał, że chwilowo nie ma co ugryźć.

Ilekczo zaczynały go ogarniać wątpliwości, mówił sobie, że nawet jeśli to, co robi, wydaje się nieprzyjemne, jest lepsze od pozostawiania w pustym Magazynie. Teraz on panował nad sytuacją, a nie ona nad nim.

Pomyślał, że jeżeli Nos i Pędziwiatr potrafili znaleźć Ser, to on też może.

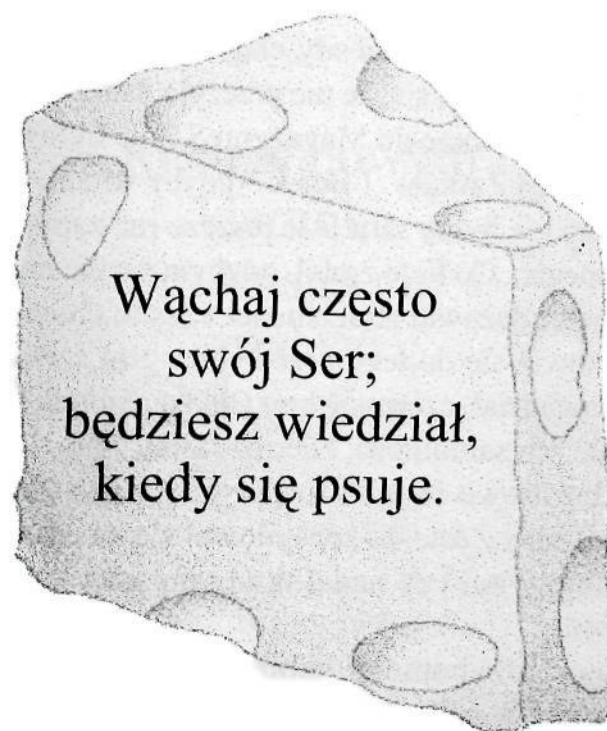
Gdy Bojek przypominał sobie „szczęśliwe” dni w Magazynie S, uświadomił sobie, że Ser nie zniknęło nagle, jak mu się początkowo wydawało. Ubywało go stopniowo, a ten, który pozostawał, przestał mu dawno smakować.

Stary Ser zaczął gdzieś porastać pleśnią, ale Bojek tego nie dostrzegał. Musiał jednak przyznać, że gdyby chciał, prawdopodobnie by to zauważył. Ale nie chciał.

Bojek zdał sobie sprawę, że brak Sera nie zaskoczyłby go, gdyby uważnie obserwował zachodzące zmiany. Prawdopodobnie Nos i Pędziwiatr spodziewali się takiego obrotu sprawy.

Postanowił, że w przyszłości szybciej zareaguje na dzwonki alarmowe. Pogodzony z nieuchronnością zmian będzie ich wypatrywał. Jeśli oprze się na wrodzonym instynkcie, wyczuje nadchodzące zmiany i łatwiej mu będzie przystosować się do nich.

Zatrzymał się, aby odpocząć, i napisał na ścianie:



Niedługo potem Bojek trafił na wielki magazyn, który wyglądał bardzo obiecująco. Gdy wszedł do środka, bardzo się jednak rozczarował, ponieważ pomieszczenie było puste.

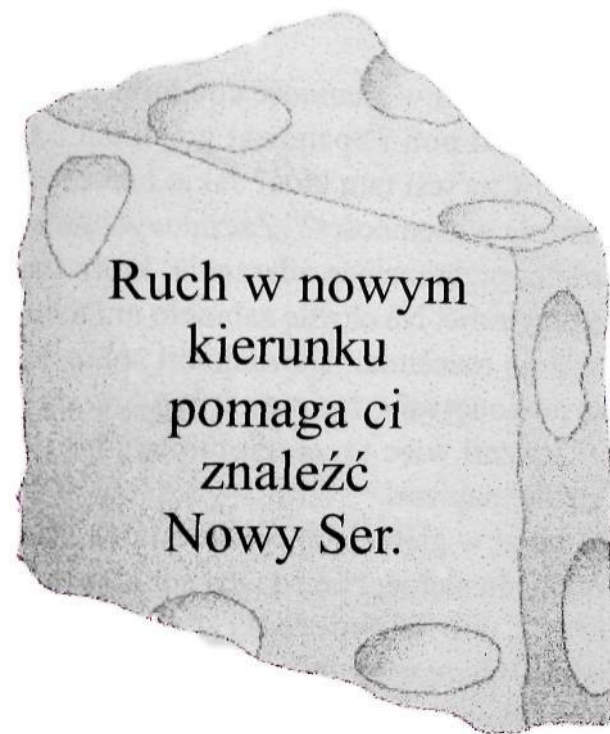
„To przydarza mi się zbyt często” - pomyślał. Poczuł, że ma już dosyć.

Z dnia na dzień tracił siły, ciągle gubił drogę w Labiryncie i obawiał się, że nie przeżyje. Coraz częściej myślał o powrocie do Magazynu S. Nie było w nim Sera, ale był Zastałek. I Bojek - gdyby wrócił - przynajmniej nie byłby sam. Ale jeszcze raz zapytał siebie samego: „Co bym zrobił, gdybym się nie bał?”

Bojek odczuwał strach nader często, chociaż nie przyznawał się do tego przed sobą. Nie zawsze do końca wiedział, czego się boi. Chyba najbardziej dokuczała mu samotność. Nie rozumiał, że powróciły dotychczasowe nawyki myślowe. Często zastanawiał się, czy Zastałek zdecydował się na opuszczenie Magazynu, czy nadal tkwi tam sparaliżowany strachem.

Bojek przypomniał sobie, że zanim trafili do Magazynu S, najlepiej czuł się w Labiryncie.

Na ścianie umieścił kolejny napis, który stanowił dla niego memento, i miał nadzieję, że będzie też drogowskazem dla Zastałka, gdy ten zacznie wędrowkę po Labiryncie.



Bojek spojrział w ciemność chodnika rozciągającego się przed nim i opanował go strach. „Co jest tam dalej? Czy jest tam ktoś? Jakie niebezpieczeństwo czai się w ciemności?” Zaczął wyobrażać sobie najbardziej przerażające zdarzenie, które mogłyby mu się przytrafić. Na chwilę zabrakło mu tchu.

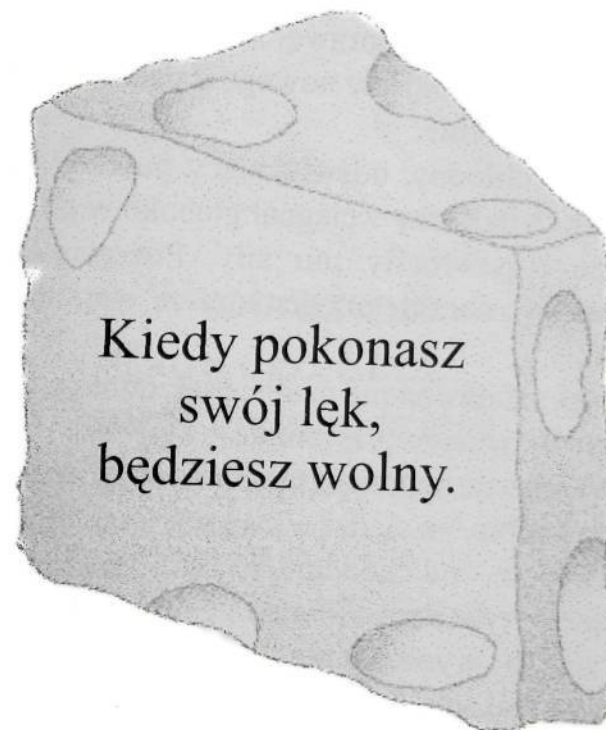
Nagle się roześmiał. Uświadomił sobie, że to jego lęki powodowały, że sprawy przybierały gorszy obrót. Uczynił więc to, co zrobiłby, gdyby się nie bał - ruszył naprzód.

Gdy biegł w głąb ciemnego korytarza, zaczął się uśmiechać do siebie. Nie zdawał sobie jeszcze z tego sprawy, ale właśnie odkrył motor własnego działania - wierę w to, że przyszłość będzie lepsza, nawet jeżeli nie wiedział, co się wydarzy.

Nieoczekiwanie Bojek zaczął się czuć coraz lepiej.

„Dlaczego jest mi tak dobrze? - zastanawiał się. - Nie mam ani kawałka Sera i nie wiem, dokąd zmierzam.”

Po chwili jednak zrozumiał. Zatrzymał się i napisał na ścianie:

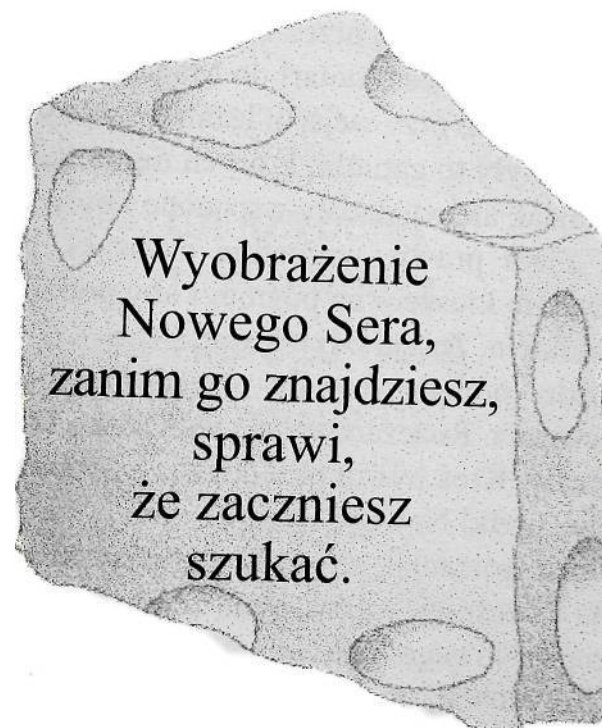


Bojek zdał sobie sprawę, że był więźniem własnego strachu. Podjęcie nowego działania przyniosło mu uwolnienie.

Poczuł chłodny, odświeżający powiew na policzkach. Kilka razy wciągnął głęboko w płuca powietrze i powróciły mu siły. Pokonanie lęku okazało się znacznie przyjemniejsze, niż sobie wyobrażał.

Bojek od dawna nie czuł się tak dobrze. Prawie zapomniał, jakie to przyjemne.

Aby jeszcze poprawić samopoczucie, zaczął wyobrażać sobie, że siedzi wśród gór swoich ulubionych Serów - od cheddara do brie. Widział siebie jedzącego tyle Sera, ile dusza zapragnie, i bardzo mu się to wyobrażenie spodobało. Następnie przypomniał sobie smak swojego ulubionego Sera, i to także bardzo mu się spodobało. Im wyraźniejszy był obraz Nowego Sera, im bardziej był realistyczny, tym silniej Bojek odczuwał potrzebę znalezienia go. Napisał na ścianie:

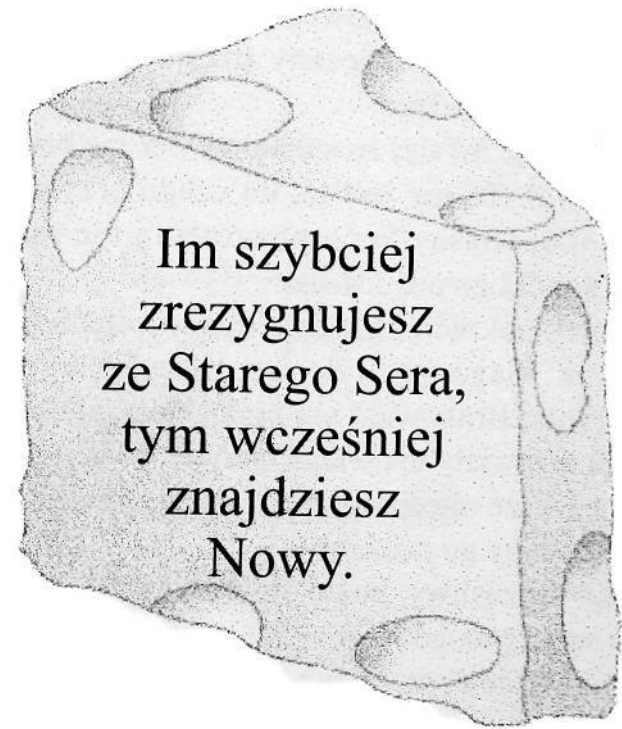


„Dlaczego nie zrobiłem tego wcześniej” - pomyślał Bojek i ruszył przez Labirynt z większą siłą i energią. Niebawem dotarł do Magazynu i bardzo się ucieszył, bo przy wejściu leżały okruchy Nowego Sera. Były to gatunki, których nigdy wcześniej nie widział, ale wyglądały wspaniale i były przepyszne. Zjadł prawie wszystkie okruszki, a kilka schował do kieszeni na później i aby podzielić się z Zastałkiem. Zaczął odzyskiwać siły.

Bardzo podekscytowany wszedł do środka pomieszczenia. Rozczarował się jednak, bo Magazyn był pusty. Ktoś był tu przed nim i zostawił tylko nędzne resztki Nowego Sera.

Bojek zrozumiał, że gdyby wyruszył na poszukiwania wcześniej, z pewnością znalazłby tutaj niezły zapas Nowego Sera.

Zdecydował, że wróci do Magazynu S i sprawdzi, czy Zastałek jest gotów przyłączyć się do niego. Gdy zrobił kilka kroków, zatrzymał się jednak i napisał na ścianie:



Wkrótce Bojek dotarł do Magazynu S. Pokazał Zastałkowi kawałki Nowego Sera. ale...

Zastałek był wdzięczny przyjacielowi za ten gest, lecz powiedział:

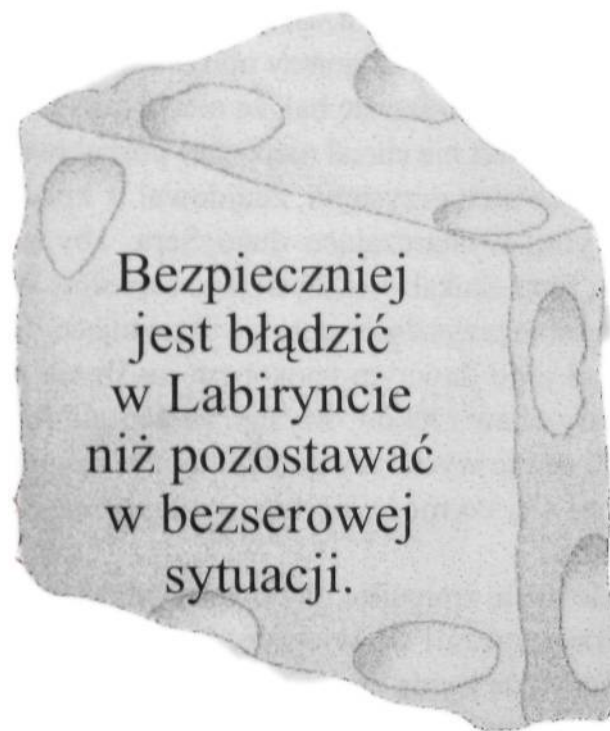
- Wydaje mi się, że ten Nowy Ser nie będzie mi smakował. To nie jest to, do czego przywykłem. Chcę mój własny Ser z powrotem i nie ruszę się stąd, dopóki go nie dostanę.

Bojek pokręcił głową z niezadowoleniem i wyszedł z Magazynu. Znowu ruszył korytarzami Labiryntu. Brakowało mu przyjaciela, ale poszukiwania sprawiały mu wielką przyjemność. Uświadomił sobie, że nie chodzi mu o to, aby znaleźć Nowy Ser, lecz aby go poszukiwać.

Był szczęśliwy, bo pokonał swój strach, i podobało mu się to, co robi.

Bojek nie czuł się już tak słaby jak wtedy, gdy siedział w pustym Magazynie S. Świadomość, że nie poddaje się obawom i że wybrał nowy kierunek, była jego pożywką i dodawała mu sił.

Czuł, że znalezienie tego, czego szuka, jest tylko kwestią czasu. Zdawało mu się, że ma już to, czego potrzebuje. Uśmiechnął się, gdyż zrozumiał, że:



Bojek uświadomił sobie ponownie, że to, czego się boimy, nigdy nie jest tak straszne jak nasze wyobrażenia na ten temat. Lęk, który wyolbrzymiasz w twojej głowie, jest gorszy od rzeczywistego.

Bojek tak bardzo się bał, że nie znajdzie Nowego Sera, że nawet nie chciał rozpocząć poszukiwań. Gdy jednak do nich przystąpił, znajdował w korytarzach Labiryntu wystarczająco dużo Sera, aby podążać dalej. Teraz szukał większych jego zapasów. Wyobrażanie sobie przyszłości stało się ekscytujące.

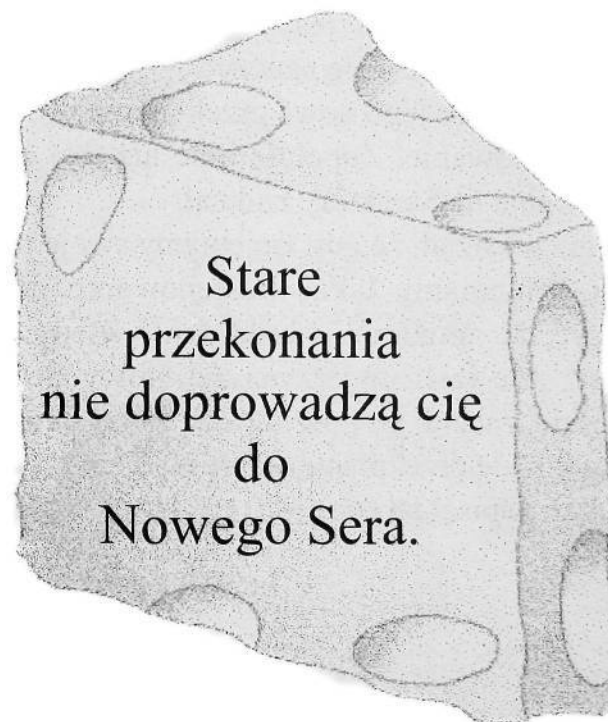
Nad jego dawnym sposobem myślenia ciążyły chmury obaw i lęków. Myślał, że zabraknie mu sera lub że nie wystarczy go na długo. Częściej zastanawiał się, co może się nie powieść, niż co może się udać.

Ale to się zmieniło, gdy opuścił Magazyn S.

Przyzwyczał się wierzyć, że Ser nigdy się nie skończy i że każda zmiana jest zła.

Teraz wiedział, że zmiany zachodzą ciągle - niezależnie od tego, czy ich oczekujesz, czy nie. Zmiany mogą cię zaskoczyć tylko wtedy, gdy się ich nie spodziewasz.

Gdy uświadomił sobie, jakie zmiany zaszły w jego sposobie myślenia, zatrzymał się i napisał na ścianie:

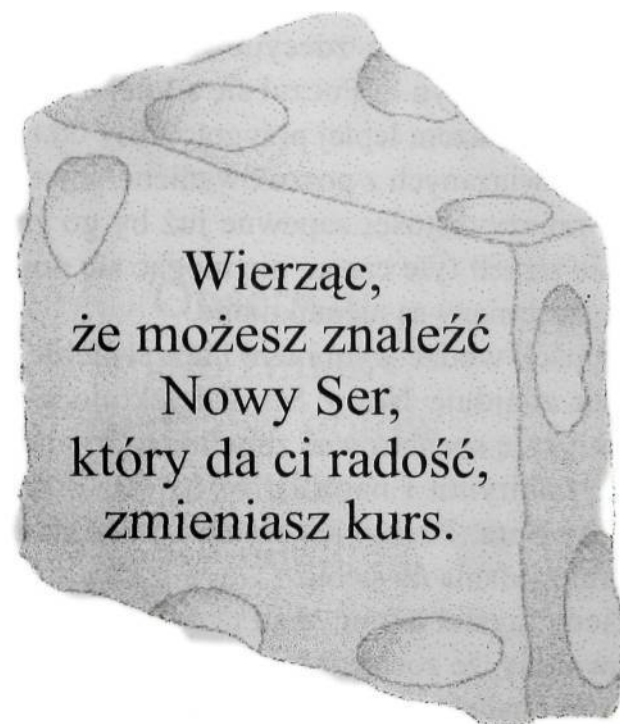


Bojek nie znalazł jeszcze Sera, ale biegając po Labiryncie, wiele się nauczył.

Zauważył, że jego nowe przekonania wyzwoliły nowe zachowanie. Zupełnie inne niż to z czasów oczekiwania na Ser, który zniknął.

Teraz wiedział, że gdy zmieniamy swoje przekonania, zmieniamy także postępowanie. Możesz wierzyć, że zmiana ci zaszkodzi, i wtedy jej nie chcesz. Ale jeśli uwierzysz, że Nowy Ser da ci szczęście, zacznij go poszukiwać. Wszystko zależy od tego, jakie przekonanie sobie wpoisz.

Bojek napisał na ścianie:



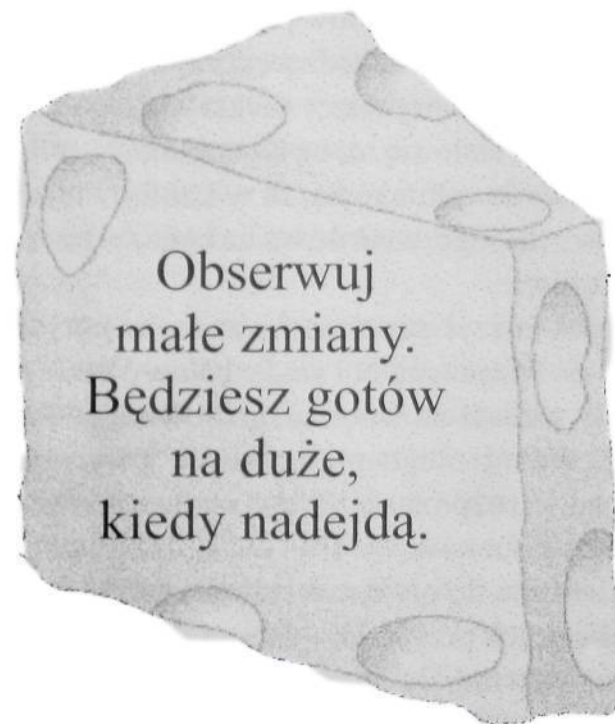
Bojek wiedział, że swoją obecną dobrą formę zawdzięcza temu, iż zdecydował się na zmianę i opuścił Magazyn S. Poczuł się silniejszy na ciele i duchu, a zarazem lepiej przygotowany do niespodzianek związanych z poszukiwaniem Nowego Sera. W rzeczywistości zapewne już by go znalazł, gdy nie stracił tyle czasu, nie mogąc się pogodzić z tym, że zmiany są nieuniknione.

Popuścił wodze wyobraźni i ujrzał siebie samego, jak znajduje Nowy Ser i delektuje się nim. Odważył się spenetrować zupełnie nieznaną zakamarki Labiryntu i natrafił tu i ówdzie na małe okruchy Sera. Pozbył się strachu przed nowością i nabrał zaufania do siebie.

Kiedy myślał o tym, skąd przyszedł, Bojek był zadowolony, że zostawił tyle napisów na ścianach. Ufał, że posłużą jako drogowskazy po Labiryncie Zastałkowi, kiedy ten nareszcie odważy się opuścić Magazyn Sera S.

Bojek miał nadzieję, że Zastałek zdoła przeczytać jego Napisy na Ścianach i podąży za nim.

Zapisał więc także to, o czym myślał od pewnego czasu.



Teraz Bojek był gotów pożegnać się z przeszłością i oczekiwał nadchodzącej przyszłości.

Biegał po Labiryncie z większym zapałem i siłą. I niebawem stało się to, na co czekał...

Gdy wydawało mu się, że w Labiryncie zostanie na zawsze, jego wędrówka zakończyła się nagle i szczęśliwie.

Bojek ruszył zupełnie nieznanym korytarzem, dotarł do Magazynu N i znalazł Nowy Ser!

Gdy wszedł do wnętrza, dosłownie go zamurowało. Wokół niego piętrzyły się góry sera. Nie wszystkie rozpoznał, bo było tam wiele zupełnie nowych gatunków.

Przez chwilę nie dowierzał własnym oczom, ale ujrzał starych przyjaciół - Nosa i Pędziwiatra.

Nos powitał Bojka skinieniem głowy, a Pędziwiatr pomachał mu ogonem. Ich zaokrąglone kształty świadczyły, że są tu już od dłuższego czasu.

Bojek rzucił im krótkie „Cześć!” i w tejże chwili ujrzał swoje ulubione sery. Zdjął buty i dres i położył je przy wejściu do Magazynu, tak aby założyć je z powrotem, gdy tylko zajdzie potrzeba. Następ-

nie rzucił się na Nowy Ser. Kiedy napełnił żołądek, podniósł w górę kawał świeżego Sera i zakrzyknął: „Niech żyją zmiany!”

Jedząc Nowy Ser, Bojek myślał o tym, czego się nauczył.

Zdał sobie sprawę, że dopóki obawiał się zmiany, wbrew wszystkiemu trzymał się iluzji Starego Sera, który zniknął na zawsze.

Co spowodowało zmianę? Czy strach przed śmiercią głodową? „Trochę to pomogło” - pomyślał Bojek.

Roześmiał się i wtedy zrozumiał, że zaczął się zmieniać, gdy nauczył się śmiać z siebie samego i z głupstw, które robił. Uświadomił sobie, że najszybsze zmiany powoduje śmiech z własnej głupoty. Przełamujesz się i ruszasz do przodu.

Dały mu do myślenia myszy, Nos i Pędziwiatr, które brały życie takim, jakie jest. Nie martwiły się niepotrzebnie i nie komplikowały wszystkiego. Gdy nastąpiły zmiany i zabrakło Sera, ruszyły na poszukiwanie nowego.

Następnie Bojek użył swojego wspaniałego rozumu do tego, co ludzie potrafią robić lepiej niż myszy.

Pomyślał o błędach, które popełnił w przeszłości, i wyciągnął z nich wnioski.

Zrozumiał, że można nauczyć się reagowania na zmiany:

Należy widzieć rzeczy takimi, jakie są, być elastycznym i działać szybko.

Nie wolno komplikować spraw i hołdować przesądom, które budzą strach.

Trzeba obserwować małe zmiany i dzięki temu być przygotowanym na wielkie zmiany, które nadejdą.

Bojek wiedział, że do zmian należy przystosować się szybko, ponieważ jeżeli się tego nie zrobi na czas, to można stracić szansę raz na zawsze.

Musiał przyznać, że najsilniejsze hamulce tkwiły w nim samym i nic nie zmieniało się na lepsze, dopóki on się nie zmienił.

Najważniejsze jednak ze wszystkiego było to, że gdzieś zawsze jest Nowy Ser, niezależnie od tego, czy potrafisz go teraz dostrzec, czy nie. Zdobędziesz go, gdy przezwyciężysz strach i wyruszysz na poszukiwania.

Bojek był świadomy, że strachu nie należy lekceważyć, ponieważ on chroni przed prawdziwym niebezpieczeństwem. Zdawał sobie jednak sprawę z tego, że w większości jego lęki były irracjonalne i powstrzymywały go przed zmianą wtedy, gdy była ona konieczna.

Kiedyś zmiana go przerażała, ale ostatecznie wyszła mu na dobre, ponieważ dzięki niej znalazł Nowy Ser.

Dzięki niej też odkrył lepszą część samego siebie.

Gdy myślał o tym, czego się nauczył, przypominał sobie o przyjacielu. Zastanawiał się, czy Zastałek przeczytał to, co on uwiecznił na ścianach Labiryntu.

Czy kiedykolwiek Zastałek wyjdzie z Magazynu S? Czy ruszy przez Labirynt i odkryje to, co może uczynić jego życie lepszym? Bojek przez chwilę chciał wrócić do Magazynu S po Zastałka. Może potrafiłby przekonać go, gdyby pokazał mu lepszą przyszłość. Przypominał sobie jednak, że już raz próbował nakłonić przyjaciela do zmian.

Zastałek musi sam pokonać lęk. Nikt nie zrobi tego za niego. Sam musi dostrzec korzyści wynikające ze zmian.

Bojka uspokoiła myśl, że zostawił przyjacielowi drogowskazy wiodące do Nowego Sera. Zastałek znajdzie go, jeżeli tylko przeczyta napisy na ścianach.

Bojek postanowił umieścić na największej ścianie Magazynu N najważniejsze wnioski, do których doszedł, podróżując przez Labirynt. Narysował ogromny kawałek sera i na rysunku napisał:

NAPISY NA ŚCIANACH

Zmiany są nieuchronne

Odbiorą ci Ser

Przygotuj się na zmiany

Twój Ser na pewno zniknie

Obserwuj zmiany

Wąchaj swój Ser często, a będziesz wiedział,
kiedy zaczyna się psuć

Szybko reaguj na zmiany

Im szybciej zrezygnujesz ze Starego Sera,
tym wcześniej będziesz cieszył się Nowym

Zmieniaj się

Nie daj się wyprzedzić swojemu Serowi

Ciesz się zmianą

Zasmakuj w przygodzie i delektuj się
Nowym Serem

Spodziewaj się zmian

i ciesz się nimi

Odbiorą ci Ser

Bojek zdawał sobie sprawę, jak daleko odszedł od Zastałka i Magazynu S.

Wiedział, jak łatwo może znowu popaść w samozadowolenie, jeżeli nie będzie czujny. Co dzień dokładnie oglądał Magazyn N i sprawdzał, w jakim stanie jest Ser. Był gotów na wszystko, aby nie dać się zaskoczyć niespodziewanej zmianie.

Mimo że ciągle miał ogromny zapas Sera, często biegał po Labiryncie i odkrywał jego nowe zakamarki. Dzięki temu dokładnie wiedział, co dzieje się dookoła. Zrozumiał, że lepiej jest być świadomym brutalnej rzeczywistości niż pławić się w przyjemnych iluzjach.

Pewnego dnia Bojek usłyszał hałas w Labiryncie. Dźwięk się nasilał i uświadomił sobie, że ktoś nadchodzi.

Czy to Zastałek? Czyżby był tuż za rogiem?

Bojek odmówił krótką modlitwę i jak wiele razy wcześniej wyraził nadzieję, że jego przyjaciel w końcu zrozumiał, o co tu chodzi...



koniec...
a może początek nowego?

Dyskusja

Wieczorem tego samego dnia

Gdy Michael skończył opowieść, dojrzał wokół siebie uśmiechnięte twarze przyjaciół. Kilkoro z nich podziękowało mu. Stwierdzili, że wiele zrozumieli, słuchając tej historii. Nathan zapytał:

— A może podyskutowalibyśmy na ten temat?

Większość chciała porozmawiać, umówili się więc na drinka przed kolacją.

Wieczorem w hotelowym holu zaczęli żartować, czym dla każdego z nich jest Ser i w jakich Labiryntach spędzają swoje życie.

Angela zapytała:

— A z którym z bohaterów się utożsamiacie? Z Nosem, Pędziwiatrem, Zastałkiem czy Bojkiem?

— No cóż, myślałem o tym przez całe popołudnie. Dobrze pamiętam, jak postanowiłem prowadzić sklep ze sprzętem sportowym. Zmiana bardzo mnie zaskoczyła.

Nie byłem Nosem - nie wyczułem, co się dzieje, i nie spodziewałem się zmiany. I z pewnością nie byłem Pędziwiatrem - nie zacząłem działać natychmiast.

Podobnie jak Bojek chciałem pozostać na dobrze sobie znanym terytorium. Naprawdę nie pragnąłem żadnych zmian, starałem się nie dostrzegać, że następują.

Michael, dla którego od czasu, gdy on i Carlos byli kumplami ze szkoły, niewiele się zmieniło, zapytał:

- Stary, o czym ty w ogóle mówisz?

- O niespodziewanej zmianie pracy.

- Wylali cię? - zaśmiał się Michael.

- Powiedzmy, że nie chciałem ruszyć na poszukiwanie Nowego Sera. Sądziłem, że zmiana nie powinna dotyczyć mnie. No i trochę się rozczarowałem.

Ta krótka wymiana zdań ośmieliła pozostałych, którzy dotychczas nie zabrali głosu. Atmosfera rozluźniła się. Zaczął Frank, który po ukończeniu szkoły zaciągnął się do wojska.

- Zastałek przypomina jednego z moich przyjaciół. Likwidowano dział, w którym pracował, ale on nie przyjmował tego do wiadomości. Ciągłe przenoszono jego ludzi. Wszyscy mówiliśmy mu o mo-

żliwościach, jakie otwierają się przed ludźmi elastycznymi. Ale on był przekonany, że nie musi się zmieniać. I w końcu tylko jego zaskoczyła likwidacja działu. Naprawdę nie jest mu teraz łatwo przystosować się do zmiany, ponieważ nie był przygotowany.

- Ja też nie sądziłam, że coś takiego może się wydarzyć - powiedziała Jessica. - Ale mój Ser zniknął kilka razy. Szczególnie w życiu prywatnym. Opowiem wam o tym później.

Wszyscy się uśmiechnęli, z wyjątkiem Nathana, który powiedział:

- Może o to właśnie chodzi: zmiany dotyczą nas wszystkich. Szkoda, że moja rodzina nie słyszała o Serze, zanim to wszystko się stało. Nie chcieliśmy widzieć nadchodzących zmian, a teraz jest za późno. Musimy zamknąć wiele naszych sklepów.

To zaskoczyło prawie wszystkich, ponieważ sądzili, że Nathan jest szczęściarzem. Prowadzi solidny interes, który gwarantuje mu spokojne życie.

- Co się stało? - zapytała Jessica.

- No cóż, nasza sieć małych sklepików jest przeżytkiem w erze supermarketów oferujących różnorodne towary po bardzo niskich cenach. Nie możemy z nimi konkurować. Teraz widzę, że zamiast postępować jak Nos i Pędziwiatr, zachowaliśmy się jak Zastałek. Staliśmy w miejscu i nie zmienialiśmy się.

Próbowaliśmy ignorować to, co działo się dookoła. No i mamy kłopoty. Moglibyśmy brać korepetycje u Bojka, bo nie potrafimy śmiać się z siebie i zmienić naszego postępowania.

Laura, która odniosła wiele sukcesów w świecie biznesu, słuchała cały czas uważnie, ale odezwała się dopiero teraz.

- Ja też myślałam o tej historii przez całe popołudnie. Chciałabym, tak jak Bojek, widzieć, co robię źle, śmiać się z siebie, zmieniać i być szczęśliwsza. Jestem ciekawa, ilu z was obawia się zmian?

Nikt nie odpowiedział, zaproponowała więc by ci, którzy czują strach przed zmianami, podnieśli do góry ręce.

Tylko jedna osoba zareagowała.

- • Wygląda na to, że mamy tylko jedną szczerą osobę w naszym gronie - powiedziała Laura. - Może takie pytanie bardziej wam się spodoba: które z was myśli, że ludzie boją się zmian?

Tym razem prawie wszyscy unieśli ręce i natychmiast wybuchnęli śmiechem.

- O czym to świadczy?

- To pomówienie - powiedział Nathan.

- Jasne. Czasem nawet nie jesteśmy świadomi, że czegoś się obawiamy - powiedział Michael. - Mnie to na pewno dotyczyło. Gdy słuchałem histo-

rii o Serze, szczególnie spodobało mi się pytanie: „Co byś zrobił, gdybyś się nie bał?”

Jessica dodała:

- Ja zapamiętałam, że zmiany zachodzą nieuchronnie i lepiej jest reagować na nie szybko. Przed wieloma laty nasza firma sprzedawała encyklopedię, która miała ponad dwadzieścia tomów. Ktoś powiedział nam, że powinniśmy umieścić całą encyklopedię na jednej dyskietce i obniżyć jej cenę. W takiej postaci byłaby też łatwiejsza do aktualizacji, jej produkcja byłaby tańsza i stać by na nią było znacznie więcej klientów. Ale my się opieraliśmy.

- Dlaczego? - zapytał Nathan.

- Bo byliśmy przekonani, że naszą siłą jest rozbudowana sieć sprzedaży, akwizytorzy, którzy chodzą od domu do domu i oferują zakup encyklopedii. Utrzymywali się oni z wysokiej prowizji ze sprzedaży drogich książek. Taki system działał przez wiele lat i byliśmy przekonani, że będzie działał zawsze.

- Może to jest właśnie arogancja wynikająca z sukcesu; jeżeli coś działa, to po co to zmieniać? - powiedziała Laura, a Nathan dodał:

- Myśleliście więc, że Stary Ser to wasz jedyny Ser...

- Tak. I chcieliśmy się go trzymać. Im dłużej o tym myślę, tym bardziej jestem przekonana, że to

niekoniecznie ktoś zabiera Ser. Ser ma swoje własne życie i czasem się po prostu kończy.

Tak czy inaczej, nasza firma się nie zmieniła, zmieniła się natomiast konkurencja i sprzedaż zaczęła spadać. To były naprawdę ciężkie czasy. Teraz nadchodzi kolejna zmiana technologii i chyba znowu nikt w firmie nie chce tego uwzględnić! Nie wygląda to dobrze. Obawiam się, że wkrótce mogę stracić pracę.

- Czas do LABIRYNTU! - krzyknął Carlos i wszyscy, Jessica też, roześmieli się głośno. Carlos zwrócił się do Jessiki:

- Dobrze, że potrafisz śmiać się z siebie. To jest właśnie to, co ja wyniosłem z tej historii. Zbyt serio podchodzę do siebie. Zobaczcie, jak Bojek się zmienił, gdy zaczął śmiać się z tego, co robił wcześniej. Nie bez racji nazywał się Bojek.

- Czy myślicie, że Zastąpek kiedykolwiek się zmieni i znajdzie Nowy Ser? - zapytała Angela.

- Chyba tak - powiedziała Elaine.

- A ja nie sądzę - odparł Cory. - Niektórzy ludzie nigdy się nie zmieniają i płacą za to wysoką cenę. Wielu takich jest moimi pacjentami. Myślą, że Ser im się należy. Czują się przegrani, gdy Ser znikną, i winią za to innych. Są bardziej chorzy niż ci, którzy odpuszczają sobie i idą dalej.

- Pytanie: co mamy sobie odpuścić i dokąd iść dalej? - spytał Nathan cicho, jakby samego siebie.

Przez chwilę nikt się nie odzywał.

- Muszę przyznać, że widziałem, co działo się ze sklepami takimi jak nasze w innych częściach kraju, ale cały czas miałem nadzieję, że nas to ominie. Myślę, że o wiele lepiej jest spowodować zmianę wtedy, gdy możesz to zrobić, niż czekać, aż sama zajdzie, a potem adaptować się do sytuacji. Może sami powinniśmy naruszyć nasz Ser.

- Co masz na myśli? - zapytał Frank.

- Teraz nic już nie mogę zrobić, ale zapewne wszystko potoczyłoby się inaczej, gdybyśmy wcześniej sprzedali nasze sklepy i wybudowali jeden. Wielki i nowoczesny, taki, który konkurowałby z najlepszymi supermarketami.

- Może to właśnie miał na myśli Bojek, pisząc na ścianie: „Jeśli się nie zmieniasz, to giniesz” - powiedziała Laura.

- Myślę, że pewnych rzeczy nie należy zmieniać. Na przykład chciałbym trzymać się swoich zasad. Ale chyba lepiej byłoby, gdybym ruszył za Serem znacznie wcześniej - powiedział z zadumą Frank.

- No, Michael, to było bardzo ciekawa historia - stwierdził Richard, klasowy sceptyk. - Ale jak to się ma do twojej firmy?

Nikt nie wiedział, że Richard ma za sobą pewne doświadczenia ze zmianami w życiu prywatnym. Niedawno się rozwiódł i próbował teraz jakoś pogodzić pracę z wychowaniem swoich nastoletnich dzieci.

- Wiesz, długo byłem przekonany, że moje zadanie polega na rozwiązywaniu bieżących problemów wtedy, kiedy się pojawiają. A należało przewidywać, co się wydarzy, i planować. Człowieku, rozwiązywałem te problemy przez dwadzieścia cztery godziny na dobę. I wcale mnie to nie bawiło. To był wyścig szczurów, a ja nie potrafiłem się z tego wyplątać.

- A więc zarządzałeś zamiast przewodzić - skwitowała Laura.

- Właśnie! I gdy usłyszałem historię o Serze, zrozumiałem, że moje zadanie polega na stworzeniu wizji Nowego Sera, którego wszyscy byśmy pragnęli i w związku z tym cieszyli się zmianami i czynili postępy, czy to w pracy, czy w życiu prywatnym.

- A co zrobiłeś w firmie? - zapytał Nathan.

- Cóż... Gdy zapytałem ludzi, który z bohaterów najlepiej do nich pasuje, stwierdziłem, że mamy wszystkich: Nosów, Pędziwiatrów, Zastałków i Bojków, i że każdego należy traktować indywidualnie.

Nosy mogą wyczuwać zmiany na rynku i pomagać w aktualizowaniu celów naszej firmy. Zachęciłem więc ich, by myśleli o tym, jak dałoby się zmienić nasze produkty i usługi, by stały się atrakcyjniejsze dla klientów. Nosom bardzo to się spodobało, bo lubią pracować tam, gdzie czuje się nadchodzące zmiany i trzeba się do nich przystosować.

Nasi Pędziwiatrowie z kolei są ludźmi działania, zachęcaliśmy ich więc do podejmowania prac wynikających z nowych celów naszej firmy. Trzeba tylko uważać, by nie popędzili w niewłaściwym kierunku. No i nagradzać za działania kończące się odnalezieniem Nowego Sera. Lubią wykazać się tam, gdzie ceni się działanie i konkretne rezultaty.

- A co z Zastałkami i Bojkami? - zapytała Angela.

- Niestety, Zastałkowie to spuszczone kotwice, które spowalniają nasz okręt. Było im zbyt dobrze lub zbyt obawiali się zmian. Niektórzy zmienili się dopiero wtedy, gdy przedstawiliśmy im wizję przyszłości i pokazaliśmy, jak zmiana może poprawić ich życie. Zastałkowie powiedzieli nam, że ważna jest dla nich stabilizacja, zmiany musiały więc podnieść ich poczucie bezpieczeństwa. Gdy zrozumieli, jak ryzykowne jest opieranie się zmianom, niektórzy z nich przeszli metamorfozę i teraz

mają się dobrze. Wizja pomogła nam przekształcić wielu Zastałków w Bojków.

- A co z tymi, którzy się mimo wszystko nie zmienili?

- Musieli odejść - ze smutkiem powiedział Michael. - Chcieliśmy zatrzymać wszystkich naszych pracowników, ale wiedzieliśmy, że jeżeli zmiany nie nastąpią szybko, wszyscy wpadniemy w poważne tarapaty.

Nasi Zastałkowie natomiast byli na tyle otwarci, że choć na początku nieco się opierali, to szybko przywykli do nowości, zaczęli inaczej się zachowywać i ostatecznie pomogli nam odnieść sukces. Nauczyli się, że zmiany są nieuniknione, i aktywnie ich oczekiwali.

Ponieważ rozumieli ludzką naturę, pomogli nam stworzyć realistyczną wizję Nowego Sera, którą zaakceptowali niemal wszyscy pracownicy. Powiedzieli nam, że podoba im się praca w firmie, która daje im poczucie bezpieczeństwa i narzędzia do przeprowadzania zmian. No i pomogli nam zachować poczucie humoru na drodze do Nowego Sera.

-I to wszystko zasługa tej krótkiej opowiadki? - zapytał Richard.

- To nie opowiadka. To świadoma zmiana naszego postępowania, gdy ją zrozumieliśmy.

- Ja czuję się teraz trochę jak Bojek, ponieważ dla mnie najważniejszą częścią opowieści był moment, kiedy zaczął się on śmiać ze swoich obaw i wyobraził sobie, jak będzie pięknie, gdy znajdzie Nowy Ser - powiedziała Angela. - Z takim wyobrażeniem łatwiej zdobyć się na wędrowkę po Labiryncie... I Bojek w końcu znalazł to, czego szukał. Chciałabym, aby mnie udawało się to częściej.

Frank uśmiechnął się szeroko.

- A więc nawet Zastałkowie niekiedy dostrzegają korzyści płynące ze zmian...

- Na przykład to, że mogą pozostać na swoich stanowiskach - dokończył Carlos.

- Albo nawet liczyć na niezłą podwyżkę - dodała Angela.

Richard, który podczas rozmowy siedział zamyślony, ożywił się nagle i rzekł:

- Moja szefowa wiele razy powtarzała mi, że nasza firma musi się zmienić. Teraz myślę, że chciała mi w ten sposób zasugerować, że to ja powinienem się zmienić, ale nie chciałem tego usłyszeć. Myślę też, że nigdy nie próbowałem dociec, jak wygląda ten Nowy Ser, do którego chce nas zaprowadzić, i dlaczego miałyby mi smakować.

W tym momencie lekki uśmiech przemknął przez twarz Richarda.

- Przyznaję, że podoba mi się pomysł wyobrażenia sobie Nowego Sera i radości, jaką nam przyniesie. Taka wizja rozjaśnia przyszłość. Jeśli widzisz, jakie korzystne zmiany mogą nastąpić w twoim życiu, to jesteś bardziej zainteresowany tym, by nastąpiły. Może powinienem spróbować tego w praktyce. Wydaje mi się, że moje dzieci nie dostrzegają tego, że w ich życiu coś należałoby zmienić. Są trochę jak Zastałek - złoszczą się. Prawdopodobnie obawiają się tego, co przyniesie im przyszłość. Może nie roztoczyłem przed nimi wizji Nowego Sera... Pewnie dlatego, że sam nie mam jego wyobrażenia...

Zapadła cisza, ponieważ każdy z nich myślał o własnym życiu.

- Tak... Większość z nas mówiła o działalności zawodowej - przerwała ciszę Jessica. - Kiedy słuchałam opowieści, myślałam o swoim życiu prywatnym. Myślę, że mój obecny związek to taki kawałek Starego Sera, pokryty całkiem grubą warstwą pleśni.

Cory uśmiechnął się ze zrozumieniem:

- Ja też chyba muszę skończyć zły związek.

- A może Stary Ser to tyłko stare zachowania? To, z czym naprawdę musimy skończyć, to przyzwyczajenia, które są przyczyną złych relacji w naszych związkach - zauważyła Angela.

- O tak! To słuszna uwaga: Nowy Ser to nowy związek z tą samą osobą! - przyznał jej rację Cory.

- Tak... Jest w tym więcej racji, niż myślałem. Podoba mi się myśl, by zmieniać zachowania zamiast zrywać związki z innymi. Schematyczne postępowanie wobec innych ludzi doprowadzi każdy związek do takiego samego końca - podsumował Richard. - A wracając do pracy... Może zamiast zmieniać pracę powinienem zmienić własne do niej podejście. Pewnie dawno już bym awansował, gdyby wcześniej przyszło mi to do głowy.

Becky, która po skończeniu szkoły przeprowadziła się do innego miasta i przyjechała do Chicago specjalnie na zjazd absolwentów, powiedziała:

- Gdy słuchałam samej opowieści i waszych komentarzy, zrozumiałam, że sama byłam jak Zastałek - brak mi było odwagi i nie chciałam zmian. I co gorsza, obawiam się, że swój lęk nieświadomie wpoiliam własnym dzieciom. Gdy teraz o tym myślę, to jestem pewna, że zmiana może doprowadzić do nowego, lepszego życia, nawet gdy wątpisz, że tak się stanie. Pamiętam, gdy mój syn był w drugiej klasie liceum, przenieśliśmy się z Illinois do Vermont - mąż został tam wydelegowany przez firmę. Syn musiał rozstać się z przyjaciółmi, co przyprawiało go o bardzo zły nastrój. Ponadto w Illinois zdobył

w szkolnych zawodach tytuł mistrza w pływaniu, a w Vermont nie było drużyny pływackiej. Miał nam bardzo za złe, że się przenosimy. A jednak po przeprowadzce zakochał się po prostu w górach Vermontu, zaczął uprawiać narciarstwo, został członkiem drużyny narciarskiej i teraz jest szczęśliwy, że mieszka w Colorado... Gdybyśmy wspólnie wysłuchali historii o Serze przy filiżance gorącej czekolady, oszczędzilibyśmy sobie wielu stresów.

- Gdy wrócę do domu, opowiem tę historię całej mojej rodzinie - powiedziała Jessica. - Zapytam dzieci, kim według nich jestem - Zastałkiem, Bojkiem, Nosem czy Pędziwiatrem - i kim są one. Możemy porozmawiać o tym, czym jest Stary Ser w naszej rodzinie i gdzie może być Nowy.

- Świetny pomysł! - zakrzyknął Richard. Zaskoczył wszystkich, nie wyłączając siebie samego.

- Myślę, że stanę się od dziś Bojkiem... Będę szukał sera i cieszył się nim. I opowiem tę historię przyjacielom, którzy boją się życia w cywilu, i wyjaśnię im, co to może dla nich oznaczać. Spodziewam się kilku całkiem interesujących rozmów - stwierdził Frank.

- Tak, w ten sposób uzdrowiliśmy naszą firmę. Wiele razy dyskutowaliśmy o tym, co wynika dla nas z historii o Serze i jak ona się ma do naszej sy-

tuacji. Niekiedy było to bardzo zabawne, bo mówiliśmy o radzeniu sobie ze zmianami własnym szyfrem. Było to bardzo skuteczne, szczególnie gdy zakorzeniło się w firmie.

- Co masz na myśli, mówiąc „zakorzeniło się”? - zapytał Nathan.

- Im dokładniej przyglądaliśmy się firmie, tym więcej dostrzegaliśmy osób, które były pozbawione siły. Zrozumiałe więc, że obawiały się zmian przychodzących „z góry” i opierały się im. Mówiąc krótko, wymuszając zmiany, prowokujesz opór.

Gdy jednak historię o Serze poznali wszyscy pracownicy, inaczej spojrzeli na zmiany. Pomogła ona wszystkim śmiać się lub chociaż uśmiechać na myśl o własnych lękach i sprawiła, że chcieli iść naprzód. Szkoda tylko, że nie usłyszałem jej wcześniej...

- Jak to? - zapytał Carlos.

- Bo podczas gdy propagowaliśmy zmiany, nasze interesy tak się pogorszyły, że musieliśmy rozstać się z wieloma ludźmi... Wśród nich miałem licznych przyjaciół... To było bardzo trudne dla nas wszystkich. Jednak zarówno wśród tych, którzy pozostali, jak i tych, którzy odeszli, wielu wyznało, że opowieść o Serze pozwoliła im inaczej spojrzeć na to, co się stało, i lepiej sobie z tym radzić. Ci,

którzy musieli poszukać nowej pracy, mówili, że choć trudno było im na początku, to wspomnienie opowieści pomogło im przetrwać.

- A co się im najbardziej przydało? - zapytała Angela.

- Gdy pokonali już strach, uświadomili sobie, że Nowy Ser jest gdzieś niedaleko i po prostu czeka, aby go znaleźć. Mówili, że jego wyobrażenie, to znaczy wizja siebie w nowej, interesującej pracy, sprawiało, że czuli się świetnie. Dzięki temu w rozmowach kwalifikacyjnych wypadli lepiej i wielu znalazło dobrą pracę.

- A co z tymi, którzy zostali? - zapytała Laura.

- No cóż... zamiast skarżyć się na zachodzące zmiany, mówili: zabrali nasz ser, poszukajmy więc nowego. To oszczędziło wiele czasu i zmniejszyło stres. Ludzie, którzy opierali się zmianom, wkrótce dostrzegli korzyści płynące ze zmian i nawet pomagali je wprowadzać.

- Jak sądzisz, dlaczego się zmienili? - zapytał Cory.

- Zmienili się, gdyż przerwaliśmy grupowy opór wobec zmian. Jak myślicie, co się dzieje, gdy w jakiejś firmie czy organizacji ogólnie wprowadza się zmiany? Czy pracownicy uważają to za dobry, czy zły pomysł?

- Oczywiście, zły - odpowiedział Frank.

- No właśnie, dlaczego?

- Ponieważ ludzie przywykli do tego, co było dotychczas, i myślą, że zmiany im zaszkodzą. Wystarczy, że jedna osoba powie, że zmiany to zły pomysł, a wszyscy jej przyklasną - odpowiedział Carlos. - Tak, nawet wtedy, gdy myślą inaczej. Nikt nie chce się wychylać. To właśnie taki grupowy opór musi przezwyciężyć każda reorganizująca się firma.

- Co więc zmieniło się, gdy ludzie poznali opowieść o Serze? - zapytała Becky.

- Grupowy opór zniknął, bo nikt nie chciał zasłużyć na miano Zastałka!

Wszyscy się roześmieli.

- Każdy chciał jak najwcześniej „wywachać” zmiany i przystąpić do działania, by nie dać się zaskoczyć i nie zostać w tyle.

- To ważna obserwacja - stwierdził Nathan. — Nikt w naszej firmie nie chciałby wyjść na Zastałka. Oni mogą się zmienić. Dlaczego nie opowiedziałeś nam tej historii podczas poprzedniego zjazdu? Dziś byłoby już po wszystkim.

- Byłoby. To zaczyna działać, gdy wszyscy ludzie w firmie poznają opowieść. I nieważne, czy to jest mała, czy duża firma, czy też twoja rodzina.

Zmiana nastąpi, gdy ludzie się zmieniają. Gdy zobaczyliśmy, jakie to skuteczne, zapoznaliśmy z opowieścią facetów, z którymi prowadziliśmy interesy, wiedząc, że oni też się zmieniają. Zasugerowaliśmy im, że możemy być dla nich Nowym Serem, to znaczy lepszymi partnerami, z którymi odniosą sukces.

Ta myśl podsunęła Jessice nowe pomysły i gdy przypomniała sobie o kilku rozmowach z klientami, które odbyła ostatnio, powiedziała:

- No dobrze, czas już opuścić Magazyn S i poszukać Nowego Sera.

Wszyscy roześmieli się i zaczęli żegnać. Chętnie jeszcze by porozmawiali, ale szkoda było każdej chwili. Na koniec podziękowali Michaelowi, a on powiedział:

- Cieszę się, że uznaliście opowieść za pouczającą, i mam nadzieję, że niebawem sami poszukacie okazji, by przekazać ją innym.

koniec