

colectia  
carti  
cheie



5. Walter Anderson  
Curs practic de  
increzatoare

6. Dr. David Reuben  
Tot ce ai vrut sa sti  
despre sex

1. Actiuni psihologice

7. Dr. Maxwell Maltz  
Psiho-cinetica

8. Norman V. Pease  
Fora indrului pozitiv

9. Steven K. Scott  
Pasii simpli catre vise  
imposibile

10. Les Giblin  
Artia dezvoltarii relatii  
interumane

11. Lucretia Anne Adams  
Noteaza-ti actiunile

12. William Glasser  
Cum sa alegem libertatea

13. Zig Ziglar  
Putem creste copiii nostri  
intr-o lume negativa

14. Dale Carnegie  
Lasati-va, incepe sa  
trimesti

15. Alan Loy McGinnis  
Importanta prieteniei

16. Gary Chapman  
Cele cinci limbaje ale  
iubirii

17. Zig Ziglar  
Dimpnala de vii!

18. Robert T. Kiyosaki  
Tata bogat, tata sarac

19. Dale Carnegie  
Cum sa vorbesti in public

20. Glenn Van Eckert  
Dimpnala, sora feliicie

ISBN 973-6120-39-X



9789736120396 >

DR. SPENCER JOHNSON este un orator și autor bine-cunoscut și respectat în lumea întreagă. Puterea lui de înțelegere a ajutat milioane de oameni să descopere adevăruri simple, pe care să le folosească astfel încât să se bucure de o viață sănătoasă, plină de succes și cu cât mai puțin stres.

Despre el s-a spus adeseori că știe cel mai bine să găsească soluții simple, care funcționează, pentru probleme complexe.

Și-a obținut licența în psihologie la University of Southern California, a devenit doctor în medicină la Royal College of Surgeons și a fost funcționar la Harvard Medical School și Clinica Mayo.

Dr. Spencer Johnson a fost Director Medical pentru Comunicare la Medtronic (unul dintre cei mai reputați inventatori în domeniul aparaturii medicale), cercetător la The Institute for Inter-Disciplinary Studies, consultant la Center for the Study of the Person și la School of Medicine, University of California.

Este autor al lucrării *Cine mi-a luat Cașcavalul?* — o uimitoare cale de a face față schimbării (tradusă în românește în acest volum) și coautor la *The One Minute Manager*, scrisă împreună cu legendarul consultant în probleme de management Dr. Kenneth Blanchard, ce continuă să apară pe lista celor mai bine vândute cărți de afaceri și care a devenit cea mai populară metodă de management din lume.

Dr. Spencer Johnson a scris numeroase alte cărți de succes, printre care: *The Precious Present*; *Yes or No* — un ghid pentru a lua decizii mai eficiente; populara serie pentru copii *ValueTales*® și cele cinci volume din seria *One Minute*®: *The One Minute Sales Person*, *The One Minute Mother*, *The One Minute Father*, *The One Minute Teacher* și *One Minute For Yourself*.

Cărțile Dr. Spencer Johnson au apărut deseori în media, printre care: CNN, The Today Show, Larry King Show, Time Magazine, Business Week, The New York Times, Wall Street Journal, USA Today, Associated Press și United Press International. Ele au fost editate în lumea întreagă, fiind traduse în 26 de limbi.

Spencer Johnson



Traducere de  
Lucian Popescu

Cel mai greu este să fi buni.  
Și, împreună suntem tot la un moment dat.

Curtea  
veche

BUCUREȘTI, 2001

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale**

JOHNSON, SPENCER

Cine mi-a furat cașcavalul? / Spencer Johnson;

trad.: Lucian Popescu

București: Curtea Veche Publishing, 2001

96 p.; 20 cm (Cărți cheie; 21)

Tit. orig. (eng): Who Moved My Cheese?

ISBN 973-8120-39-X

I. Popescu, Lucian (trad.)

159.923.2

Coperta colecției de DAN PERJOVSCHI

Coperta de DAN STANCIU

SPENCER JOHNSON

WHO MOVED MY CHEESE?

Copyright © 1998 by Spencer Johnson, M.D.

© Curtea Veche Publishing, 2001,

pentru prezenta versiune românească

ISBN 973-8120-39-X

## cine mi-a luat Cașcavalul?

a fost folosită de bărbați și femei din numeroase corporații, agenții guvernamentale, Armată, spitale, biserici și școli, printre care:

AAA • Abbott Labs • Amway • Anheuser Busch  
• Apple Computers • AT&T • Avis • Bauer • Bausch &  
Lomb • Bell South • BF Goodrich • Bristol Myers  
Squibb • Blue Cross • Budget • Cigna • Chase  
Manhattan • Citibank • 3 Com • Compaq • Dell  
Computers • Exxon • Federal Health Care Financing  
Agency • First Union • Franklin Mint • General  
Motors • Georgia Pacific • Glaxo Wellcome  
• 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  
• UC Stanford Health Care • US Army, Navy &  
Airforce • Whirlpool • Xerox • 911 Operators

## cine mi-a luat Cascavala?

„Totdeauna, în timp, apare o carte care deschide o ușă spre viitor. Acesta a fost pentru mine efectul acestei cărți.” (David A. Heenan, Board Member — PETER F. DRUCKER MANAGEMENT CENTER)

„Curind după ce am terminat să o citesc, am comandat exemplare care să ne ajute să facem față neîndurătoarelor schimbări cu care ne confruntăm — de la a face parte din echipe care se schimbă la a dezvolta noi piețe.” (Joan Banks, Performance Effectiveness Specialist — WHIRLPOOL CORPORATION)

„Pot să mă închipui pe mine însumi citind această minunată poveste copiilor și nepoților în camera de zi a familiei noastre, încălzită de un foc strălucitor, și felul cum înțeleg ei aceste învățături.” (Lt. Col. Wayne Washer — AERONAUTICAL SCIENCE CENTER, PATTERSON AFB)

„Ademenitoarele imagini și limbajul Dr. Johnson ne dau o idee fundamentală și o cale memorabilă pentru a administra schimbarea.” (Albert J. Simone, President — ROCHESTER INSTITUTE OF TECHNOLOGY)

„Privirea interioară și stilul de a povesti unice ale lui Spencer Johnson fac din această carte una rară, care poată fi citită și înțeleasă repede de oricine dorește să facă ceea ce trebuie în aceste vremuri schimbătoare.” (Randy Harris, Former Vice-Chairman — MERRILL LYNCH INTERNATIONAL)

„Această carte este pentru noi o hartă simplă și ușor de înțeles pentru timpul în care ne confruntăm, ca indivizi, cu circumstanțele schimbării.” (Michael Morley, Senior V.P. — EASTMAN KODAK)

„Această carte minunată reprezintă o bogăție pentru orice persoană sau grup care-i aplică lecțiile.” (John A. Lopiano, Senior V.P. — XEROX CORPORATION)

Deseori, cele mai bine urzite  
planuri ale șoarecilor  
și ale oamenilor o iau razna.

Robert Burns  
(1759-1796)

Viața nu este un coridor drept și ușor de străbătut,  
pe care să călătorim liberi  
și nestingheriți, ci un labirint de treceri prin care  
trebuie să ne căutăm calea, cercetînd  
uneori și poteci întunecate.

Dar prin credință, întotdeauna ni se va deschide o  
ușă, poate nu chiar aceea la care  
ne-am fi gîndit, ci una care în cele din urmă se va  
dovedi cu adevărat bună pentru noi.

A. J. Cronin



## Fac parte din noi înșine

### *Simplul și complexul*

Cele patru personaje imaginare descrise în această povestire — soriceii „Mirosilă” și „Gonilă” și omuleții „dl Iepure” și „dl Hohot” — au intenția să reprezinte părți simple și complexe din noi înșine, indiferent de vîrstă, gen, rasă sau naționalitate.

Uneori, s-ar putea să acționăm ca  
*Mirosilă,*  
care adulmecă o schimbare de la distanță, sau ca  
*Gonilă,*  
care aleargă și se antrenează imediat în acțiune, sau ca  
*dl Iepure,*  
care neagă schimbarea și i se opune, iar frica sa îl conduce către ce e mai rău, sau ca  
*dl Hohot,*  
care învață să se adapteze în timp ce vede că schimbările îl conduc spre ceva mai bun!

Orice parte din noi am alege să folosim, cu toții avem ceva în comun: nevoia de a ne găsi drumul prin labirint și de a obține succesul atunci cînd vine vremea schimbării.

## *Povestea din spatele poveștii*

Faptul că vă voi relata „povestea din spatele poveștii” numite *Cine mi-a luat Cașcavalul?* mă emoționează. Deoarece asta înseamnă că deja cartea a fost scrisă și este acum la dispoziția noastră, a tuturor — să o citim, să ne bucurăm de ea și să o împărtășim și altora.

Doream ca acest lucru să se întîmple de cînd l-am auzit pentru prima oară pe Spencer Johnson povestind minunata lui poveste, *Cașcavalul*, cu ani în urmă, înainte de a fi scris împreună cartea noastră *The One Minute Manager*<sup>®</sup> (*Manager la minut*).

Îmi amintesc că mi-am zis în gînd cît de bună este această poveste și de cît ajutor îmi va fi mereu.

*Cine mi-a luat Cașcavalul?* este o poveste despre schimbarea ce are loc în „Labirint”, acolo unde patru personaje amuzante caută „Cașcavalul” — metaforă pentru tot ceea ce dorim să avem în viață, fie că e vorba de o slujbă, de o relație cu cineva, de bani, de o casă mare, de libertate, de sănătate, de recunoaștere din partea celorlalți, de pace spirituală sau chiar de activități precum jogging-ul sau golful.

Fiecare dintre noi are o idee proprie despre cum arată Cașcavalul, și îl căutăm deoarece credem că ne va face fericiți. Dacă-l obținem, deseori devenim atașați de el. Iar dacă îl pierdem sau ni-l ia cineva, acest lucru ne poate traumatiza.

„Labirintul” din poveste reprezintă locul unde îți petreci timpul, căutând acel lucru pe care ți-l dorești. Poate fi vorba de locul în care lucrezi, de comunitatea în care trăiești sau de relațiile pe care le ai în viață.

Povestea Cașcavalului, aceasta pe care sînteți gata să o citiți, o relatez în conferințele pe care le țin în toată lumea, și mai apoi aud deseori de la oameni ce schimbare a produs în ei.

Credeți sau nu, această mică povestire a salvat cariere, căsătorii și vieți!

Unul dintre multele exemple din viața reală este cel al lui Charlie Jones, un respectat comentator de la postul de televiziune NBC, care a dezvăluit că povestirea *Cine mi-a luat Cașcavalul?* i-a salvat cariera. Slujba sa, aceea de comentator, este una foarte rară, dar principiile pe care le-a învățat pot fi folosite de oricine.

Iată ce s-a întîmplat. Charlie muncea din greu și făcea o treabă foarte bună; fusese comentatorul probelor de atletism de la ultimele Jocuri Olimpice, așa că a rămas surprins și s-a supărat cînd șeful i-a spus că pînă la următoarea Olimpiadă fusese mutat de la prezentarea acestui gen de evenimente sportive la înot și sărituri în apă.

Neștiind prea multe despre aceste sporturi, s-a simțit frustrat. S-a simțit neapreciat și a devenit furios. A spus că el crede că nu e corect. Furia începuse să afecteze tot ceea ce făcea.

Apoi a auzit povestea despre *Cine mi-a luat Cașcavalul?*



După aceea, a mărturisit că a rîs de sine și și-a schimbat atitudinea. Și-a dat seama că șeful „îi luase Cașcavalul”. Așa că s-a adaptat. A învățat despre două noi sporturi și prin acest proces, făcînd ceva nou, s-a simțit mai tînăr.

Nu a durat mult pînă cînd șeful i-a apreciat noua atitudine și energie, iar curînd a obținut o funcție mai înaltă. A mers mai departe și s-a bucurat de mai mult succes ca oricînd, iar mai apoi a fost trecut în galeria de onoare Pro-Football — Broadcaster's Alley.

Aceasta nu este decît una dintre multele povești din viața reală pe care le-am auzit, despre impactul acestei parabole asupra oamenilor — asupra muncii lor și asupra vieții lor afective.

Cred atît de mult în puterea povestirii *Cine mi-a luat Cașcavalul?*, încît înainte de a fi publicată în volum, am dat cîte o copie a ei fiecărui angajat al companiei noastre — mai mult de 200 de oameni. De ce?

Pentru că asemeni oricărei companii care dorește nu doar să supraviețuiască, ci să rămînă competitivă, și compania Ken Blanchard este supusă constant schimbărilor. Cașcavalul se tot mută. În timp ce înainte doream angajați loiali, astăzi avem nevoie de oameni flexibili, care nu iau ca pe un lucru stabilit „felul în care merg lucrurile pe aici”.

Și totuși, așa cum știm, trăind în ape mereu curgătoare, la slujbă sau în viață pot apărea întotdeauna schimbări neliniștitoare. Nu prea mulți oameni au un mod de a le privi care să-i ajute să le și înțeleagă. Începeți să citiți povestea Cașcavalului.

Cînd le spun oamenilor despre această poveste, iar ei încep să citească *Cine mi-a luat Cașcavalul?*, aproape că simt cum energia negativă începe să-i părăsească.

Unul după altul, oamenii din fiecare departament veneau să-mi mulțumească, fiecare în felul lui, pentru această carte și-mi spuneau cît de mult i-a ajutat să vadă într-o altă lumină schimbările din compania noastră. Credeți-mă, citirea acestei scurte narațiuni ia puțin timp, dar impactul ei poate fi profund.

Răsfoind paginile, veți afla trei secțiuni în această carte. În prima dintre acestea, intitulată „O adunare”, un grup de foști colegi de școală, întîlnindu-se după mulți ani, vorbesc despre felul în care au încercat să se descurce cu schimbările apărute în viețile lor. Cea de-a doua secțiune este „Povestea despre *Cine mi-a luat cașcavalul?*”, și ea reprezintă inima acestei cărți.

În „Poveste”, veți vedea cum doi șoricei acționează mai bine atunci cînd sînt confrunțați cu schimbarea, pentru că iau lucrurile așa cum sînt, simple, în vreme ce doi omuleți cu creiere complexe și emoții umane complică lucrurile. Asta nu înseamnă că șoarecii sînt mai inteligenți. Cu toții cunoaștem oameni care sînt mai inteligenți decît șoriceii.

Kenneth Blanchard

Oricum, pe măsură ce veți urmări cum acționează cele patru personaje și vă veți da seama că atât șoricicii, cât și omuleții fac parte din noi înșine — simplul și complexul —, veți putea înțelege că atunci când apar, schimbările pot fi în avantajul nostru, în sensul că putem face lucruri simple care să funcționeze.

În cea de-a treia secțiune, „O discuție”, oamenii vorbesc despre ce înseamnă această poveste pentru ei și cum o pot folosi în munca și în viața lor.

Unii cititori ai manuscrisului cărții au preferat să se oprească la sfârșitul *Poveștii*, fără să citească mai departe și să interpreteze semnificația ei pentru viețile lor. Alții s-au bucurat când au citit *O discuție*, secțiunea următoare, pentru că i-a stimulat să se gîndească la felul în care ar putea aplica ceea ce au învățat la propria lor situație.

În orice caz, sper ca de fiecare dată când veți reciti povestirea *Cine mi-a luat Cașcavalul?* să găsiți ceva nou și folositor în ea, așa cum mi se întîmplă și mie, și că ea vă va fi de ajutor în a vă descurca cu schimbările și că vă va aduce succes, indiferent de ce veți decide că înseamnă pentru dumneavoastră succesul.

Sper că vă veți bucura de ceea ce veți descoperi în carte și vă doresc numai bine. Țineți minte: mutați-vă odată cu cașcavalul!

Ken Blanchard  
San Diego, California

cine  
mi-a  
luat  
Caș  
cava  
lul?



---

## O adunare

Chicago

Într-o duminică însorită, în Chicago, mai mulți foști colegi de clasă, ce fuseseră buni prieteni în timpul școlii, s-au adunat să ia prânzul împreună, după ce cu o noapte înainte participaseră la reuniunea absolvenților liceului lor. Voiau să audă mai multe despre ceea ce se întâmplase în viețile celorlalți. După ce au glumit și au luat o masă bună, s-au antrenat într-o interesantă conversație.

Angela, care fusese odinioară cea mai populară fată din clasă, spuse:

— Cu siguranță, viața a luat o altă întorsătură decât mă așteptasem când eram la școală. S-au schimbat o mulțime de lucruri.

— Fără îndoială că s-au schimbat, se auzi ca un ecou vocea lui Nathan.

Toți știau că Nathan intrase în afacerile familiei lui, care merseseră aproape pe aceeași linie tot timpul și erau parte a vieții comunității locale de mai multă vreme decât își puteau ei aminti. Așa că au fost surprinși când el păru îngrijorat.

— Dar ați observat că noi nu dorim să ne schimbăm când lucrurile se schimbă? întrebă el.

— Cred că ne opunem schimbării pentru că ne e frică de ea, spuse Carlos.

— Carlos, tu erai căpitanul echipei de fotbal, zise Jessica. Nu m-am gândit niciodată că o să te aud vorbind despre frică.

Toți au rîs, pentru că își dădeau seama că deși plecaseră în direcții diferite — de la cei ce munceau acasă pînă la cei ce conduceau companii —, experimentaseră aceleași trăiri.

Fiecare încercase să facă față schimbărilor neașteptate intervenite în ultimii ani. Și mulți dintre ei admiteau că nu cunoșteau o cale eficientă de a le depăși cu bine.

Apoi Michael spuse:

— De obicei, îmi era frică de schimbare. Cînd afacerea noastră s-a confruntat cu o mare schimbare, nu am știut ce să facem. Nu am modificat ceea ce trebuia și am fost pe punctul de a pierde. Așa s-a întîmplat pînă cînd am auzit o mică poveste distractivă care a schimbat totul.

— Cum așa? întrebă Nathan.

— Ei bine, povestea a schimbat felul în care priveam schimbarea — ideea că pierdeam ceva în ideea că astfel cîștigam ceva — și mi-a arătat cum să procedez. După asta, lucrurile s-au îmbunătățit repede, atît la muncă cît și în viața mea. La început, am fost intrigat de simplitatea acestei povești, pentru că suna oarecum ca la școală. Apoi mi-am dat seama că de fapt eram intrigat de mine însumi, pentru că nu vedeam ceea ce era evident și nu făceam, atunci cînd se schimba ceva, acele lucruri care trebuiau făcute. Cînd mi-am dat seama că acele patru personaje din poveste reprezentau diferite părți din mine, am decis asemeni cui doream să acționez și m-am schimbat.

Mai tîrziu, am dat povestea și altor oameni din compania noastră, iar ei au dat-o altora și curînd afacerea noastră a mers mult mai bine, pentru că majoritatea s-au adaptat mai bine la schimbări. Și, ca și mine, mulți oameni au spus că povestea i-a ajutat și în viața lor personală.

Cu toate astea, au fost și cîțiva care au spus că nu cîștigaseră nimic. Unii au spus că știau acele lucruri și că deja le trăiseră. Dar mulți gîndeau că știu totul și nu mai voiau să mai învețe. Nu puteau să-și închipuie cum altora le aducea atîtea beneficii.

Cînd unul dintre membrii consiliului de administrație, care avea dificultăți de adaptare, a spus că povestea aceasta este o pierdere de timp, ceilalți au glumit pe seama lui, spunînd că știau care dintre personaje este el în poveste — unul care nu învîța nimic nou și nu se schimba.

— Cum se numește povestea? întrebă Angela.

— I se spune *Cine mi-a luat Cașcavalul?*

Toți rîseră.

— Cred că îmi place deja, spuse Carlos. Nu vrei să ne spui și nouă povestea? Poate că vom putea trage și noi învățăminte din ea.

— Bineînțeles, răspunse Michael. Sînt fericit să o spun și nu durează prea mult.

Așa că începu:

## *Povestea despre Cine mi-a luat Cașcavalul?*

Odată, demult, într-un ținut îndepărtat, trăiau cei patru mici eroi ai poveștii noastre, ce alergau într-un labirint căutînd cașcavalul, care-i hrănea și-i făcea fericiți.

E vorba despre doi șoricei numiți Mirosilă și Gonilă, și despre doi omuleți, care erau tot atît de mici ca și șoriceii, dar arătau și acționau aproape la fel ca oamenii de astăzi. Numele lor erau dl Iepure și dl Hohot.

Pentru că erau atît de mici, era lesne să nu observi ce făceau. Dar dacă ai fi privit mai de aproape, ai fi observat cele mai uimitoare lucruri!



În fiecare zi, șoriceii și omuleții își petreceau timpul în labirint, căutând cașcavalul lor special.

Șoriceii, Mirosilă și Gonilă, aveau doar mintea lor de rozătoare, dar instinctele le erau bune atunci când își căutau mica porție de cașcaval de ros, așa cum deseori se întâmplă cu șoriceii.

Cei doi omuleți, dl Iepure și dl Hohot, își foloseau creierile, pline de tot felul de convingeri și emoții, căutând un alt fel de cașcaval, Cașcaval — cu C mare — care, credeau ei, îi va face să se simtă fericiți și plini de succes.

Oricât de diferiți ar fi fost, șoriceii și omuleții aveau totuși ceva în comun: în fiecare dimineață, fiecare dintre ei își îmbrăca costumul de jogging și își lua încălțările de alergat, își părăsea căsuța și gonia prin labirint după cașcavalul favorit.

Labirintul era alcătuit dintr-o mulțime de coridoare și camere, în unele dintre ele găsindu-se delicioasa brânză. Dar existau, de asemenea, și colțuri întunecate și alei neluminate care nu duceau nicăieri. Oricine putea să se rătăcească cu ușurință acolo.

Cu toate astea, pentru cei ce își găsiseră o cale a lor, labirintul avea secrete care-i făcea să se bucure de o viață mai bună.

Șoriceii, Mirosilă și Gonilă, foloseau metoda simplă, încearcă-toate-posibilitățile, pentru a găsi cașcavalul. Alergau de-a lungul unui coridor și dacă nu găseau nimic se întorceau și alergau pe un altul. Țineau minte coridoarele în care nu găsiseră cașcaval și intrau repede în zone noi.

Mirosilă adulmeca locul pe unde ar putea fi cașcavalul, folosindu-se de nasul său mare, iar Gonilă alerga repede înainte. Așa cum era de așteptat, ei se rătăceau de multe ori, mergând în direcții greșite, și de multe ori se izbeau de ziduri. Dar după un timp, reușeau să-și găsească drumul.

Asemeni șoriceilor, cei doi omuleți, dl Iepure și dl Hohot, își foloseau și ei capacitatea de a gândi și învățau din experiența trecută. Astfel, ei se străduiau cu mințile lor complexe să dezvolte metode din ce în ce mai sofisticate pentru a găsi Cașcavalul.

Uneori, treaba mergea bine, dar alteori puternicele lor convingeri omenești și emoțiile preluau controlul și le întunecau felul de a privi lucrurile. Acest lucru făcea ca viața în labirint să fie mai complicată și mai incitantă. Cu toate acestea, Mirosilă, Gonilă, dl Iepure și dl Hohot au descoperit cu toții, fiecare în felul său, ceea ce căutau. Fiecare dintre ei a găsit felul de brânză pe care-l dorea la capătul unuia dintre coridoare, în Stația de Cașcaval C.

În fiecare dimineață după aceea, șoriceii și omuleții își îmbrăcau echipamentul de alergare și se îndreptau spre Stația de Cașcaval C. Nu a durat mult pînă cînd și-au făcut din asta o obișnuință.

Mirosilă și Gonilă continuau să se trezească de vreme în fiecare dimineață și să alerge prin labirint, urmînd totdeauna același drum.

Cînd ajungeau la destinație, cei doi șoriceii își scoteau pantofii de alergare, îi legau de șireturi unul de altul și și-i atîrnau de gît, astfel încît să îi aibă la îndemînă, în caz de nevoie. Apoi își savurau cașcavalul.

La început, dl Iepure și dl Hohot alergau și ei spre Stația de Cașcaval C în fiecare dimineață, pentru a savura gustul noilor bucăți de cașcaval ce-i așteptau acolo.

Dar, după o vreme, omuleții și-au stabilit o altă obișnuință.

Dl Iepure și dl Hohot se trezeau în fiecare dimineață mai tîrziu, se îmbrăcau ceva mai încet și apoi mergeau spre Stația de Cașcaval C. Acum știau unde se găsește Cașcavalul și cum se ajunge acolo.

Nu aveau nici o idee despre locul din care vine Cașcavalul sau despre cine îl pune acolo. Ei doar presupuneau de fiecare dată că el va fi acolo.

În fiecare dimineață, imediat ce ajungeau la Cașcaval, dl Iepure și dl Hohot se așezau și se simțeau ca acasă. Își scoteau costumele de jogging, se descotoroseau de încălțările de alergat și își puneau papucii. Deveniseră foarte comozi acum, că găsiseră Cașcavalul.

— E foarte bine, spunea dl Iepure. E destul Cașcaval aici să ne ajungă pentru totdeauna.

Cei doi omuleți se simțeau fericiți și plini de succes și credeau că acum sînt în siguranță.

Nu trecu mult timp, că dl Iepure și dl Hohot priveau Cașcavalul pe care-l găsiseră la Stația de Cașcaval C ca fiind cașcavalul lor. Era acolo o cantitate atît de mare de Cașcaval, că pînă la urmă și-au mutat casele, pentru a fi mai aproape de el, și și-au construit viața socială în funcție de el.

Pentru a se simți și mai acasă, dl Iepure și dl Hohot și-au decorat pereții cu lozinci și chiar au desenat cîteva imagini cu Cașcavalul, care le stîrnea zîmbetul. Pe un perete scria:





Uneori, dl Iepure și dl Hohot își aduceau aici prietenii apropiați, pentru a le arăta grămada de Cașcaval de la Stația de Cașcaval C și arătau cu degetul spre ea, spunând cu mândrie:

— Cam frumos Cașcavalul ăsta, nu?

Uneori îl împărțeau cu prietenii lor, alteori nu.

— Merităm acest Cașcaval, spunea dl Iepure. A trebuit, bineînțeles, să muncim mult și din greu pînă să-l găsim.

Apoi rupea o bucată bună și proaspătă de cașcaval și o mînca.

După aceasta, dl Iepure, deseori, adormea.

În fiecare noapte, omuleții ajungeau acasă lălăindu-se, plini de Cașcaval, și în fiecare dimineață se duceau iarăși încrezători ca să mai ia.

Lucrurile au mers așa ceva timp.

După o vreme, încrederea celor doi omuleți a crescut și s-a transformat în aroganța succesului. Curînd, au devenit atît de comozi, încît nici măcar n-au observat ce se întîmplă.



Între timp, Mirosilă și Gonilă și-au continuat obiceiul. Ajungeau dimineața devreme și se apucau să adulmece, să rîciie și să alerge în jurul stației de Cașcaval C, inspectînd zona pentru a vedea dacă se schimbase ceva față de ziua trecută. Apoi se așezau și se apucau să roadă la cașcaval.

Într-o dimineață, ajunseră la Stația de Cașcaval C și descoperiră că nu mai era cașcaval.

N-au fost surprinși. Observînd că rezerva de cașcaval scădea în fiecare zi, erau pregătiți să înfrunte inevitabilul și știau instinctiv ce trebuie să facă.

S-au privit unul pe altul, și-au luat încălțările de alergare, pe care le aveau atîrnate pe după gît, punîndu-și-le în picioare și și-au strîns șireturile.

Șoriceii nu au stat să analizeze în amănunt lucrurile.

Pentru ei, problema și răspunsul la ea erau amîndouă simple. Situația de la Stația de Cașcaval C se schimbase. Așa că Mirosilă și Gonilă au hotărît să se schimbe și ei.

Au început amîndoi să caute cu privirea prin labirint. Apoi Mirosilă și-a ridicat nasul, a început să adulmece și cu capul i-a indicat o direcție lui Gonilă, care a luat-o la goană prin labirint, în timp ce Mirosilă îl urma cît putea de repede.

Rapid, se apucaseră să caute un Cașcaval Nou.

Mai tîrziu, în aceeași zi, dl Iepure și dl Hohot ajunseră la Stația de Cașcaval C. Ei nu dăduseră atenție micilor schimbări ce se petrecuseră zilnic, așa că erau absolut siguri că vor afla Cașcavalul acolo.

Nu erau pregătiți pentru ceea ce au găsit.

— Cum? Nu e Cașcaval? țipă dl Iepure.

Continuă apoi să țipe:

— Nu e Cașcaval? Nu e Cașcaval?

De parcă dacă ar fi urlat mai tare, cineva ar fi venit și l-ar fi pus la loc.

— Cine mi-a luat Cașcavalul? hohoti el disperat.

În cele din urmă, își puse mîinile în șold, fața îi deveni roșie și țipă cu cea mai stridentă voce de care era în stare:

— Nu e corect!

Dl Hohot doar își scutură capul neîncrezător. Și el conta pe faptul că va găsi Cașcaval la Stația de Cașcaval C. Rămase acolo mult timp, înmărmurit din cauza șocului. Pur și simplu nu era pregătit pentru asta.

Dl Iepure țipa ceva, dar dl Hohot nu voia să știe ce. El nu voia să aibă de-a face cu ceea ce i se întâmpla, așa că îl deranja orice.

Comportamentul omuleților nu era prea agreabil și nici prea productiv, dar era de înțeles.

Să găsești cașcaval nu era prea ușor și pentru omuleți însemna mult mai multă bătaie de cap decât dacă ar fi avut pur și simplu destul ca să mănince în fiecare zi.

A găsi Cașcaval reprezenta felul în care omuleții obțineau ceea ce credeau ei că îi va face fericiți. Aveau propriile concepții despre ceea ce înseamnă pentru ei Cașcavalul, în funcție de gusturile fiecăruia. Pentru unii, a găsi Cașcavalul înseamnă a avea lucruri materiale. Pentru alții, înseamnă să se bucure de o sănătate bună sau să aibă o viață bună în sens spiritual.

Pentru dl Hohot, Cașcavalul însemna să se simtă în siguranță, a avea într-o bună zi o familie iubitoare și a trăi într-o casă intimă și confortabilă pe Aleea Urdei.

Pentru dl Iepure, Cașcavalul devenise Marea Brînză în întrecerea cu alții și însemna să aibă o casă mare în vârful Dealului Camembert.

Deoarece Cașcavalul era important pentru ei, cei doi omuleți au petrecut mult timp încercând să decidă ce să facă. Singurul lucru la care i-a dus mintea a fost să se învîrtă în jurul Stației de Cașcaval C, pentru a vedea dacă într-adevăr Cașcavalul dispăruse.

În timp ce Mirosilă și Gonilă se mișcau dintr-un loc în altul, dl Iepure și dl Hohot continuau să șovăie și să pregete.

Ei vorbeau cu îngîmfare, tunau și fulgerau despre toată injustiția din lume. Dl Hohot începuse să fie depresiv. Ce se va întâmpla în condițiile în care nici mîine Cașcavalul nu va fi aici? Planurile lui de viitor se bazau pe acest Cașcaval.

Omuleților nu le venea să creadă. Cum se putuse întâmpla așa ceva? Nu-i avertizase nimeni. Nu era drept. Lucrurile nu merseseră așa cum presupuseră ei.

Dl Iepure și dl Hohot ajunseră noaptea acasă flămînzi și descurajați. Dar înainte de a pleca, dl Hohot a scris pe zid:





Cu cât Cașcavalul e mai important pentru tine, cu atât mai mult vrei să-l păstrezi.

Ziua următoare, dl Iepure și dl Hohot au plecat de acasă și s-au reîntors la Stația de Cașcaval C, așteptându-se cumva să-și regăsească Cașcavalul lor.

Situația nu se schimbase; Cașcavalul nu se mai afla acolo. Omuleții nu mai știau ce să facă. Dl Iepure și dl Hohot rămaseră acolo, imobilizați ca două statui.

Dl Hohot își ținea ochii cât putea de închiși și își astupase urechile cu mâinile. Nu voia decât să nu mai știe nimic din ce se întâmpla în afara lui. Nu voia nici să știe că porțiile de Cașcaval deveniseră din ce în ce mai mici. Credea că ele i-au fost luate brusc.

Dl Iepure analiza situația iarăși și iarăși și, pînă la urmă, creierul său complicat cu imensul lui sistem de convingeri se bloca.

— De ce mi-au făcut asta? se întreba el. Ce se întâmplă în realitate aici?

În cele din urmă, dl Hohot deschise ochii, privi în jur și spuse:

— Apropo, că veni vorba, unde sînt Mirosilă și Gonilă? Crezi că ei știu ceva ce noi nu știm?

— Ce ar putea ei să știe? spuse dl Iepure disprețuitor. Sînt doar niște șoriceii. Ei nu fac altceva decât să reacționeze la ceea ce li se întâmplă. Noi sîntem omuleți. Sîntem mai deștepți decât șoriceii. Noi ar trebui să fim în stare să pricepem ce se întâmplă.



— Știu că sîntem mai deștepți, spuse dl Hohot, dar se pare că în acest moment nu acționăm prea deștept. Lucrurile se schimbă pe aici, dle Iepure. Poate că ar trebui să ne schimbăm și să facem lucrurile altfel.

— De ce să trebuiască să ne schimbăm? întrebă dl Iepure. Noi sîntem omuleți. Sîntem speciali. Astfel de lucruri nu ar trebui să ni se întîmple. Sau, dacă ni se întîmplă, ar trebui să primim niște beneficii.

— De ce trebuie să primim beneficii? întrebă dl Hohot.

— Pentru că sîntem îndreptățiți la așa ceva, pretinse dl Iepure.

— Îndreptățiți la ce? voi să știe dl Hohot.

— Sîntem îndreptățiți la Cașcavalul nostru.

— De ce? întrebă dl Hohot.

— Pentru că nu noi am provocat această problemă, spuse dl Iepure. Altcineva a făcut asta și s-ar cuveni să obținem ceva din această situație.

— Poate că ar trebui să ne oprim de la a analiza atît de mult situația și să mergem să căutăm un Cașcaval Nou, sugeră dl Hohot.

— O, nu, se răsti dl Iepure, eu am de gînd să merg în această problemă pînă la capăt.

În timp ce dl Iepure și dl Hohot încă mai încercau să decidă ce să facă, Mirosilă și Gonilă își văzuseră de drumul lor. Merseră mai departe prin labirint, bătînd coridoarele în sus și-n jos, căutînd cașcaval în orice Stație de Cașcaval pe care o întîlneau.

Nu se gîndeau la nimic altceva decît să găsească un Cașcaval Nou.

N-au găsit însă nimic un timp, pînă cînd, în sfîrșit, au mers într-o zonă în care nu mai fuseseră pînă atunci: Stația de Cașcaval N.

Ajunși aici, au țipat de încîntare. Găsiseră ceea ce căutaseră: o mare porție de Cașcaval Nou.

Cu greu își puteau crede ochilor. Era cea mai mare grămadă de cașcaval pe care o văzuseră vreodată.

În acest timp, dl Iepure și dl Hohot erau tot în Stația de Cașcaval C, evaluînd situația în care se aflau. Sufereau acum de efectele faptului că nu mai aveau Cașcaval. Deveniseră frustrați și furioși, blamînd pe toată lumea pentru situația în care se găseau.

Acum, ca și înainte, dl Hohot se gîndea la prietenii săi, șoricicii, și se întreba dacă găsiseră ceva Cașcaval pînă atunci. Se gîndea că o duc rău, așa cum aleargă prin labirintul care, în mod obișnuit, era periculos. Dar era conștient de asemenea că această stare de lucruri în care se găseau șoricicii nu va dura decît un timp.

Uneori, dl Hohot și-i imagina pe Mirosilă și Gonilă găsind Noul Cașcaval și bucurîndu-se de el. Se gîndea cît de bine ar fi să fie și el afară, să se aventureze prin labirint și să găsească un Cașcaval Nou. Aproape că putea să-l guste.

Cu cît vizualiza mai clar imaginea în care el găsea Noul Cașcaval și îl savura, cu atît se vedea părăsind Stația de Cașcaval C.

— Hai să mergem, exclamă el deodată.

— Nu, răspuse dl Iepure imediat. Îmi place aici. E confortabil. Este ceea ce cunosc. Și în plus, afară e periculos.

— Nu, nu e, răspuse răstit dl Hohot. Am alergat prin multe părți ale labirintului înainte, și putem să o facem din nou.

— Sînt prea bătrîn pentru asta, spuse dl Iepure. Și mă tem că nu sînt interesat să mă rătăcesc și să mă fac de rîs. Tu ești?

Cu aceasta, dl Hohot fu din nou curpins de frica de eșec și speranța de a găsi Noul Cașcaval se stinse.

Așa că în fiecare zi, omuleții continuă să facă ceea ce făcuseră pînă atunci. Se duceau la Stația de Cașcaval C, nu găseau Cașcaval și se întorceau acasă, purtînd cu ei îngrijorări și frustrări.

Au încercat să nege ceea ce se întîmplase, dar le era din ce în ce mai greu să adoarmă, iar a doua zi aveau mai puțină energie și deveniseră mai iritabili.

Casele lor nu mai erau locurile plăcute care fuseseră odată. Omuleții aveau dificultăți cu somnul și aveau coșmaruri despre cum nu găseau deloc Cașcaval.



Însă dl Iepure și dl Hohot se tot întorceau la Stația de Cașcaval C și așteptau acolo în fiecare zi.

— Știi, dacă vom munci din greu, vom descoperi că lucrurile nu s-au schimbat chiar așa de mult. Cașcavalul e probabil prin apropiere. Poate că l-au ascuns în spatele zidului.

A doua zi, dl Iepure și dl Hohot s-au reîntors cu unelte. Dl Iepure ținea dalta, iar dl Hohot lovea zgomotos cu ciocanul, pînă cînd făcură o gaură în zidul Stației de Cașcaval C. Priviră înăuntru, dar nu găsiră nici un fel de Cașcaval.

Erau dezamăgiți, dar credeau că pot rezolva problema. Așa că au început munca mai devreme, au stat mai mult timp și au muncit mai din greu. Dar după ceva vreme, tot ce obținuseră era doar o mare gaură în perete. Dl Hohot începu să-și dea seama de diferența dintre activitate și productivitate.

— Poate că, spuse dl Iepure, ar trebui doar să stăm aici și să vedem ce se întîmplă. Mai devreme sau mai tîrziu, trebuie să se pună Cașcavalul la loc.

Dl Hohot dorea să creadă acest lucru. Așa că în fiecare zi se ducea acasă să se odihnească și se întorcea fără nici un chef la Stația de Cașcaval C, împreună cu dl Iepure. Dar Cașcavalul nu apărea nicidecum.

Omuleții începuseră să fie din ce în ce mai slabi din cauza foamei și a stresului. Dl Hohot obosise să tot aștepte ca situația lor să se îmbunătățească. Începuse să înțeleagă că de ce rămîneau în această situație în care nu aveau Cașcaval, cu atît mai rău era de ei.

Dl Hohot își dădu seama că se pierdeau cu firea.

În cele din urmă, într-o zi, dl Hohot începu să rîdă de el însuși:

— Ha, ha, uită-te la noi. Facem același lucru iarăși și iarăși și ne mai mirăm de ce lucrurile nu merg mai bine. Dacă asta nu ar fi atît de ridicol, ar fi chiar amuzant.

Dlui Hohot nu îi surîdea ideea că va trebui să alerge din nou prin labirint, pentru că știa că s-ar fi putut rătăci, și în plus nu avea nici o idee despre locul unde s-ar putea găsi vreun Cașcaval. Dar nu se putea abține să nu rîdă de prostia lui, cînd vedea ce făcuse frica din el.

Îl întrebă pe dl Iepure:

— Unde am pus încălțările noastre de alergat?

I-a luat mult timp să le găsească, pentru că aruncaseră totul cînd dăduseră peste Cașcavalul de la Stația de Cașcaval C, crezînd că nu vor mai avea nevoie de ele.

Cînd dl Iepure își văzu prietenul punîndu-și costumul de alergat, spuse:

— Doar nu o să te duci iarăși afară, în labirint, nu-i așa? De ce nu stai aici cu mine, pînă cînd vor pune Cașcavalul la loc?



— Pentru că nu o să primești nimic, spuse dl Hohot. Nu am vrut să înțeleg înainte, dar acum îmi dau seama că nu vor mai pune Cașcavalul de ieri înapoi. Este timpul să gădesc un Cașcaval Nou.

— Dar dacă nu este nici un Cașcaval afară? Sau chiar dacă ar fi, dacă n-ai să-l găsești? îl contrazise dl Iepure.

— Nu știu, spuse dl Hohot.

Își pusese și el aceleași întrebări de prea multe ori și simți iarăși frica ce-l ținuse acolo unde se găsea acum. Se întrebă singur: „Unde e mai probabil să gădesc Cașcaval, aici sau în labirint?”

Își desenă o imagine în minte. Se văzu pe sine aventurându-se afară, prin labirint, cu un zâmbet pe față.

Deși imaginea îl surprinsese, îl făcuse să se simtă bine. Se văzu pierdut prin labirint, dar se simți încrezător că va găsi Noul Cașcaval afară și că va avea toate lucrurile bune ce vin odată cu Cașcavalul. Își făcu curaj.

Apoi își folosi imaginația pentru a realiza o imagine cât se putea de adevărată — cu cele mai realiste detalii — cu el găsind Noul Cașcaval și bucurându-se de gustul lui.

Se văzu pe sine mâncând șvaițer cu găuri, brânză portocalie, strălucitoare de Cheddar și brânză americană, mozzarella italiană și minunata brânză moale franceză Camembert și...

Apoi îl auzi pe dl Iepure spunând ceva și își dădu seama că se află tot la Stația de Cașcaval C.

Dl Hohot spuse:

— Uneori, dle Iepure, lucrurile se schimbă și nu mai sunt niciodată cum au fost. Acum pare-se că a venit un astfel de timp. Așa e viața! Viața merge înainte. Așa ar trebui să facem și noi.

Dl Hohot privi către tovarășul său vlăguit și încercă să-i vorbească, dar frica dlui Iepure se transformase în furie și nu-l mai auzea.

Dl Hohot nu voia să fie necioplit cu prietenul său, dar îi venea să râdă de cât de proști arătau ei amândoi.

Pentru că se pregătea să plece, dl Hohot începu să se simtă mai vioi, dându-și seama că era, în sfârșit, capabil să râdă de el însuși, să pornească la drum.

— Este vremea LABIRINTULUI, anunță el și râse.

Dl Hohot luă o bucată mică și ascuțită de piatră și scrise pe zid un gând serios la care să se gândească dl Iepure. Pentru că așa era obiceiul lui, dl Hohot făcu chiar și un desen al cașcavalului, sperând că asta îl va ajuta pe dl Iepure să zâmbească, să se lumineze la față și să meargă după Noul Cașcaval. Dar dl Iepure nu voi să-l audă.

Pe perete se putea citi:



Apoi dl Hohot își scoase capul afară și privi temător în labirint. Cugeta la felul în care ajunsese în situația asta, în care nu mai avea Cașcaval.

Se gândi că poate nu mai era cașcaval în labirint sau că nu va fi în stare să-l găsească. Aceste temeri îl imobilizau și aproape îl ucideau.

Zîmbi. Își dădu seama că dl Iepure se întreba: „Cine mi-a luat Cașcavalul?“, în timp ce el se întreba: „De ce nu m-am sculat să plec după cașcaval mai demult?“

Așa cum era gata să pornească prin labirint, dl Hohot privi înapoi, spre acel teritoriu familiar — chiar dacă acolo nu mai exista Cașcaval de mai mult timp.

Deveni și mai temător și se întrebă dacă voia cu adevărat să iasă în labirint. Scrise o frază pe zidul din fața lui și o privi mai mult timp:



Se gîndi la ea.

Știa că uneori puțină frică poate fi bună. Cînd ți-e frică, lucrurile merg din ce în ce mai rău și dacă nu faci nimic, tocmai frica e cea care te îmboldește la acțiune. Dar ea nu e bună atunci cînd ești prea speriat, pentru că din această cauză nu mai poți face nimic.

Privi în dreapta sa, spre acea parte a labirintului unde nu mai fusese niciodată, și simți frică.

Luă apoi o gură mare de aer, se întoarse spre dreapta și începu să alerge încet prin labirint, spre necunoscut.

Încercînd să-și găsească un drum, dl Hohot se îngrijoră la început că a așteptat prea mult în Stația de Cașcaval C. Nu mai avusese Cașcaval de mult timp și se simțea slăbit. Îi lua acum mai mult timp și i se părea mai dureros să traverseze labirintul. Decise că, dacă va mai avea vreodată noroc, nu va mai fi atît de comod și se va adapta rapid la schimbări. Asta va face lucrurile mai simple.

Apoi, dl Hohot zîmbi gales și gîndi: „Mai bine mai tîrziu decît niciodată.”



În următoarele zile, dl Hohot găsi câte o bucătică de cașcaval, pe ici, pe colo, dar nimic care să dureze prea mult. Sperase să găsească mai mult cașcaval pentru a-i duce și dlui Iepure, ca să-l îndemne să iasă afară, în labirint.

Dar dl Hohot nu se simțea încă îndeajuns de încrezător în sine. Era nevoit să recunoască faptul că se simțea confuz în labirint. Lucrurile păreau să se fi schimbat de când fusese ultima oară aici.

Chiar atunci când credea că înaintează, se pierdea prin vreun coridor. Parcă mergea doi pași înainte și unul înapoi. Era o provocare, dar trebuia să recunoască faptul că aflându-se înapoi în labirint și vîînd Cașcavalul, nu era chiar atît de rău cum se temea că va fi.

Pe măsură ce timpul trecea, începu să se întrebe dacă este realist să se aștepte să găsească Noul Cașcaval. Se întreba dacă putea să înghită mai mult decît putea mesteca. Apoi rîdea, dîndu-și seama că deocamdată nu avea ce să mestece.

În loc să se descurajeze, își amintea de ceea ce făcea înainte și că oricît de inconfortabil se simțea acum, în realitate era mult mai bine decît să fi rămas în acea situație. Începuse să preia el controlul, în loc să lase lucrurile să se întîmple pur și simplu.

Apoi se gîndea că dacă Mirosilă și Gonilă au putut să facă ceva, atunci va putea și el.

Mai tîrziu, privind înapoi la ce se întîmplase, dl Hohot își dădu seama că la Stația de Cașcaval C, Cașcavalul nu dispăruse peste noapte, așa cum crezuse. Porția de cașcaval aflată acolo se făcea de la o vreme din ce în ce mai mică, și era din ce în ce mai veche. Nu mai avea un gust atît de bun.

Mucegai să fi început să crească pe acel cașcaval vechi, că n-ar fi observat. A fost nevoit să recunoască faptul că dacă ar fi vrut, probabil și-ar fi putut da seama ce va urma. Dar nu a vrut.

Dl Hohot realiza acum că schimbarea nu l-ar fi luat prin surprindere, dacă ar fi urmărit tot timpul ce se întîmplă și ar fi anticipat-o. Poate că asta făcuseră Mirosilă și Gonilă.

Decise că de acum va fi mult mai atent. Se va aștepta la schimbări și își va da seama de ele. Se va încrede în instinctele sale pentru a sesiza cînd apare schimbarea și va fi gata să se adapteze.

Se opri să se odihnească și scrise pe zidul Labirintului:



Ceva mai tîrziu, după ce nu găsise Cașcaval de un timp ce părea foarte lung, dl Hohot ajunse în sfîrșit la o imensă Stație de Cașcaval ce părea promițătoare. Cînd intră însă, fu foarte dezamăgit să descopere că stația de cașcaval era goală.

„Mi s-a întîmplat să simt prea des acest sentiment de gol”, își spuse el. Se gîndi atunci să renunțe.

Dl Hohot își pierdea puterea fizică. Știa că s-a rătăcit și îi fu teamă că nu va supraviețui. Se gîndi să se întoarcă la Stația de Cașcaval C. Cel puțin, dacă s-ar fi întors, iar dl Iepure ar mai fi fost acolo, n-ar mai fi fost singur. Apoi își puse aceeași întrebare: „Ce ai face dacă nu ți-ar fi frică?”

Dl Hohot crezuse că a depășit frica, dar îi era frică mai des decît ar fi vrut să recunoască, chiar și față de el însuși. Nu știa întotdeauna sigur de ce îi era frică, dar, fiind slăbit, își dădu seama că acum pur și simplu îi era frică să meargă singur. Dl Hohot nu știa, dar mergea cu poticneli pentru că era încă îngreunat de convingerile sale pline de teamă.

Se întrebă dacă dl Iepure plecase sau mai era încă paralizat de frică. Apoi își aminti de timpurile cînd se simțea foarte bine în labirint. Era pe vremea cînd se mișca deseori dintr-un loc într-altul.

Scrise pe zid, atît pentru sine, să-și amintească, cît și ca să-i slujească dlui Iepure ca semn, dacă el, din fericire, îl va urma:





Dl Hohot privi spre capătul întunecatului tunel și deveni conștient de frica sa. Ce îl aștepta înainte? Este gol oare? Sau mai rău, oare pericolele erau ascunse? Începu să-și imagineze tot felul de lucruri înspăimântătoare ce i s-ar fi putut întâmpla. Se sperie de moarte.

Apoi rîse de sine. Își dădu seama că teama sa fusese cea care înrăutățise lucrurile. Așa că se gândi ce ar face dacă nu i-ar fi frică. Merse într-o nouă direcție.

Porni să alerge spre capătul întunecatului coridor și începu să zîmbească. Nu își dădea încă seama, dar descoperise ceva ce hrănea sufletul. Pornise și era încrezător în ceea îl aștepta, chiar dacă nu știa cu exactitate ce.

Spre surprinderea lui, dl Hohot începu să se înveselească din ce în ce mai mult. „De ce mă simt atît de bine?“, se întrebă el. „Nu am nici un pic de cașcaval și nu știu încotro să mă îndrept.“

Nu trecu mult și înțelese de ce se simțea bine. Se opri și scrisese din nou pe zid:





Cînd mergi  
împotriva fricii tale,  
te simți liber.

Di Hohot își dădu seama că fusese ținut captiv de propria-i frică. Faptul de a merge într-o nouă direcție îl înghețase.

Acum simțea o briză răcoroasă bătînd dintr-o parte a labirintului, care îl înviora. Trase de cîteva ori aer adînc în piept și se simți mai proaspăt. Odată ce reuși să-și depășească frica, deveni mai vesel decît crezuse vreodată că va fi.

Di Hohot nu se mai simțise astfel de multă vreme. Aproape că uitase cît de distractiv este să mergi cu un scop.

Pentru ca lucrurile să meargă încă și mai bine, di Hohot începu din nou să-și deseneze în minte o imagine. Se văzu pe sine într-o lumină foarte reală, în mijlocul unei grămezi cu tot felul de brînzeturi — de la cașcaval la brînză de Brie. Se văzu mîncînd cîtă brînză dorea, și acest lucru îl înveseli. Apoi își imagină cît de mult s-ar bucura de gusturile minunatelor brînzeturi.

Cu cît se vedea mai clar pe sine bucurîndu-se de Cașcavalul Nou, cu atît mai reală și mai credibilă i se părea imaginea. Își dădu seama că lucrul cel mai bun pe care-l putea face era să meargă să o găsească.

Scrise:



Dl Hohot se tot gîndea la ceea ce ar fi putut cîștiga în schimbul a ceea ce a pierdut.

Se întreba de ce a crezut tot timpul că o schimbare duce la ceva mai rău. Acum își dădea seama că schimbarea îl poate conduce la ceva mai bun.

„De ce n-am înțeles asta mai înainte?“, se întrebă singur.

Apoi alergă prin labirint cu mai multă forță și agilitate. Nu trecu mult și reperă o Stație de Cașcaval și imediat deveni interesat, cînd observă bucăți dintr-un Cașcaval Nou la intrare.

Erau o mulțime de feluri de Cașcaval, care, deși nu le mai văzuse niciodată pînă atunci, arătau nemaipomenit. Le încercă și le găsi delicioase. Mîncă multe din bucățelele de Cașcaval Nou pe care le găsi și-și puse cîteva și în buzunar, ca să aibă și mai tîrziu și să le împartă poate cu dl Iepure. Forțele începuseră să-i revină.

Intră în Stația de Cașcaval plin de incitare. Dar, spre dezamăgirea lui, o găsi goală. Cineva fusese deja acolo și nu mai lăsase decît cîteva bucățele de Cașcaval Nou.

Își dădu seama că dacă s-ar fi mișcat mai repede, probabil ar fi găsit o mulțime de Cașcaval Nou aici.

Dl Hohot decise să se întoarcă și să vadă dacă dl Iepure e gata să i se alăture.

Cum se înapoia pe unde venise, se opri și scrisse pe zid:





După un timp, dl Hohot ajunse la Stația de Cașcaval C și îl găsi aici pe dl Iepure. Îi oferii cîteva bucățele de Cașcaval Nou, dar fu refuzat.

Dl Iepure apreciasse gestul prietenului său, dar îi spuse:

— Nu cred că o să-mi placă Noul Cașcaval. Nu este ceea ce mîncam eu. Eu vreau înapoi cașcavalul *meu* și nu vreau să mă schimb pînă ce nu obțin ceea ce vreau.

Dl Hohot își scutură capul în semn de dezaprobare și, fără tragere de inimă, plecă într-ale lui. Se întoarse la cel mai îndepărtat punct al labirintului în care ajunsese pînă atunci și își dădu seama că, deși își pierduse prietenul, descoperise ceva ce îi plăcea. Chiar înainte de a găsi ceea ce sperase a fi un mare depozit de Cașcaval Nou, dacă fusese vreodată, a știut că lucrul care îl făcea fericit nu era doar Cașcavalul. Era fericit cînd nu-i mai era frică. Îi plăcea ce făcea acum.

Înțelegînd asta, dl Hohot nu se mai simți atît de slab ca atunci cînd stătea în Stația de Cașcaval C fără Cașcaval. Își dădea acum seama că nu lăsase frica să-l oprească și, știind asta, o luase pe un alt drum care să-i hrănească sufletul și să-i dea putere.

Acum simțea că e doar o chestiune de timp pînă să găsească ce avea nevoie. În realitate, simțea că dăduse deja peste ceea ce căuta.

Zîmbi cînd își dădu seama că:





Di Hohot își dădu din nou seama, cum i se mai întîmplase o dată, că lucrul de care ți-e frică nu e niciodată atît de rău pe cît îți închipui că este. Frica pe care o lași să te conducă este mai rea decît situația rea în care te găsești.

Fusese atît de speriat de faptul că nu o să găsească niciodată Noul Cașcaval, încît nu încercase nici măcar să înceapă să-l caute. Dar de cînd își începuse călătoria, găsisse prin coridoare îndeajuns de mult cașcaval cît să-l țină pe picioare. Acum privea înainte pentru a găsi mai mult. Iar faptul că privea înainte era de ajuns pentru a-l îmboldi.

Felul cum gîndea înainte era înnegurat de îngrijorări și temeri. Se obișnuise să se gîndească doar la faptul că nu avea îndeajuns de mult Cașcaval sau că nu avea atît cît voia. Se obișnuise să se gîndească mai mult la ce mergea rău decît la ceea ce ar fi putut să meargă bine. Dar aceste lucruri se schimbaseră în aceste zile de cînd părăsise Stația de Cașcaval C.

Se obișnuise să creadă despre Cașcaval că nu îi poate fi luat și că schimbarea nu fusese dreaptă. Acum își dădea seama că e firesc ca schimbările să tot apară, indiferent dacă te aștepti sau nu la ele. Schimbarea nu te poate surprinde decît dacă nu o aștepti și nu o cauți.

Cînd și-a dat seama că își schimbase convingerile, a făcut o pauză și a scris pe perete:



DI Hohot încă nu găsisese Cașcavalul, dar, așa cum alerga el de-a lungul Labirintului, a cugetat la ceea ce învățase pînă acum.

Își dădu seama că noile sale convingeri îi încurajau noi comportamente. Se comporta diferit față de vremea cînd se tot întorcea la stația fără cașcaval.

Știa că atunci cînd îți schimbi convingerile te schimbi și tu.

Atunci cînd crezi că o schimbare te va răni, îi opui rezistență. Iar atunci cînd crezi că găsirea unui Nou Cașcaval te va ajuta, atunci îmbrățișezi schimbarea.

Totul depinde de ceea ce alegi să crezi.

Scrise pe zid:





Dl Hohot știa că acum ar fi fost într-o formă și mai bună dacă ar fi îmbrățișat schimbarea mai devreme și dacă ar fi părăsit mai demult Stația de Cașcaval C. S-ar fi simțit mai puternic cu trupul și cu sufletul și ar fi putut să înfrunte mai bine încercarea de a găsi Noul Cașcaval. De fapt, probabil că l-ar fi și găsit pînă acum, dacă s-ar fi așteptat la schimbare, mai degrabă decît să piardă timpul negînd că schimbarea a avut deja loc. Își folosea din nou imaginația și se vedea găsind și savurînd Noul Cașcaval. A decis să intre în zone și mai necunoscute ale Labirintului și a găsit pe ici, pe colo cîteva bucățele de Cașcaval.

Gîndindu-se înapoi, la drumul pe care venise, dl Hohot era bucuros că scrisese pe ziduri în mai multe locuri. Avea încredere în faptul că acele înscrisuri îi vor servi dlui Iepure ca semne ale drumului ce trebuia urmat prin labirint, în cazul în care acesta se va decide să părăsească Stația de Cașcaval C.

Dl Hohot spera să o fi luat în direcția cea bună. Se gîndea la posibilitatea ca dl Iepure să citească înscrisurile de pe Ziduri și să-l urmeze.

Scrise pe zid lucrul la care se gîndise de mai mult timp:





Di Hohot lăsase deja la o parte trecutul și se adaptase la prezent.

Continua să alerge prin labirint cu mai multă forță și viteză. Nu trecu mult și se întâmplă ceva.

Cînd i se păru că se afla în labirint dintotdeauna, călătoria sa — sau cel puțin o parte a ei — se curmă brusc și fericit.

Di Hohot intră pe un coridor nou pentru el, dădu un colț și găsi Noul Cașcaval la Stația de Cașcaval N!

Cînd intră, fu uluit de ceea ce văzu. Grămezi înalte, pretutindeni, formau cel mai mare depozit de Cașcaval pe care-l văzuse vreodată. Nu recunoștea tot ce vedea, pentru că unele soiuri erau noi pentru el.

Se întrebă apoi pentru un moment dacă tot ceea ce avea în fața ochilor era real sau se găsea doar în imaginația lui, pînă ce îi văzu pe vechii lui prieteni Mirosilă și Gonilă.

Mirosilă îi ură bun venit dînd din cap, iar Gonilă îi făcu semn cu lăbuța. Burțile lor mici și grăsuțe arătau că erau acolo de mai mult timp.

Dl Hohot îi salută grăbit și imediat începu să cu-leagă bucăți din felurile de Cașcaval favorite. Își scoase pantofii, îi legă unul de altul cu șireturile și și-i atîrnă după gît, în caz că ar avea din nou nevoie de ei. Mirosilă și Gonilă rîseră. Clătinară din cap în semn de admirație. Apoi dl Hohot se aruncă în mulțimea de Cașcaval Nou. După ce mîncă pe săturate, luă o bucată proaspătă, o ridică în aer și făcu un toast: „Ura pentru schimbare!”

În timp ce savura Noul Cașcaval, dl Hohot reflecta la ceea ce învățase.

Își dădu seama că atunci cînd îi fusese teamă să se schimbe, fusese ținut în loc de iluzia vechiului cașcaval care nu mai era demult acolo.

Oare ce îl făcuse să se schimbe? A fost teama că o să moară de foame? Dl Hohot zîmbi la gîndul că, de fapt, această teamă i-a fost de ajutor.

Apoi a rîs și și-a dat seama că începuse să se schimbe imediat după ce învățase să rîdă de sine însuși și de greșelile făcute. Și-a dat seama că cea mai rapidă cale de schimbare este să rîzi de propria ta prostie — apoi poți să termini cu ea și să pornești rapid la drum.

Știa că a învățat ceva despre cum să te muți dintr-un loc într-altul de la prietenii lui, șoriceii Mirosilă și Gonilă. Ei duc o viață simplă. Nu stau să analizeze la nesfîrșit și să complice peste poate lucrurile. Cînd situația s-a schimbat și Cașcavalul le-a fost luat, s-au schimbat și ei și s-au mutat după Cașcaval. O să țină minte asta.

Dl Hohot și-a folosit, de asemenea, mintea sa minunată pentru a face ceea ce omuleții fac mai bine decît șoriceii. S-a vizualizat pe sine, în detalii cît mai realiste, cum găsea ceva mai bun — mult mai bun decît avea. A reflectat la greșelile pe care le făcuse în trecut și le-a folosit pentru planurile de viitor. A înțeles că poți învăța cum să te descurci cu schimbările:

Poți fi mult mai conștient de necesitatea de a păstra lucrurile simple, de a fi flexibil și de a te mișca rapid. Nu ai nevoie să complici lucrurile peste măsură ori să le încurci cu convingeri provenite din frică.

Poți observa cînd încep să apară micile schimbări, astfel încît să fii mai bine pregătit pentru schimbarea cea mare care ar putea veni.

El înțelese că era necesar să se adapteze mai repede, pentru că dacă nu te adaptezi la timp s-ar putea să nu te mai poți adapta deloc.

A trebuit să admită că obstacolul cel mai mare în calea schimbării de sine este în el însuși, și că de la un moment dat nimic nu mai merge bine pînă nu te schimbi.



Poate cel mai important lucru de care și-a dat seama a fost că există întotdeauna un Cașcaval Nou afară, fie că recunoști acest lucru la timp, fie că nu. Atunci când îți depășești temerile și te bucuri de aventură ești recompensat.

Înțelegea că unele temeri se cuvine să fie respectate, și anume cele care te țin departe de pericolele adevărate. Dar și-a dat seama că majoritatea temerilor sînt iraționale și că ele l-au oprit să se schimbe atunci când avea nevoie de asta. Mai demult, nu-i plăcuse schimbarea, dar a înțeles că ea s-a schimbat într-o binecuvîntare deghezată în altceva, pentru că ea fusese cea care l-a condus spre aflarea unui Cașcaval mai bun.

În plus, și-a descoperit o parte mai bună din sine.

În vreme ce dl Hohot își amintea ce a învățat, s-a gîndit și la prietenul său dl Iepure. Se întreba dacă dl Iepure o fi citit vreunul dintre înscrisurile de pe zidul de la Stația de Cașcaval C și de prin Labirint.

S-a decis oare dl Iepure să plece de acolo? A intrat oare în Labirint, descoperind ceea ce i-ar face viața mai bună?

Sau dl Iepure încă șovăie, pentru că nu s-a schimbat?

Dl Hohot s-a gîndit să se întoarcă la Stația de Cașcaval C pentru a vedea dacă îl putea găsi pe dl Iepure — asta presupunînd că dl Hohot va mai găsi calea înapoi.

În cazul în care l-ar fi găsit pe dl Iepure, credea că putea fi în stare să-i arate cum să iasă din această situație proastă. Dar dl Hohot își dădu seama că încercase deja să-și facă prietenul să se schimbe.

Dl Iepure trebuia să-și găsească propria cale, dincolo de comoditatea lui și depășindu-și frica. Nimeni nu putea să facă acest lucru în locul lui sau să-l convingă de asta. El însuși trebuia să vadă cumva avantajul de a se schimba pe sine.

Dl Hohot știa că lăsase un traseu marcat pentru dl Iepure, cu ajutorul căruia să-și poată găsi calea, doar citind Înscrisurile de pe Zid.

Se duse și scrise un rezumat a ceea ce învățase pe cel mai mare zid al Stației de Cașcaval N. Dese-nă o bucată mare de cașcaval care încadra toate aceste învățături de care devenise conștient și zîmbi cînd privi la tot ceea ce învățase:



**Schimbările se întâmplă**

Ele fac Cașcavalul să se mute dintr-un loc  
într-altul.

**Anticipează schimbările**

Fii gata când Cașcavalul se va muta din loc.

**Supraveghează schimbările**

Miroase Cașcavalul cât mai des ca să îți dai seama  
când se învechește.

**Adaptează-te repede schimbărilor**

Cu cât pleci mai repede de lângă Cașcavalul Vechi,  
cu atât te poți bucura mai curînd de  
Cașcavalul Nou.

**Schimbă-te**

Du-te după Cașcaval.

**Bucură-te de schimbare!**

Savurează aventura și bucură-te de gustul  
Noului Cașcaval.

**Fii gata să te schimbi rapid și să  
te bucuri iarăși și iarăși**

Cașcavalul se mută din loc tot timpul.

Dl Hohot își dădu seama cât de departe ajunsese de când fusese cu dl Iepure în Stația de Cașcaval C, dar știa că nu i-ar fi fost ușor să se urnească din loc dacă rămînea prea comod. Așa că în fiecare zi inspecta Stația de Cașcaval N pentru a vedea în ce stare era cașcavalul. Făcea tot ceea ce putea ca să nu fie surprins de vreo schimbare neașteptată.

Deși dl Hohot avea încă o mare rezervă de Cașcaval, ieșea deseori în labirint și explora zone noi, pentru a ști ce se întâmplă în jurul lui. Știa că e mai sigur să fie conștient de opțiunile reale pe care le are decît să se izoleze într-o zonă confortabilă.

Apoi, dl Hohot auzi ceea ce i se păru a fi o mișcare din labirint. Cum zgomotul creștea, își dădu seama că venea cineva.

Să fie oare dl Iepure cel ce venea? Se afla el oare imediat după colț?

Dl Hohot spuse o mică rugăciune și speră — așa cum spera de multe ori — că poate, în sfîrșit, prietenul său va fi în stare să...



Sfârșit...  
Sau este un nou început?

---

*O discuție*  
Mai târziu, în aceeași zi

Cînd Michael sfîrși povestea, privi împrejurul camerei și-și văzu foștii colegi zîmbindu-i.

Mai mulți dintre ei îi mulțumiră și îi spuseră că învățaseră lucruri bune din această poveste.

Nathan întrebă:

— Ce spuneți de ideea de a ne întîlni un pic mai încolo și poate să discutăm despre asta?

Cei mai mulți dintre ei spuseră că le-ar place să vorbească despre acest lucru și aranjară să se întîlnească mai târziu, pentru a bea ceva înainte de cină.



Seara se strînseră în holul hotelului și începură să glumească unul pe seama altuia despre cum își găsesc „cașcavalul” și cum se văd pe ei înșiși în labirint.

Apoi Angela întrebă grupul cu bunătate:

— Ei, cine ești tu în poveste, Mirosilă, Gonilă, dl Iepure sau dl Hohot?

Carlos răspunse primul:

— M-am gândit la asta după-amiază. Îmi amintesc că în perioada când aveam o afacere cu produse sportive, am avut o întâlnire dură cu schimbarea.

Nu am fost Mirosilă — n-am mirosit situația pentru a sesiza schimbarea din vreme. Și, fără îndoială, n-am fost nici Gonilă — n-am intrat imediat în acțiune.

Am fost mai mult ca dl Iepure, care voia să stea în teritoriul ce-i era familiar. Adevărul e că n-am vrut să cooperez cu schimbarea. N-am vrut nici măcar să o văd.

Michael, care simțea că nu s-a schimbat nimic de pe vremea când el și Carlos erau buni prieteni în școală, întrebă:

— Despre ce tot vorbim aici, amice?

— Despre o neașteptată schimbare de slujbă, spuse Carlos.

Michael rise:

— Ai fost concediat?

— Să spunem doar că n-am vrut să ies afară să caut un Cașcaval Nou. Am crezut că am un motiv bun pentru care schimbarea să nu mi se întimple mie. Așa că am fost cam supărat un timp.

Cîțiva dintre foștii colegi de școală care fuseseră tăcuți la început se simțeau în largul lor acum și începură să vorbească, inclusiv Frank, care intrase în Armată.

— Dl Iepure îmi amintește de un prieten de-al meu, spuse Frank. Departamentul lui se prăbușea, dar el nu voia să vadă. Oamenii lui tot erau mutați în alte părți. Cu toții am încercat să vorbim cu el despre alte oportunități existente în cadrul companiei pentru cei ce voiau să fie mai flexibili, dar el nu voia să se schimbe. A fost singurul surprins cînd departamentul lui a fost închis. Acum trece printr-o perioadă grea, adaptîndu-se la schimbarea despre care habar n-a avut că o să se întimple.

— Nici eu n-am crezut că se cuvine să mi se întimple tocmai mie, dar Cașcavalul mi-a fost luat nu numai o dată, mai ales în viața personală, dar despre asta putem vorbi mai tîrziu, spuse Jessica.

Mulți din grup rîseră, cu excepția lui Nathan.

— Poate că asta este tot rostul, spuse Nathan. De schimbare avem parte cu toții.



Apoi adăugă:

— Aș fi vrut ca familia mea să fi auzit povestea Cașcavalului mai demult. Din păcate, nu voiau să vedem schimbările ce aveau loc în afacerile vieții noastre, iar acum este prea târziu. Trebuie să ne închidem multe dintre magazine.

Acest lucru i-a surprins pe mulți din grup, deoarece credeau că Nathan e un norocos care are o afacere sigură, din care se poate trăi mulți ani.

— Ce s-a întâmplat? dori Jessica să știe.

— Lanțul nostru de magazine mici a devenit brusc învechit atunci când în oraș au apărut supermagazinele, cu cantitatea lor uriașă de mărfuri și cu prețuri mici. Pur și simplu n-am putut concura cu ele. Înțeleg acum de ce în loc să fim ca Mirosilă și Gonilă sîntem ca dl Iepure. Stăm acolo unde ne aflăm și nu ne schimbăm. Am încercat să ignorăm ceea ce se întâmplă și acum sîntem în încurcătură. Am putea lua vreo cîteva lecții de la dl Hohot — pentru că noi cu siguranță nu putem rîde de noi înșine și să schimbăm ceea ce facem.

Laura, care devenise o femeie de afaceri de succes, ascultase, dar spusese foarte puține pînă atunci:

— M-am gîndit și eu la poveste în după-amiaza asta, spuse ea. M-am întrebat cum aș putea fi mai mult ca dl Hohot și să văd ceea ce am făcut greșit, să rîd de mine, să mă schimb și să fac lucrurile mai bine. Sînt curioasă cîți dintre cei de aici sînt speriați de schimbare?

Nimeni nu răspunse, așa că ea sugeră:

— Hai să ridicăm mîna!

Se ridică o singură mîna.

— Ei bine, se pare că avem totuși o persoană sinceră în grup, spuse Laura. Poate vă va place mai mult o altă întrebare. Cîți dintre voi cred că altor oameni le e frică de schimbare?

Aproape toată lumea ridică mîna.

— Ce ne spune nouă asta?

— Că negăm, răspunse Nathan.

— Bineînțeles, admise Michael, uneori nici măcar nu conștientizăm că ne e frică. Cu mine așa s-a întîmplat. Cînd am auzit prima oară povestea, mi-a plăcut foarte tare întrebarea: „Ce ai face dacă nu ți-ar fi frică?”

— Ei bine, mie mi-a plăcut din poveste ideea că pretutindeni au loc schimbări și că aș face lucrurile mult mai bine dacă m-aș adapta rapid la ele, adăugă Jessica. Îmi amintesc că acum cîteva ani compania noastră vindea enciclopedii într-un set de douăzeci de volume. Cineva a încercat atunci să ne spună că ar trebui să punem întreaga enciclopedie pe un singur CD (compact disc) pentru calculator și să o vindem la un preț mult mai mic. Ar fi fost mult mai ușor să o actualizăm, ne-ar fi costat mult mai puțin să o fabricăm și astfel, tot mai mulți oameni și-ar fi putut-o permite. Dar ne-am opus cu toții.

— De ce v-ați opus? întrebă Nathan.

— Pentru că am crezut că temelia afacerii noastre stătea în marea noastră forță de desfacere, conștind din oameni care băteau din ușă-n ușă. Păstrarea acestei forțe depindea de comisioanele mari pe care le câștigau acești oameni, parte în prețul ridicat al produsului nostru. Desfășuram această acțiune cu succes de multă vreme și credeam că va merge așa totdeauna.

— Poate că asta vrea să spună și povestea atunci când vorbește despre aroganța succesului, pe care o căpătaseră dl Iepure și dl Hohot, spuse Laura. Ei nu au observat că trebuiau să schimbe ceea ce cîndva mergea bine.

— Așa că ați crezut că Vechiul vostru Cașcaval era singurul Cașcaval, remarcă Nathan.

— Da, și am vrut să-l păstrăm. Cînd îmi amintesc ce ni s-a întîmplat, înțeleg că nu e vorba doar de faptul că ni „s-a luat Cașcavalul”, ci de faptul că acest Cașcaval are o viață a lui și în cele din urmă se duce. În orice caz, noi nu ne-am schimbat atunci. Dar un concurent a făcut-o și vânzările noastre au mers prost. Am trecut atunci printr-o perioadă grea. Acum, o altă mare schimbare tehnologică are loc în acest domeniu, și nimeni din companie nu pare să vrea să aibă de-a face cu ea. Lucrurile nu arată prea bine. Cred că o să-mi pierd slujba în curînd.

— E timpul LABIRINTULUI, strigă Carlos. Toată lumea rîse, inclusiv Jessica.

Carlos se întoarse spre aceasta și îi spuse:

— E bine că poți rîde de tine însăși.

— Iată ce învățăminte am tras eu din poveste, începu Frank. Am tendința de a mă lua prea în serios. Am observat cum s-a schimbat dl Hohot cînd a reușit, în cele din urmă, să rîdă de sine însuși și de ceea ce făcea. Nu e de mirare că îl cheamă dl Hohot.

Grupul murmură auzind jocul clar de cuvinte.

— Credeți că dl Iepure s-a schimbat și a găsit Noul Cașcaval? întrebă Angela.

— Cred că da, spuse Elaine.

— Eu nu cred, zise Cory. Unii oameni nu se schimbă niciodată, și plătesc pentru asta. Am văzut oameni ca dl Iepure în practica mea de medic. Ei se simt îndreptățiți la „Cașcavalul” lor. Se simt victime atunci cînd acesta le este luat și dau vina pe toată lumea. Ajung mult mai dezgustați decît cei ce pornesc la drum și se mută dintr-un loc în altul.

Apoi Nathan spuse încet, de parcă ar fi vorbit cu sine însuși:

— Socotesc că întrebarea este: „De ce avem nevoie ca să lăsăm la o parte vechiul și de ce avem nevoie ca să ne mutăm în alt loc?”

Nimeni nu mai spuse nimic un timp.



— Trebuie să recunosc, zise Nathan, că văzusem ce se întâmplase cu magazine ca ale noastre în alte părți ale țării, dar am sperat că pe noi nu ne va afecta. Socotesc că este mult mai bine să inițiezi schimbările atunci când poți, decât să încerci să reacționezi la ele și să te adaptezi lor. Poate că ar trebui să ne mutăm propriul nostru Cașcaval.

— Ce vrei să spui? întrebă Frank.

— Nu e de nici un ajutor, dar mă întreb unde ne-am afla astăzi dacă am fi vândut proprietățile noastre imobiliare, vechile noastre magazine, și am fi construit un magazin mare, care să concureze cu cele mai bune astfel de magazine? se întrebă Nathan.

— Poate că asta a vrut să spună dl Hohot când a scris pe zid „Savurează aventura și mută-te odată cu Cașcavalul”, spuse Laura.

— Cred că unele lucruri trebuie să se schimbe, zise Frank. De exemplu, vreau să mă bizui pe valorile mele de bază. Dar îmi dau seama acum că ar fi fost mai bine dacă m-aș fi mutat după „Cașcaval” ceva mai devreme în viața mea.

— Ei bine, Michael, a fost o mică poveste interesantă, spuse și Richard, scepticul clasei, dar cum ai aplicat-o la compania ta?

Grupul nu știa încă, dar Richard trăise el însuși unele schimbări. Divorțase de curînd de soția sa și încerca acum să găsească un echilibru între carieră și creșterea copiilor săi, adolescenți.

Michael răspunse:

— Știi, am crezut că slujba mea presupunea doar să mă ocup de problemele zilnice, așa cum apăreau ele, cînd de fapt ceea ce trebuia să fac era să privesc înainte și să fiu atent pe ce drum mergem. Și Doamne! — am stat și m-am ocupat de acele probleme douăzeci și patru de ore pe zi. Nu era prea distractiv să fii în preajma mea. Eram ca într-o cursă de șoareci și nu mai puteam ieși.

— Așa că te ocupai de ele cînd, de fapt, trebuia să le conduci, zise Laura.

— Exact, spuse Michael. Apoi, cînd am auzit povestea *Cine mi-a luat Cașcavalul?*, mi-am dat seama că slujba mea era de a trasa imaginea „Cașcavalului Nou”, pe care toți ar trebui să vrem să-l urmărim, pentru ca astfel să ne bucurăm de schimbări și de ceea ce urmează, fie că e vorba de muncă sau de viața personală.

— Ce ai făcut la muncă? întrebă Nathan.



— Ei bine, cînd i-am întreat pe oamenii din compania noastră cu cine semănau ei din poveste, am văzut că aveam în organizația noastră din toate cele patru tipuri din personaje. Am văzut și din cei ca Mirosilă și ca Gonilă, și ca dl Hohot, și ca dl Iepure, fiecare avînd nevoie să fie tratați în mod diferit.

Mirosilă ai noștri puteau mirosi schimbarea pe piață, așa că ei ne-au ajutat să actualizăm viziunea corporației noastre. Ei au fost încurajați să identifice modul în care schimbările ne pot conduce la produse și servicii noi dorite de clienții noștri. Celor de tipul Mirosilă le-a plăcut acest lucru și ne-au spus că sînt bucuroși să lucreze într-un loc unde sînt recunoscute schimbările și există disponibilitate de adaptare la vremuri. Celor de tipul Gonilă le place să ducă lucrurile la bun sfîrșit și ei au fost încurajați să acționeze pe baza noii viziuni a corporației. Ei aveau nevoie doar să fie supravegheați, să nu gonească într-o direcție greșită. Apoi erau răsplătiți pentru acțiunile lor, care ne aduceau Cașcavalul Nou. Așa că le-a plăcut să lucreze într-o companie care pune preț pe acțiune și pe rezultate.

— Dar cu cei ca dl Iepure sau dl Hohot, cum procedați? a întreat Angela.

— Din păcate, cei ca dl Iepure reprezentau greutatea care ne încetineau mersul, răspunse Michael. Ei erau ori prea comozi, ori le era prea frică de schimbare. Unii dintre domnii Iepure ai noștri s-au schimbat doar cînd au văzut imaginile grăitoare pe care le conturaserăm pentru a le arăta că schimbarea este și în avantajul lor.

Domnii Iepure ai noștri ne-au spus că vor să lucreze într-un loc sigur, astfel că pentru ei schimbările trebuie să fie bine gîndite și să le mărească sentimentul de siguranță. Cînd și-au dat seama că pericolul real era acela de a nu se schimba, unii dintre ei s-au schimbat și au făcut-o bine. Faptul că am avut o viziune asupra lucrurilor i-a ajutat pe mulți dintre cei ca dl Iepure să se transforme în dl Hohot.

— Ce ați făcut cu aceia ca dl Iepure care nu s-au schimbat? vru să știe Frank.

— A trebuit să-i lăsăm să plece, spuse Michael cu tristețe. Doream să ne ținem toți angajații, dar știam că dacă afacerea noastră nu se schimbă suficient de repede, vom da de necaz cu toții.

Apoi continuă:

— Vestea bună este că aceia precum dl Hohot, deși la început erau ezitanți, aveau mintea îndejuns de deschisă pentru a învăța ceva nou, pentru a acționa în mod diferit și pentru a se adapta în timp util astfel încît să ne ajute să reușim.

Au ajuns apoi să se aștepte la schimbare și să o caute în mod activ. Pentru că înțeleseseră natura umană, ei au fost cei ce au zugrăvit o viziune realistă asupra Cașcavalului, care a reprezentat, practic, un raționament corect pentru toată lumea.

Ei ne-au spus că doresc să lucreze într-o organizație care le acordă oamenilor încredere și mijloacele de a se schimba. Și tot ei au fost cei care ne-au ajutat să ne păstrăm simțul umorului, ca să putem merge în căutarea Cașcavalului Nou.

— Și ai învățat toate astea dintr-o mică povestire? comentă Richard.

Michael zîmbi:

— Nu e vorba de poveste, ci de ceea ce am făcut într-un mod diferit, bazîndu-ne pe ce învățaserăm de acolo.

Angela recunosc:

— Eu sînt puțin ca dl Iepure, așa că am fost cel mai puternic impresionat de poveste atunci cînd dl Hohot a rîs de frica lui și a început să-și zugrăvească în minte imaginea cu sine bucurîndu-se de „Cașcavalul cel Nou”. Acest lucru l-a făcut să intre în Labirint cu mai puțină frică și cu mai multă voie. Și în cele din urmă a făcut o treabă bună. Iată ce vreau și eu să fac mai des.

— Deci pînă și cei ca dl Iepure pot vedea uneori avantajele schimbării, zîmbi Frank.

— Și avantajul de a-și păstra slujba, rîse Carlos. Angela mai adăugă:

— Sau pe cel de a obține o mărire de salariu.

Richard, care stătuse încruntat tot timpul cît a durat discuția, spuse și el:

— Directoarea mea îmi spusese că e nevoie de o schimbare în compania noastră. Cred că lucrul pe care îl spusese ea de fapt era că eu aveam nevoie de schimbare, dar n-am vrut să o aud. Socotesc că nu voi ști niciodată ce era „Cașcavalul cel Nou” spre care se îndrepta ea. Sau ce aș putea eu cîștiga cu el.

Un zîmbet ușor traversă fața lui Richard cînd spuse:

— Trebuie să recunosc că îmi place ideea de a vedea „Cașcavalul cel Nou” și de a te imagina savurîndu-l. Luminează totul. Cînd vezi cum ai putea face lucrurile mai bine, îți dai mai mult interesul pentru a face ca schimbările să se producă. Poate că aș putea folosi acest lucru și în viața mea personală, adăugă el. Copiii mei par să gîndească că nimic nu se va schimba în viața lor. Cred că acționează ca dl Iepure — sînt furioși. Le este probabil frică de ce-i așteaptă în viitor. Poate că nu am reușit să le dau o imagine realistă a „Noului Cașcaval”. Poate și pentru că nici eu nu-l văd.



Grupul rămase tăcut, în timp ce mai mulți se gîndeau la viețile lor personale.

— Ei bine, spuse Jessica, multă lume de aici s-a gîndit la slujbă, dar eu, ascultînd povestea, m-am gîndit la viața mea personală. Cred că relația mea de acum este „Cașcavalul cel Vechi” care are cam prea mult mucegai pe el.

Cory rîse în semn de aprobare:

— Și mie mi se pare la fel. Probabil am nevoie să părăsesc relația rea pe care o am.

Angela se opuse:

— Sau poate că Vechiul Cașcaval este doar vechiul comportament. Lucrul de care avem cu adevărat nevoie este să părăsim comportamentul care face ca relația noastră să fie rea. Și atunci ne mutăm la un alt fel de a gîndi și a acționa.

— Ah, reacționează Cory, punct lovit. Noul Cașcaval înseamnă o nouă relație cu aceeași persoană.

— Încep să cred că Noul Cașcaval aduce mai mult cu acest din urmă lucru; nu mă gîndisem, zise Richard. Îmi place ideea de a părăsi vechiul comportament, în loc de a părăsi relația. Repetînd același comportament, vei avea exact aceleași rezultate.

Și cînd mă gîndesc la muncă, poate că în loc să-mi schimb slujba, ar trebui să schimb felul în care îmi fac treaba. Probabil că aș fi avut o poziție mai bună acum, dacă aș fi procedat astfel.

Apoi, Becky, care locuia în alt oraș, dar se reîntorsese aici pentru reuniune, spuse:

— În timp ce ascultam povestea și comentariile tuturor celor de aici, a trebuit să rîd de mine însumi. Am fost ca dl Iepure pentru multă vreme, șovăind și pregetînd și fiindu-mi frică de schimbare. Nu mi-am dat seama cît de mulți alți oameni fac exact la fel. Mă tem că am transmis acest fel de a fi și copilului meu, fără să-mi dau seama.

Cînd mă gîndesc la acest lucru, realizez că schimbarea te poate conduce într-adevăr spre un loc nou și mai bun, deși îți e teamă că nu o să se întîmple așa.

Îmi amintesc de vremea cînd fiul nostru era în anul al doilea de liceu. Slujba soțului meu ne cerea să ne mutăm din Illinois în Vermont, iar fiul nostru era supărat pentru că trebuia să-și părăsească prietenii. Era o vedetă la înot, iar în Vermont nu exista echipă de înot. Așa că era furios pe noi pentru că îl făceam să se mute.

După ce am ajuns acolo, s-a îndrăgostit de muntii din Vermont, s-a apucat să schieze, a intrat în echipa de schi a colegiului, iar acum trăiește fericit în Colorado.

Dacă ne-am fi bucurat de povestea Cașcavalului cu toții, la o ceașcă cu ciocolată fierbinte, am fi scutit mult stres în familia noastră.

— Mă duc acasă să spun și familiei mele povestea. Am să-i întreb pe copiii mei cine cred ei că sînt eu — Mirosilă, Gonilă, dl Iepure sau dl Hohot — și cine simt ei că e fiecare. Am putea vorbi despre cum simțim Cașcavalul Vechi din familia noastră și ce ar putea fi Cașcavalul Nou.

— Asta e o idee bună, zise Richard, surprinzînd pe toată lumea — chiar și pe sine.

— Cred că am să fiu mai mult ca dl Hohot, mă voi muta după cașcaval și am să-l savurez! comentă Frank. Vreau să dau povestea asta și prietenilor mei care se tem să părăsească Armata, schimbare ce ar însemna mult pentru ei. Asta ar putea conduce la cîteva discuții interesante.

— Așa ne-am îmbunătățit și afacerile, zise Michael. Am avut mai multe discuții despre învățămintele poveștii Cașcavalului și despre felul cum le-am putea aplica la situația în care ne aflăm.

A fost nemaipomenit, pentru că vorbeam într-un limbaj distractiv despre cum să ne descurcăm cu schimbarea. Era foarte eficient, în special atunci cînd el s-a răspîndit adînc în companie.

— Ce înțelegi prin „adînc”? întrebă Nathan.

— Ei bine, cu cît am pătruns mai mult în compania noastră, cu atît am găsit mai mulți oameni care simțeau că au putere mai puțină. Ei erau, lucru de înțeles, mai speriați decît ceilalți de ce putea să le ofere schimbarea impusă de sus. Așa că opuneau rezistență schimbării.

Pe scurt, o schimbare impusă este o schimbare față de care se manifestă opoziție.

Dar cînd povestea Cașcavalului a fost împărțită practic tuturor celor din organizația noastră, asta ne-a ajutat să ne schimbăm felul de a privi schimbarea. L-a ajutat pe fiecare să vadă sau cel puțin să ironizeze vechile temeri și să vrea să se transforme.

Mi-aș fi dorit doar să fi auzit povestea Cașcavalului mai demult, adăugă Michael.

— Cum așa? întrebă Carlos.

— Pentru că pînă cînd am învățat cum să abordăm schimbările, afacerea noastră a ajuns să meargă cu adevărat atît de prost, încît a trebuit să lăsăm oamenii să plece, așa cum am spus mai devreme, inclusiv pe unii buni prieteni. A fost greu pentru noi toți. Oricum, cei care au rămas și mulți dintre cei ce au plecat au spus că povestea Cașcavalului i-a ajutat să vadă lucrurile altfel și să se descurce mai bine.



Cei care au trebuit să plece și să-și caute o nouă slujbă au spus că a fost greu la început, dar faptul că și-au reamintit povestea a fost de mare ajutor pentru ei.

— Ce i-a ajutat cel mai mult? întrebă Angela.

— După ce și-au depășit frica, ei mi-au spus că cel mai bun lucru a fost că și-au dat seama că era mult Cașcaval Nou afară, așteptând doar să fie găsit, răspunse Michael. Au spus că având în minte Cașcavalul cel Nou — se vedeau pe ei lucrând bine la noile slujbe — s-au simțit mai bine și asta i-a ajutat să se *descurce* la instruirile pentru slujbe. Mai mulți dintre ei au primit slujbe mai bune ca înainte.

— Ce s-a întâmplat cu oamenii care au rămas în compania ta? întrebă Laura.

— Ei bine, spuse Michael, în loc să se mai plîngă din cauza schimbărilor ce aveau loc, oamenii spuneau acum: „Nu s-a întâmplat nimic altceva decât că s-a mutat Cașcavalul. Haideți să căutăm Noul Cașcaval.” Am câștigat o mulțime de timp și am redus stresul.

N-a trecut multă vreme și oamenii care opuseră rezistență au văzut avantajele schimbării. Ei chiar au ajutat ca schimbările să se înfăptuiască.

— De ce crezi că ei s-au schimbat? întrebă Cory.

— S-au schimbat pentru că atitudinea grupului s-a schimbat, spuse Michael, și întrebă: Ce se întâmpla în locurile în care ați fost atunci când era anunțată de către conducere o schimbare? Ce spun cei mai mulți oameni: că este o idee rea sau că este una bună?

— O idee rea, răspunse Frank.

— Da, fu de acord Michael. De ce oare?

— Pentru că oamenii, spuse Carlos, doresc ca lucrurile să rămână la fel și se gîndesc că schimbarea va fi rea pentru ei. Când o persoană spune că schimbarea este o idee rea, ceilalți spun și ei la fel.

S-ar putea ca ei să nu simtă cu adevărat în acest fel, continuă Michael, dar sînt de acord pentru a se potrivi cu ceilalți. Aceasta este atitudinea de grup cu care se luptă schimbarea în orice organizație.

— Și în ce fel lucrurile au stat altfel după ce oamenii au auzit povestea Cașcavalului? întrebă Becky. Michael spuse simplu:

— Atitudinea de grup s-a schimbat, pentru că nimeni nu voia să arate ca dl lepure.

Toată lumea rîse.

— Ei doreau să adulmece din timp schimbarea ce venea și să gonească, să intre în acțiune, mai degrabă decît să șovăie și să rămînă în urmă.

— E un bun punct de vedere, spuse Nathan. Nimeni din compania noastră nu ar vrea să arate ca dl Iepure. Ei chiar s-ar putea schimba. De ce nu ne-ai spus povestea la reuniunea dinainte? Asta chiar ar putea funcționa.

— Merge cu siguranță, spuse Michael. Cel mai bine merge când toți membrii organizației cunosc povestea — fie că e vorba de o mare corporație, de o mică afacere sau de familia ta — pentru că o organizație se poate schimba doar când îndeajuns de mulți oameni din ea se schimbă.

Apoi el le dădu o ultimă idee:

— Când am văzut cât de bine funcționează pentru noi, am dat povestea mai departe, celor cu care voiam să facem afaceri, știind că și ei se confruntă cu schimbarea. Le-am sugerat că noi am putea fi Noul lor Cașcaval, că sîntem, adică, niște parteneri mai buni de afaceri pentru ei.

Acestea fiind spuse, Jessica își aminti că avusese mai multe oferte telefonice de vânzări mai devreme, de dimineață. Se uită la ceas și spuse:

— E timpul pentru mine să părăsesc această Stație de Cașcaval și să găsesc ceva Cașcaval Nou.

Cei din grup rîseră și începură să-și ia rămas bun. Mulți dintre ei voiau să continue conversația, dar trebuiau să plece. Înainte de a pleca, îi mulțumiră încă o dată lui Michael.

— Sînt foarte fericit că ați găsit această poveste atît de folositoare, spuse el, și sper că veți avea ocazia să o împărtășiți și altora, curînd.



## Cuprins

Fac parte din noi înșine .....	8
<i>Povestea din spatele poveștii,</i> de Kenneth Blanchard .....	9
CINE MI-A LUAT CAȘCAVALUL? .....	15
<i>O adunare. Chicago</i> .....	17
<i>Povestea despre Cine mi-a luat cașcavalul?</i> .....	21
<i>O discuție. Mai târziu, în aceeași zi</i> .....	73