

Úžasný způsob jak se vyrovnat se změnami  
ve Vaší práci a Vašem životě

# Kam se poděl můj Sýr?

**Spencer Johnson, M. D.**

Předmluva: **Kenneth Blanchard, Ph. D.**

Spoluautor knihy **Minutový manažer**

*nejpopulárnější manažerské metody*



Málokdy mě kniha tak zaujme jako titul od  
Spencera Johnsona „Who Moved My Cheese?“.  
Čas od času se objeví kniha, kterou by měl každý číst.  
Běh událostí byl natolik příznivý, že se našemu  
nakladatelství dostalo cti tuto knihu vydat.

Přispěli k tomu také:

Peter Maguerian, který ji již dávno rozdával  
svým známým se slovy: „Tuto knihu musíte mít!“,  
Sam Svami Okonski, který jí byl tak nadšený,  
že hned učinil nové kroky ve svém životě,  
Jan Brázda, Jiří Kolečko, Věra Halasová,  
Cristine Olson, Aleš Neděla a další,  
kteří mě přesvědčili o tom, jak je to skvělá kniha.

Přeji Vám všem hodně Sýra  
a aby ho každý měl.

Přeji Vám hodně štěstí a úspěchů!

Cheers

J. B. Němec, CEO Pragma

---

# Kam se poděl můj Sýr?

Úžasný způsob jak se vyrovnat se změnami  
ve Vaší práci a Vašem životě

Spencer  
Johnson

PRAGMA  
HODKOVIČKY

## *Kam se poděl můj Sýr?*

Tuto knihu používají ženy a muži,  
kteří chtějí úspěšně zvládat změny ve svém životě  
a práci ve velkých i malých organizacích, k nimž patří:

ABBOTT LABS	APPLE COMPUTERS
AVIS RENTAL CAR	BAUSCH & LOMB
BELL SOUTH	BLUE CROSS
BRISTOL MYERS SQUIBB	CITIBANK
CIGNA	CHASE MANHATTAN
DELL COMPUTERS	EASTMAN KODAK
EXXON	GEORGIA PACIFIC
GENERAL MOTORS	GLAXO WELLCOME
GOODYEAR	GREYHOUND
HARTFORD INSURANCE	LUCENT TECHNOLOGIES
MARRIOTT	MEAD JOHNSON
MERCK	MOBIL
MORGAN STANLEY	NATIONS BANK
NORDSTROM	OHIO STATE UNIVERSITY
PEP-BOYS	PILLSBURY
SMITH KLINE BEECHAM	SARA LEE
TEXACO	STATE FARM
TIME WARNER	TEXTRON
XEROX	WHIRLPOOL

a dále

CÍRKEVNÍ ORGANIZACE A NEMOCNICE  
VLÁDNÍ ORGANIZACE  
ARMÁDA SPOJENÝCH STÁTŮ

- „Čas od času se objeví kniha, která nám otvírá dveře do budoucnosti. Tak na mě zapůsobila kniha ‚Kam se poděl můj Sýr?‘. Spencer Johnson mi otevřel oči. Upozornil mě na změny, které jsem dosud neuměl identifikovat. Tuto knihu by měli číst všichni lidé na prahu nového tisíciletí.“

*David A. Heenan, Board Member*  
PETER F. DRUCKER GRADUATE MANAGEMENT CENTER

-----

- „Každý přiznává, že změna je součástí naší profesionální práce, ale jen málo lidí přijímá změnu jako životní realitu. Tato kniha je jednoduchou a srozumitelnou mapou pro každého z nás při řešení nových situací.“

*Michael Morley, starší viceprezident*  
EASTMAN KODAK

-----

- „Umím si představit, jak u rodinného krbu předčítám tento úžasný příběh svým dětem a vnukům, a nepochybuji, že chápou důležité ponaučení na těchto stránkách.“

*Lt. Col. Wayne Washer*  
AERONAUTICAL SCIENCE CENTER, WRIGHT PATTERSON AFB

-----

- „Když jsem dočetla tuto knihu, objednala jsem další výtisky pro všechny ředitele v našem technickém oddělení. Věřím, že jim to pomůže vyrovnat se s neúprosnými změnami, před nimiž dnes všichni stojíme, a doufám, že i oni udělají totéž pro své spolupracovníky.“

*Joan Banks, Performance Effectiveness Specialist*  
WHIRLPOOL CORPORATION

• „Jako všechny Johnsonovy knihy i tato kniha je plná životních pravd, které lze snadno pochopit. Sýrové metafory užíváme při našich univerzitních trénincích a navzájem následujeme Sýr.“

Kathy Cleveland Bull, sportovní ředitel  
OHIO STATE UNIVERSITY

• „Tato kniha změnila můj život. Zachránila mou kariéru a přinesla mi úspěch v nových oblastech, o kterých jsem předtím jen snil.“

Charlie Jones, Hall of Fame Sportcaster  
NBC TELEVISION

• „Právě jsem se dozvěděl, že se správní rada rozhodla prodat naši firmu. Podlehl jsem sebelítosti, protože jsem nevěděl, zda najdu nové zaměstnání. A pak jsem si přečetl knihu *Kam se poděl můj Sýr?* Poselství knihy mě zasáhlo jako blesk! Přestal jsem se zlobit na nespravedlnost své situace a začal jsem hledat svůj Nový Sýr.“

Michael Carlson, prezident  
EDISON PLASTICS

• „Až si lidé přečtou toto klasické podobenství, začnou hovořit o bludišti, o lidičkách Leňovi a Beňovi. Johnsonovy svůdné obrazy a jazyk nám nabízejí inteligentní a pozoruhodný způsob, jak se vyrovnat se změnou.“

Albert J. Simone, prezident  
ROCHESTER INSTITUTE OF TECHNOLOGY

• „Tuto knihu dávám svým kolegům a přátelům, protože Johnsonův příběh a jedinečné postřehy z ní dělají vzácnou knihu, kterou rychle pochopí každý, kdo chce mít úspěch v dnešní době neustálých změn.“

Randy Harris, Vice-Chairman  
MERRILL LYNCH INTERNATIONAL

-----

• „Každý z nás se probudil a zjistil, že jeho ‚Sýr‘ byl přemístěn. Tato úžasná kniha pomůže každému, kdo uplatní její ponaučení a uvědomí si nutnost změny.“

John A. Lopiano, starší viceprezident  
XEROX DOCUMENT COMPANY

-----

• „Stále si kupuji další výtisky této knihy, neboť je to nádherný příběh, který motivuje lidi k úspěšnému řešení nových situací. Tohle je první kniha o podnikání, kterou budu číst znovu a znovu. Budu se o ní zmiňovat při diskusích se svými zaměstnanci, přáteli i zákazníky.“

Bruce Crager, starší viceprezident  
OCEANEERING INTERNATIONAL INC.

-----

• „Od té doby, co jsme si přečetli příběh o ‚Sýru‘, moji zaměstnanci a já považujeme všechny změny za ‚přemístění našeho Sýra‘. Tento přístup nám umožňuje rychle se přizpůsobit změnám a chápat nové příležitosti jako vzrušující dobrodružství.“

Topper Long, oblastní prezident  
TEXTRON

-----

• „Tuto knihu budeme užívat při našem školení, protože nám nabízí jazyk, který nám umožňuje diskutovat o riziku a změnách zábavným způsobem. Poselství je jasné a postavy z knihy lze najít ve všech průmyslových odvětvích.“

Sally Grumbles, BELLSOUTH

Věnováno mému příteli dr. Kennethu Blanchardovi,  
jehož nadšený zájem o tento příběh mě povzbudil,  
abych napsal tuto knihu  
a jehož zásluhou se dostala k tolika čtenářům.

Spencer Johnson, M. D.  
Kam se poděl můj Sýr?

Z anglického originálu  
*Who Moved My Cheese?*  
přeložil Mario Valerian.  
Grafická úprava: Gabriela Novotná.

Vydalo nakladatelství PRAGMA,  
Věžeňská 3, 110 00 Praha 1.

© 1998 by Spencer Johnson, M. D.  
© PRAGMA, 2000

ISBN 80-7205-798-7



Ty nejlepší plány  
myšek a lidí  
často nevycházejí.

Robert Burns  
1759-1796

-----

„Život není rovná chodba,  
kterou bychom volně procházeli;  
je to bludiště, v němž se často  
ocitneme ztraceni a zmateni ve slepé uličce  
a stále znovu musíme hledat cestu.

Máme-li však víru,  
Bůh nám vždycky otevře dveře;  
nemusí to být dveře, které jsme si  
představovali, ale nakonec se ukáže,  
že jsou pro nás vhodné.“

A. J. Cronin

## *Kam se poděl můj Sýr?*

### OBSAH

<u>Příběh o příběhu.....</u>	<u>11</u>
<u>Setkání: Chicago.....</u>	<u>15</u>
<u>Příběh o „Kam se poděl můj Sýr?“.....</u>	<u>17</u>
<u>Čtyři postavičky.....</u>	<u>17</u>
<u>Nalezení Sýra.....</u>	<u>18</u>
<u>Žádný Sýr!.....</u>	<u>20</u>
<u>Myši: Čmuchalka a Cupitalka.....</u>	<u>20</u>
<u>Lidičkové: Leňo a Beňo.....</u>	<u>21</u>
<u>Zatímco v bludišti.....</u>	<u>24</u>
<u>Překonání strachu.....</u>	<u>27</u>
<u>Radost z dobrodružství.....</u>	<u>35</u>
<u>Hledání Sýra.....</u>	<u>40</u>
<u>Ochutnávání Nového Sýra.....</u>	<u>42</u>
<u>Nápis na zdi.....</u>	<u>44</u>
<u>Radost ze změny.....</u>	<u>46</u>
<u>Diskuse: Později téhož dne.....</u>	<u>47</u>
<u>Společně si zopakujme.....</u>	<u>57</u>

## *Příběh o příběhu*

Kenneth Blanchard, Ph.D.

Těší mě, že vám mohu říci, jak vznikla kniha „Kam se poděl můj Sýr?“, neboť to znamená, že byla konečně napsána a že si ji všichni můžeme přečíst a radovat se z ní.

Na tento okamžik jsem čekal od té doby, co mi Spencer Johnson poprvé vyprávěl svůj skvělý příběh o „Sýru“. To bylo dlouho před tím, než jsme společně napsali knihu *Minutový manažer* (vydalo nakl. Pragma).

Už tehdy jsem si uvědomil, jak je to dobrý příběh a jak mi pomůže.

„Kam se poděl můj Sýr?“ je příběh o změnách, ke kterým dochází v Bludišti, v němž čtyři zábavné postavičky hledají „Sýr“ - Sýr je metaforou toho, co v životě chceme, ať už je to zaměstnání, partnerský vztah, peníze, dům, svoboda, dobré zdraví, společenské uznání, duševní vyrovnanost nebo jen zábava jako jogging či golf.

Každý z nás se snaží realizovat svou vlastní představu o tom, co je Sýr, protože věříme, že nás to učiní šťastnými. Když něčeho dosáhneme, často se k tomu připoutáme. Když to ztratíme, může to být velice bolestné.

„Bludiště“ symbolizuje místo, kde hledáme to, co chceme. Může to být organizace, pro kterou pracujeme, společnost, ve které žijeme, nebo partnerský vztah.

Příběh o Sýru vyprávím lidem na celém světě; lidé mi pak často říkají, jak to změnilo jejich život.

Věřte tomu nebo ne, mnoho lidí tvrdí, že jim tento příběh zachránil kariéru, manželství nebo život!

Jedním z těchto lidí je Charlie Jones, známý reportér NBC, který říká, že mu tento příběh zachránil kariéru. Práce reportéra je jedinečná, ale principy, které se Jones naučil, může uplatňovat každý.

Charlie, který měl velký úspěch jako reportér atletických soutěží na olympijských hrách, byl překvapen, když mu jeho šéf oznámil, že na příští olympiádě bude dělat reportáž z plaveckých závodů.

Byl nespokojený, protože plavecké disciplíny dobře neznal. Měl pocit, že jeho práce není dostatečně oceněna, a rozhněval se. Říkal, že to není fér! Hněv ovlivnil jeho práci.

Pak slyšel příběh „Kam se poděl můj Sýr?“.

Charlie říká, že se začal smát sám sobě a změnil svůj postoj. Uvědomil si, že jeho šéf jen „přemístil jeho Sýr“. A tak se nové situaci přizpůsobil. Naučil se pravidla plaveckých disciplín a zjistil, že se cítí opět mladým.

Jeho šéf si brzy uvědomil Charlieho nový postoj a elán a začal mu přidělovat zajímavější práci. Charlie byl stále úspěšnější a nakonec se dostal do Síně slávy.

Tohle je jen jeden z mnoha skutečných příběhů, které jsem slyšel.

Věřím v moc knihy „Kam se poděl můj Sýr?“ natolik, že jsem nedávno dal jeden výtisk každému (více než 200 lidí) zaměstnanci v naší firmě. Proč?

Protože The Ken Blanchard Company se neustále mění jako každá firma, která chce nejen přežít, ale být úspěšná i v budoucnosti. Náš „Sýr“ je neustále přemísťován. Zatímco v minulosti jsme chtěli mít

loajální zaměstnance, dnes potřebujeme lidi, kteří nelpí na starých způsobech práce.

Jak víte, žít v neustálé změně v práci i v životě vyvolává stres, pokud nepřístupujeme k novým situacím takovým způsobem, který nám umožňuje změnám porozumět.

Když jsem lidem vyprávěl o knize „Kam se poděl můj Sýr?“ a když si ji nakonec přečetli, okamžitě jsem cítil, jak se zbavují negativní energie. Zaměstnanci ze všech oddělení mi děkovali a říkali mi, jak jim ta kniha pomohla chápat změny v naší firmě. Přečíst toto stručné podobenství netrvá dlouho, ale jeho účinek je opravdu silný.

Kniha je rozdělena do tří částí. V první části hovoří bývalí spolužáci o tom, jak přistupují ke změnám, k nimž dochází v jejich životě. Druhou a hlavní částí je příběh „Kam se poděl můj Sýr?“ V třetí části se hovoří o tom, jak uplatnit principy příběhu v práci a v životě.

Někteří čtenáři původního rukopisu si přečetli jen hlavní příběh a pak si sami interpretovali jeho smysl. Jiní si přečetli i třetí část, která jim ukázala, jak aplikovat nové informace na svou vlastní situaci.

V každém případě doufám, že při každém opětovném čtení této knihy najdete něco nového a užitečného, co vám pomůže zvládat nové situace a co vám přinese úspěch, ať už za úspěch považujete cokoli.

Doufám, že se vám bude líbit to, co se dozvíte, a přeji vám všechno nejlepší. Jděte za svým Sýrem!

*Ken Blanchard  
San Diego, 1998*

**Kam  
se poděl  
můj  
Sýr?**

## *Setkání: Chicago*

Jednoho slunečného dne v Chicagu, den po setkání bývalých spolužáků, šli někteří z nich na společný oběd. Chtěli se dozvědět víc o životě druhých. Po dobrém obědě měli zajímavý rozhovor.

Angela, jedna z nejoblíbenějších studentek ve třídě, řekla: „Můj život je úplně jiný, než jsem očekávala, když jsme chodili do školy. Hodně věcí se změnilo.“

„To tedy ano,“ přisvědčil Nathan. Všichni věděli, že pracuje v rodinné firmě, která působí v jejich městě od nepaměti. Proto byli překvapeni jeho poznámkou. Nathan se zeptal: „Všimli jste si, že se nechceme změnit, když se mění věci kolem nás?“

Carlos řekl: „Myslím, že se nechceme změnit, protože se změny bojíme.“

„Carlosi, ty jsi býval kapitánem našeho fotbalového mužstva,“ řekla Jessica. „Nikdy jsem si nemyslila, že bys z něčeho měl strach.“

Všichni se zasmáli, když si uvědomili, že mají stejné pocity, přestože každý z nich dělá něco jiného.

Všichni se snažili zvládat neočekávané změny, k nimž dochází v posledních letech. A většina z nich přiznala, že nevědí, jak to dělat.

Michael řekl: „Dřív jsem se změn bál. Když došlo k nějaké velké změně v našem oboru, nevěděli jsme, co máme dělat. A tak jsme nic nedělali a málem jsme o obchod přišli.“

A pak jsem slyšel jeden zajímavý příběh, který všechno změnil.“

„Hm, co se tedy změnilo?“ zeptal se Nathan.

„Ten příběh způsobil, že jsem se na věci začal dívat jinak. A teprve potom se věci změnilly k lepšímu - v mé práci i v mém životě.

Vyprávěl jsem ten příběh některým zaměstnancům a ti jej vyprávěli dalším a naše podnikání začalo fungovat mnohem lépe, protože jsme se všichni naučili přizpůsobovat změnám. A mnoha lidem to pomohlo i v osobním životě.“

Angela se zeptala: „Co to je za příběh?“

„Jmenuje se ‚Kam se poděl můj Sýr?‘“

Všichni se začali smát. „Už teď se mi to líbí,“ řekl Carlos. „Můžeš nám jej vyprávět?“

„Jistě,“ odpověděl Michael. „S radostí - moje vyprávění nebude dlouhé.“

A tak začal Michael vyprávět:



## *Příběh o „Kam se poděl můj Sýr?“*

*Čtyři postavičky*

**BYLO NEBYLO.** V jedné vzdálené zemi žily čtyři malé postavičky, které běhaly bludištěm a hledaly Sýr, aby se najedly a byly šťastné.

Byly to dvě myšky jménem Čmurchalka a Cupitalka a dva lidičkové, kteří byli malí jako myšky a jednali skoro stejně jako dnešní lidé. Jmenovali se Leňo a Beňo.

Tyto postavičky byly tak malé, že nebylo snadné vidět, co dělají. Když jste se však podívali pozorně, viděli jste překvapující věci!

Myšky i lidičkové hledali v bludišti svůj určitý Sýr.

Myšky Čmurchalka a Cupitalka, které měly jednoduché myší mozky, ale dobré instinkty, hledaly tvrdý Sýr, jak už to myšky dělají.

Lidičkové Leňo a Beňo, kteří používali mozek plný myšlenek, hledali jiný druh Sýra. Hledali Sýr s velkým S, neboť věřili, že je učiní šťastnými a úspěšnými.

Přes veškeré vzájemné rozdíly měly tyto postavičky něco společného: každé ráno si oblékly tepláky a obuly tenisky, vyběhly ze svých domečků a hledaly v bludišti svůj oblíbený Sýr.

Bludiště bylo plné chodeb a místností a v některých z nich byl chutný Sýr. Byly tam však také temné kouty a slepé uličky, které nikam nevedly. Bylo velice snadné zabloudit.

Nicméně ten, kdo našel cestu, objevil různá tajemství, která mu umožňovala žít lépe.

Čmurchalka a Cupitalka měly jednoduché mozky. Proto hledaly Sýr jednoduchým, ale poměrně neúčinným způsobem.

Čmurchalka užívala svého velkého nosu, aby zjistila, kde je Sýr, a Cupitalka tam hned běžela. Není překvapující, že myšky bloudily, běžaly nesprávným směrem a často narážely do zdí.

Leňo a Beňo měli složité mozky - plné myšlenek a emocí - které jim komplikovaly život. Lidičkové hledali Sýr složitějším způsobem, který závisel na jejich schopnosti myslet a učit se ze zkušenosti. Jejich myšlení však bylo občas zamlženo jejich názory na svět.

#### *Nalezení Sýra*

Nicméně všichni - myšky i lidičkové - nakonec našli, co hledali. Všichni našli svůj Sýr v Sýrové stanici C na konci jedné chodby.

Od té doby si myšky i lidičkové každé ráno oblékali tepláky a obouvali tenisky a běželi do Sýrové stanice C. Brzy si každý osvojil svou vlastní rutinu.

Čmurchalka a Cupitalka vstávaly každý den brzy ráno a běžely bludištěm vždycky stejnou cestou.

Když doběhly do Sýrové stanice C, sundaly si tenisky, svázaly je tkaničkami a pověsily si je kolem krku, aby je měly po ruce pro případ potřeby. Pak si pochutnávaly na Sýru.

Také Leňo a Beňo zpočátku běhali do Sýrové stanice C, kde si pochutnávali na lahodném Sýru.

Po nějaké době však lidičkové svou rutinu změnili.

Každý den začali vstávat trochu později, oblékali se trochu pomaleji a pak odcházeli do Sýrové stanice C. Koneckonců věděli, kde Sýr je, a jak se k němu dostat.

Nevěděli však, odkud Sýr pochází a kdo jej tam dal. Prostě předpokládali, že bude stále na stejném místě.

Když každé ráno přišli do Sýrové stanice C, svlékli si tepláky, vyzuli tenisky a obuli pantofle. Teď když věděli, kde Sýr je, byli velice spokojeni.

„To je úžasné,“ řekl Leňo. „Je tady tolik Sýra, že nám to vydrží navždy.“ Lidičkové se cítili šťastní a úspěšní a mysleli si, že se o nic nemusejí starat.

Netrvalo dlouho než Leňo a Beňo považovali Sýr ze Sýrové stanice C za *svůj* vlastní. Bylo tam tolik Sýra, že se lidičkové přistěhovali blíž a kolem Sýrové stanice C zorganizovali svůj společenský život.

Aby se cítili jako doma, vyzdobili si stěny různými nápisy a obrázky Sýra, které jim dodávaly dobrou náladu. Na jednom obrázku stálo:



Leňo a Beňo občas zvali své přátele, aby jim ukázali svou hromadu Sýra v Sýrové stanici C. Pyšně na hromadu ukazovali a říkali: „To je krásný Sýr, že ano!“ . Někdy dali přátelům ochutnat a jindy ne.

„Ten Sýr si zasloužíme,“ říkal Leňo. „Dalo nám hodně práce, než jsme jej našli.“ Ulomil si čerstvý kus Sýra a snědl jej.

Pak usnul, což se stávalo často.

Každý večer se lidičkové vraceli domů, nacpáni Sýrem, a každé ráno se s důvěrou vraceli pro další.

### *Žádný Sýr!*

Tak plynul čas a oba byli spokojení.

Po určité době se jejich důvěra změnila v aroganci. Brzy byli tak bezstarostní, že si nevšimli, jak se kolem nich věci mění.

Zatím Čmuchačka a Cupitalka pokračovaly ve své obvyklé činnosti. Každé ráno přicházely do Sýrové stanice C a čmucharly a cupitaly kolem hromady Sýra, aby zjistily, zda se od minulého dne něco nezměnilo. Pak se vždy posadily a uždibovaly a pochutnávaly si na Sýru.

Jednoho rána přišly do Sýrové stanice C a zjistily, že tam žádný Sýr není.

### *Myši: Čmuchačka a Cupitalka*

Myšky to nepřekvapilo. Protože si všimly, že se zásoba Sýra každý den zmenšovala, byly připraveny na nevyhnutelné a instinktivně věděly, co mají dělat.

Podívaly se jedna na druhou, vzaly si tenisky, které měly pověšené kolem krku, obuly si je a zavázaly si tkaničky.

Myšky nic neanalyzovaly. Nebyly zatíženy mnoha složitými názory.

Problém i řešení pro ně bylo velice jednoduché. Situace v Sýrové stanici C se změnila. Čmurchalka a Cupitalka se tedy rozhodly, že se změně přizpůsobí.

Obě myšky znovu nakoukly do bludiště. Čmurchalka zvedla nos, chvíli čichala a pak zakývala na Cupitalku. Ta vyběhla do bludiště a Čmurchalka ji následovala, jak nejrychleji mohla.

Rychle se vydaly hledat Nový Sýr.

*Lidičkové: Leňo a Beňo*

Později téhož dne přišli do Sýrové stanice C také oba lidičkové. Leňo a Beňo nikdy nevěnovali pozornost tomu, že se zásoba Sýra každý den zmenšuje, a proto věřili, že svůj Sýr najdou na obvyklém místě.

Nebyli připraveni na novou situaci.

„Cože! Žádný Sýr?“ vykřikl Leňo. „Žádný Sýr! Žádný Sýr!“ křičel, jako by věřil, že když bude hlasitě křičet, někdo Sýr vrátí.

„Kam se poděl můj Sýr?“ naříkal.

Nakonec se rozkročil, dal ruce v bok, tvář mu zrudla a on zoufale zvolal: „To není fér!“

Beňo kroutil nedůvěřivě hlavou. I on se spoléhal, že v Sýrové stanici C najde svůj Sýr. Dlouho nehybně stál, ochromen překvapením. Nebyl na to připraven.

Leňo něco křičel, ale Beňo to nechtěl slyšet. Nechtěl se zabývat změněnou situací.

Chování lidičeků nebylo velmi produktivní, ale bylo pochopitelné.

Najít Sýr nebylo snadné a pro lidičky to znamenalo mnohem víc než mít každý den dostatek Sýra k jídlu.

Hledání Sýra byl způsob, jak získávali to, co považovali za nutné ke štěstí. Lidičkové měli své vlastní představy o tom, co pro ně Sýr znamená.

Pro některé lidičky znamená nalezení Sýra vlastnění hmotných statků. Pro jiné to znamená dobré zdraví nebo pocit duchovní pohody.

Pro Beňa znamenal Sýr pocit bezpečí a možnost založit rodinu a žít v pohodlné chalupě v Čedarové ulici.

Pro Leňa znamenal Sýr možnost vlastnit velký dům v Hermelínově a stát se důležitou osobou, která poroučí druhým.

Protože Sýr byl pro lidičky důležitý, dlouho se rozhodovali, co udělají. Nenapadlo je nic jiného než prohledat prázdnou Sýrovou stanici C, aby se přesvědčili, zda opravdu Sýr zmizel.

Zatímco Čmuchalka a Cupitalka okamžitě začaly jednat, Leňo a Beňo rozpačitě přešlapovali na místě.

Nadávali na nespravedlnost své situace. Beňo začal být sklíčený. Co když tam Sýr nebude ani zítra? Beňo dělal nové plány, ale založil je na existenci starého Sýra.

Lidičkové tomu nemohli uvěřit. Jak se to mohlo stát? Nikdo je předem nevaroval. To nebylo správné. Tak by to nemělo být.

Toho večera se Leňo a Beňo vrátili domů hladoví a smutní. Než odešli ze stanice, Beňo napsal na zeď:



Čím víc důležitosti  
svému Sýru  
přikládáte,  
tím víc na něm lpíte.

Následujícího dne Leňo a Beňo odešli ze svých domovů a vraceli se opět do Sýrové stanice C, neboť stále ještě doufali, že tam najdou *svůj* Sýr.

Situace se však nezměnila, Sýr tam skutečně nebyl. Lidičkové nevěděli, co mají dělat. Leňo a Beňo tam stáli jako dvě sochy.

Beňo zavřel oči a zacpal si uši. Nechtěl nic vidět ani slyšet. Nechtěl vědět, že se zásoba Sýra postupně zmenšovala. Věřil, že Sýr někdo přemístil.

Leňo znovu a znovu analyzoval situaci a pak řekl: „Proč to udělali právě mně? Co se tu vlastně děje?“

Beňo nakonec otevřel oči, rozhlédl se kolem a zeptal se: „Mimochodem, kde je Čmuchalka a Cupitalka? Myslíš, že vědí něco, co nevíme?“

Leňo se ušklíbl: „Co by zrovna myšky mohly tak vědět?“

A pak Leňo pokračoval: „Jsou to jen obyčejné myšky. Jen reagují na to, co se děje. My jsme lidičkové. Jsme inteligentní. Měli bychom být schopni tento neočekávaný problém vyřešit. A kromě toho si zasloužíme něco lepšího.“

To se nemělo stát nám. A jestliže se to už stalo, měli bychom z toho mít nějaký užitek.“

„Proč bychom z toho měli mít užitek?“ zeptal se Beňo.

„Protože na to máme právo,“ odpověděl Leňo.

„Právo na co?“ zeptal se Beňo.

„Máme právo na svůj Sýr.“

„A proč?“ zeptal se Beňo.

„Protože jsme ten problém nezavinili,“ řekl Leňo. „Udělal to někdo jiný a my bychom z toho měli něco získat.“

Beňo řekl: „Možná bychom to měli přestat analyzovat. Měli bychom začít hledat Nový Sýr.“

„To ne,“ řekl Leňo. „Nejdřív musíme zjistit, proč se to stalo.“

#### *Zatímco v bludišti*

Zatímco se Leňo a Beňo rozhodovali, co udělají, Čmuchalka a Cupitalka se vydaly hledat nový Sýr. Pronikly hluboko do bludiště, běhaly dlouhými chodbami a prohledaly každou Sýrovou stanici, kterou objevily.

Myslely jen na to, jak najít Nový Sýr.



Nějaký čas nic nenašly. Pak se však dostaly do neznámé části bludiště, kde nikdy předtím nebyly. Byla to Sýrová stanice N.

Myšky jášaly radostí. Konečně našly, co hledaly: velkou zásobu Nového Sýra.

Nemohly uvěřit svým očím. Nikdy v životě neviděly takové množství Sýra.

Leňo a Beňo zatím seděli v Sýrové stanici C a hodnotili svou situaci. Trpěli nedostatkem Sýra. Byli nespokojení a naštvaní a začali obviňovat jeden druhého.

Beňo si vzpomněl na své myši kamarádky Čmuchalku a Cupitalku a přemýšlel o tom, zda už našly nějaký Sýr. Byl přesvědčen, že mají potíže, protože běhat bludištěm je vždycky riskantní. Ale také si uvědomil, že to nebude trvat dlouho.

Občas si představoval, jak Čmuchalka a Cupitalka našly Nový Sýr a jak si teď pochutnávají. Představoval si, jak sám probíhá bludištěm a také nachází Nový Sýr. téměř ho cítil.

Čím jasněji si to Beňo představoval, tím větší měl chuť odejít ze Sýrové stanice C.

„Jdeme!“ vykřikl, jako by ho něco osvítilo.

„Nikam nejdu,“ řekl Leňo. „Mně se tu líbí. Je to tu pohodlné. Znáám to tady. A v bludišti je to nebezpečné.“

„Není to nebezpečné,“ řekl Beňo. „V minulosti jsme proběhli různé části a můžeme to udělat znovu.“

„Na to jsem příliš starý,“ řekl Leňo. „Nechci zabloudit a udělat ze sebe blázna. Ty snad ano?“

Beňo opět dostal strach. Naděje, že najde Nový Sýr, ho opustila.

A tak každý den lidičkové dělali totéž, co dělali předtím. Každé ráno chodili do Sýrové stanice C, nenašli

žádný Sýr a večer se vraceli nespokojení a frustrovaní domů.

Snažili se popírat, co se děje, ale nemohli spát. Byli stále víc unavení a začali být podráždění.

Z jejich domovů se vytratila pohoda, která tam dříve bývala. Lidičkové stále špatně spali a měli zlé sny o tom, jak nenacházejí žádný Sýr.

Přesto se Leňo a Beňo pokaždé vraceli do Sýrové stanice C a trávili tam celé dny.

Leňo řekl: „Víš, kdybychom se víc snažili, zjistili bychom, že se toho moc nezměnilo. Sýr je pravděpodobně někde blízko. Možná jej někdo schoval za stěnu.“

Následujícího dne se Leňo a Beňo vrátili s náradím. Leňo držel majzlík a Beňo do něj bušil kladivem, až nakonec udělali díru do stěny Sýrové stanice C. Podívali se dírou ven, ale žádný Sýr nenašli.

Beňo si začal uvědomovat rozdíl mezi činností a produktivitou.

„Možná bychom si měli sednout a čekat, co se stane,“ řekl Leňo. „Dříve nebo později ten Sýr někdo vrátí na místo.“

Beňo tomu chtěl věřit. A tak se každý den neochotně vracel s Leňem do Sýrové stanice C. Ale Sýr se už nikdy neobjevil.

Lidičkové byli zesláblí hladem a stresem. Beňa už unavovalo čekat na zlepšení situace. Začal si uvědomovat, že čím déle budou nečinně čekat, tím horší to bude.

Beňo si uvědomoval, že pomalu ztrácení sílu.

### *Překonání strachu*

Jednoho dne se začal smát sám sobě. „Beňo, Beňo, podívej se na sebe. Děláš pořád totéž a divíš se, že se nic nezlepší. Kdyby to nebylo tak absurdní, bylo by to docela zábavné.“

Beňo nechtěl jít do bludiště, protože věděl, že opět zabloudí, a neměl ani tušení, kde Sýr hledat. Musel se však zasmát své hlouposti, když si uvědomil, jak ho strach paralyzuje.

Zeptal se Leňa: „Kam jsme dali naše tepláky a tenisky?“ Trvalo dlouho, než tepláky a tenisky našli, protože je někam uložili, když poprvé našli Sýr ve Stanici C a mysleli si, že už nic nebudou potřebovat.

Když Leňo viděl, jak si jeho přítel obouvá tenisky, řekl: „Ty chceš jít opravdu znovu do bludiště? Proč tu nepočkáš se mnou, dokud nedají Sýr zpátky?“

„Ty vůbec nic nechápeš,“ řekl Beňo. „Ani já jsem to nechtěl přiznat, ale konečně jsem pochopil, že nám starý Sýr nikdo nevrátí. Byl to včerejší Sýr. Je nejvyšší čas začít hledat Nový Sýr.“

Leňo namítl: „Ale co když tam venku žádný Sýr není. A i když by tam byl, co když jej nenajdeme?“

„Na to neznám odpověď,“ odvětil Beňo. Sám si v poslední době mnohokrát kladl tutéž otázku a při tom se mu znovu vracely pocity strachu.

Pak začal přemýšlet o nalezení Nového Sýra a o všem dobrém, co z toho vyplývá, a sebral všechnu svou odvahu.

„Někdy se všechno změní a už to nikdy není stejné,“ řekl Beňo. „Myslím, že se to právě stalo, Leňo. Takový už je život! Život jde dál. A totéž bychom měli udělat my.“

Beňo se díval na svého utrápeného přítele a snažil se ho přesvědčit, ale Leňův strach se proměnil ve zlobu a nechtěl nic slyšet.

Beňo nechtěl být k příteli hrubý, ale musel se zasmát tomu, jak směšně oba vypadají.

Začal se připravovat na cestu a hned se cítil lépe. Uvědomil si, že je schopen smát se sám sobě, uvolnit se a začít něco dělat.

„Je čas vyrazit do bludiště!“

Leňo mlčel.

Beňo zvedl malý, ostrý kámen a napsal na zeď vážnou myšlenku, aby měl Leňo o čem přemýšlet. Jako obvykle udělal kolem nápisu obrázek Sýra a doufal, že to Leňa rozesměje a povzbudí k hledání Nového Sýra. Ale Leňo to nechtěl vidět.

Na zdi bylo napsáno:



Posléze Beňo vykročil a rozhlédl se nervózně po bludišti. Přemýšlel o tom, jak se dostal do této nepříjemné situace.

Chvíli si myslel, že v bludišti nemusí být žádný Sýr nebo že jej nemusí najít. Tyto úzkostné myšlenky ho ochromovaly.

Beňo se usmál. Vzpomněl si na Leňa, jak stále přemýšlí o tom, kam se poděl jeho Sýr. Pak si řekl: „Proč jsem se nezvedl dřív a nešel hledat Nový Sýr?“

Beňo vykročil do bludiště, ohlédl se a uvědomil si, že opouští své pohodlí a jistotu. Cítil, jak je přitahován zpátky do známého teritoria - přestože tam už dlouho nenašel žádný Sýr.

Začal pochybovat, zda chce skutečně jít do bludiště. Na zeď před sebou napsal tento nápis a pak se na něj chvíli díval:



Přemýšlel o tom.

Věděl, že někdy trocha strachu může být užitečná. Máte-li strach, že se situace zhorší, když nic neuděláte, může vás to povzbudit k činnosti. Strach však není dobrý, když se bojíte natolik, že vám to brání v jakékoli činnosti.

Beňo se podíval vpravo, do části bludiště, kde nikdy předtím nebyl, a pocítil strach.

Pak se zhluboka nadechl, obrátil se vpravo a pomalu vyrazil do neznáma.

Když začal hledat cestu, napadlo ho, že v Sýrové stanici C čekal možná příliš dlouho. Už dlouho neměl žádný Sýr a byl velmi zesláblý. Cesta bludištěm mu trvala mnohem déle než obvykle a byla mnohem víc bolestná. Řekl si, že jestliže někdy ještě dostane šanci, přizpůsobí se změně rychleji. Všechno pak bude snazší.

Pak se usmál a pomyslel si: „Lepší pozdě než nikdy.“

Během následujících několika dní našel Beňo na různých místech tu a tam kousky Sýra, ale ty mu nevydržely dlouho. Doufal, že najde dost Sýra, aby mohl přinést trochu Leňovi a povzbudit ho, aby vyrazil na cestu do bludiště.

Beňo ještě neměl v sobě dostatek důvěry. Musel si přiznat, že se v bludišti necítí dobře. Měl dojem, že se všechno změnilo od té doby, co byl v bludišti naposledy.

Když už si myslel, že jde správnou cestou, zabloudil v dlouhých, nepřehledných chodbách. Zdálo se mu, že dělá dva kroky vpřed a jeden zpátky. Bylo to obtížné, ale přesto si musel přiznat, že návrat do bludiště není tak hrozný, jak se obával.

Po nějaké době se začal ptát sám sebe, zda je reálné očekávat, že najde Nový Sýr. Napadlo ho, že si ukousl

příliš velké sousto. Pak se tomu zasmál, neboť si uvědomil, že žádné sousto nemá.

Kdykoli začal pochybovat o svém jednání, připomněl si, že hledat Sýr v bludišti je lepší než sedět v prázdné Sýrové stanici. Přestal čekat, co se stane, a začal jednat.

Pak si řekl, že když se Čmunchalka a Cupitalka mohly rozhoupat, může to udělat i on!

Když o tom později přemýšlel, uvědomil si, že jejich Sýr nezmizel přes noc, jak se původně domníval. Sýr pomalu ubýval a to co zbývalo byl starý Sýr. Už nechutnal tak dobře.

Možná že starý Sýr dokonce začal plesnivět, ačkoli si toho nevšiml. Musel však přiznat, že kdyby byl všímavější, mohl by předvídat, co se stane. Ničemu však nevěnoval pozornost.

Beňo si uvědomil, že by ho úbytek Sýra nepřekvapil, kdyby byl sledoval, co se děje, a kdyby byl předvídal, co se stane. Čmunchalka a Cupitalka to možná tušily.

Na chvíli se zastavil, aby si odpočinul, a na zeď před sebou napsal tato slova:



Čichejte k Sýru často,  
abyste poznali, kdy  
začíná plesnivět.

Po dlouhé době neúspěšného hledání došel Beňo k velké Sýrové stanici, která vypadala slibně. Když vstoupil dovnitř, byl strašně zklamán, neboť stanice byla prázdná.

„Tento pocit zklamání jsem měl už mnohokrát,“ pomyslel si a měl chuť vrátit se.

Docházela mu síla. Věděl, že zabloudil, a bál se, že nepřežije. Napadlo ho, že se vrátí do Sýrové stanice C. Kdyby se vrátil, našel by tam Leňa a nebyl by sám. Pak se opět zeptal sám sebe: „Co bych udělal, kdybych se nebál?“

Bál se častěji, než byl ochoten přiznat dokonce i sám sobě. Ne vždy si uvědomoval, čeho se bojí, ale teď věděl,



že má strach pokračovat sám. Aniž si toho byl vědom, jeho strach ho zpomaloval.

Beňo začal přemýšlet o tom, zda Leňo vyšel do bludiště, nebo zda je stále ještě ochromen strachem. Pak si uvědomil, že on sám se cítí nejlíp, když jde vpřed.

Aby si to připomněl a aby povzbudil Leňa, napsal na zeď tuto větu:



Beňo se podíval do dlouhé temné chodby a uvědomil si svoje obavy. Co tam bude? Je ta chodba prázdná? Číhá tam nějaké nebezpečí? Začal si představovat všelijaké strašné věci, které by se mu mohly stát. Byl k smrti vyděšený.

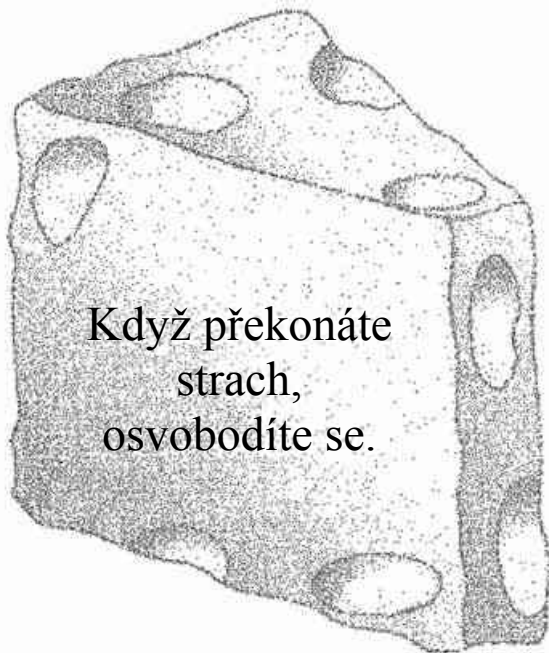
Pak se zasmál sám sobě. Uvědomil si, že jeho strach všechno jen zhoršuje. A tak se rozhodl udělat to, co by udělal, kdyby se nebál. Vykročil novým směrem.

Vyrazil do temné chodby a začal se usmívat. Aniž si to uvědomil, objevil něco, co posilovalo jeho duši. Uvolnil se a důvěřoval tomu, co ho očekávalo, přestože přesně nevěděl, co to je.

Ke svému překvapení zjistil, že se cítí stále lépe. „Proč se cítím tak dobře?“ ptal se sám sebe. „Vždyť nemám žádný Sýr a nevím, kam vůbec dojdu.“

Po chvíli pochopil, proč se cítí dobře.

Zastavil se a napsal na zeď:



**Když překonáte  
strach,  
osvobodíte se.**

*Radost z dobrodružství*

Beňo si uvědomil, že byl už dlouho obětí svého strachu. To, že se vydal novým směrem, jej osvobodilo.

Ucítil závan čerstvého vzduchu, který proudil touto částí bludiště. Bylo to osvěžující. Zhluboka se nadechl a to ho posílilo. Jakmile překonal svůj strach, cesta mu připadala příjemnější, než očekával.

Tak dobře se necítil už dlouhou dobu. Skoro zapomněl, jak je to bezvadné mít radost.

Aby se cítil ještě lépe, začal si živě představovat, že sedí uprostřed hromady Sýrů, které měl nejraději. Představoval si, jak si na nich pochutnává.

Čím jasněji viděl obraz Nového Sýra, tím víc věřil, že Sýr najde.

Zastavil se a napsal na zed':



„Proč jsem si to neuvědomil už dřív?“ řekl si Beňo.

Pak se rozběhl bludištěm s větším elánem. Po chvíli došel k neznámé Sýrové stanici. Zaradoval se, když u vchodu uviděl kousky Nového Sýra.

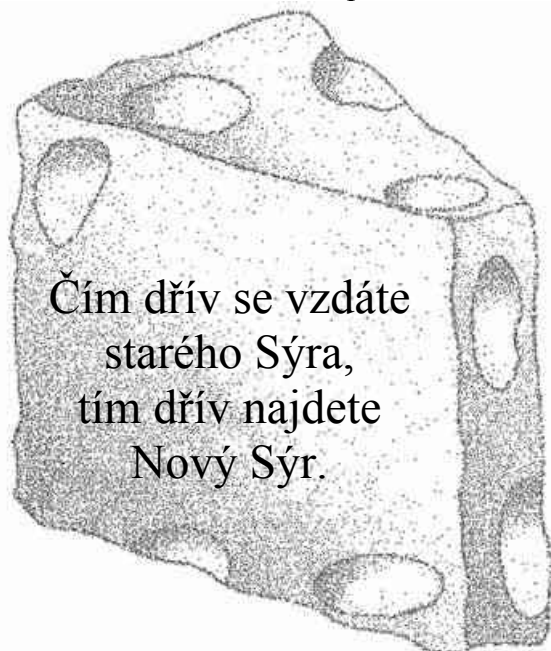
Byl to druh Sýra, jaký ještě nikdy neviděl, ale vypadal nádherně. Ochutnal jeden kousek a zjistil, že je lahodný. Snědl většinu Sýra. Několik kousků si dal do kapsy, aby je přinesl Leňovi. Začala se mu vracet síla.

S velkým vzrušením vstoupil do Sýrové stanice. Ke svému zklamání zjistil, že stanice je prázdná. Někdo tam byl už před ním a nechal tam jen několik kousků Sýra.

Beňo si uvědomil, že kdyby se rozhoupal dřív, našel by pravděpodobně velké množství Nového Sýra.

Rozhodl se, že se vrátí do Sýrové stanice C, aby zjistil, zda je Leňo ochoten jít s ním.

Když se vracel, zastavil se a napsal na zeď:



Čím dřív se vzdáte  
starého Sýra,  
tím dřív najdete  
Nový Sýr.

Po chvíli Beňo došel do Sýrové stanice C a našel tam Leňa. Nabídl mu kousek Nového Sýra, ale Leňo ho odmítl.

Leňo ocenil Beňovo přátelské gesto, ale řekl mu: „Myslím, že mi Nový Sýr nebude chutnat. Nejsem na něj zvyklý. Chci zpět *svůj* starý Sýr a nezměním se, dokud nedostanu, co chci.“

Beňo nechápavě zakroutil hlavou a zklamaně odešel znovu za svým cílem. Když se vrátil do nejbližšího místa bludiště, kam se předtím dostal, začalo se mu stýskat po příteli, ale líbilo se mu, co si začal uvědomovat. Ještě než najde velikou zásobu Nového Sýra, o čemž byl pevně přesvědčen, uvědomil si, že pouhé vlastnictví Nového Sýra není to, co jej dělá šťastným.

Byl totiž šťastný proto, že ho neovládá strach. Líbilo se mu jeho nové chování.

Už se necítil tak slabý jako v prázdné Sýrové stanici C. Jeho odhodlání vydat se novým směrem mu dodávalo sílu.

Věřil, že je jen otázkou času, než najde, co potřebuje. Ve skutečnosti měl pocit, že už našel, co hledá.

Usmál se, když si uvědomil:



Jít do neznáma  
je lepší,  
než zůstat tam,  
kde nic není.

Beňo si uvědomil, že to, čeho se bojíme, není tak strašné jako to, co si představujeme. Strach, kterému dovolíš aby ochromil tvoji mysl, je horší než doopravdy existující situace.

Zpočátku nechtěl hledat Nový Sýr, protože měl strach, že žádný nenajde. Beňo od té doby, co se vydal na cestu, našel dost Sýra, aby mohl v cestě pokračovat. Teď se těšil, že najde ještě víc. Už samo očekávání budoucnosti bylo vzrušující.

Jeho starý způsob myšlení byl často zamlžen obavami a strachem. Báł se, že nenajde dost Sýra nebo že mu Sýr nevydrží dost dlouho. Přemýšlel spíš o tom, co může skončit špatně, než o tom, co může skončit dobře.

Jeho myšlení se však změnilo od doby, kdy opustil Sýrovou stanici C.

Dříve si myslel, že Sýr má být stále na stejném místě a že se nic nemá měnit.

Dnes věděl, že změny jsou přirozené, ať už je očekáváte nebo ne. Změna vás může překvapit pouze tehdy, když ji neočekáváte.

Když si uvědomil, že změnil názory, zastavil se a napsal na zed':



### *Hledání Sýra*

Beňo nenašel žádný Nový Sýr, ale zatímco procházel bludištěm, přemýšlel o tom, co se naučil.

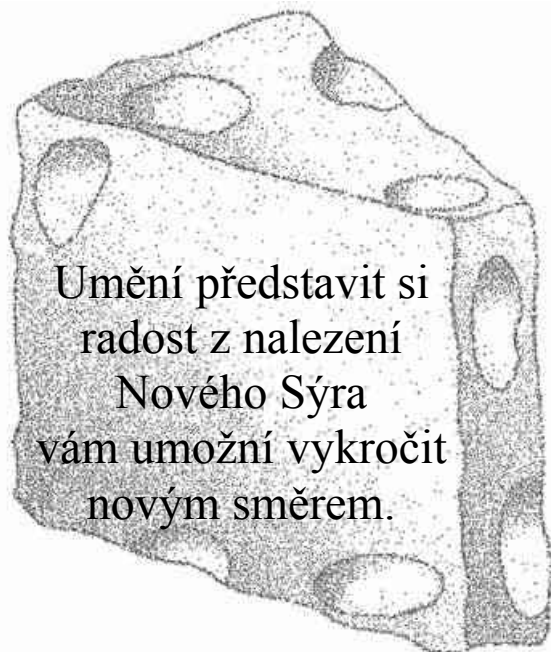
Uvědomil si, že jeho nové názory ho vedou k novému způsobu chování. Choval se teď jinak, než když se každý den vracel do téže prázdné Sýrové stanice.

Věděl, že když změníme to, čemu věříme, změníme také to, co děláme.

Můžete věřit, že vám změna uškodí, a můžete se jí bránit. Nebo můžete věřit, že vás nalezení Nového Sýra pomůže změnu přivítat.

Všechno závisí na tom, čemu věříte.

Beňo znovu napsal nové poznání:



Umění představit si  
radost z nalezení  
Nového Sýra  
vám umožní vykročit  
novým směrem.



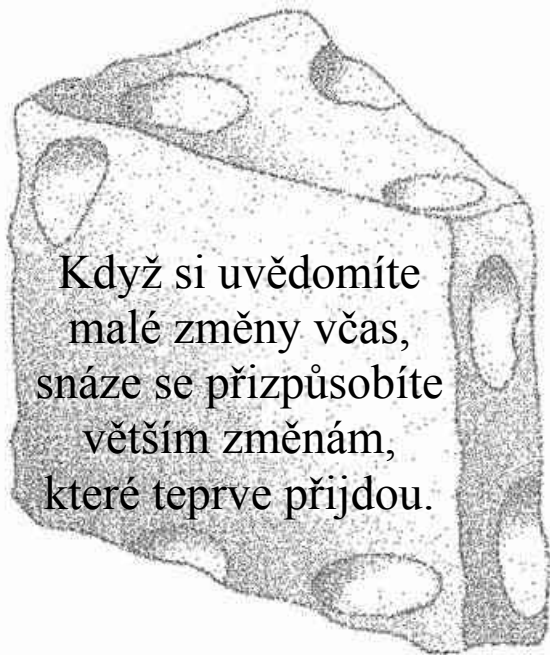
Beňo si uvědomoval, že by na tom byl teď mnohem lépe, kdyby odešel ze Sýrové stanice C dříve. Cítil by se duševně i tělesně silnější a snáze by se vyrovnal s obtížemi hledání Nového Sýra. Pravděpodobně by Nový Sýr už dávno našel, kdyby očekával změnu, místo aby popíral, že k ní už došlo.

Rozhodl se silou vůle, že bude pokračovat do neznámých částí bludiště. Občas našel kousek Sýra a začala se mu vracet energie a sebedůvěra.

Když přemýšlel o své cestě, byl rád, že za sebou nechal mnoho nápisů. Věřil, že nápisy budou Leňovi ukazovat cestu bludištěm, až opustí Sýrovou stanici C.

Beňo doufal, že jde správným směrem. Věřil, že Leňo uvidí nápisy na zdích a najde cestu.

Zastavil se a napsal na zeď to, o čem právě přemýšlel:



Když si uvědomíte  
malé změny včas,  
snáze se přizpůsobíte  
větším změnám,  
které teprve přijdou.

### *Ochutnávání Nového Sýra*

Právě teď přestal myslet na minulost a začal se přizpůsobovat přítomnosti.

Cestu bludištěm zvládal rychleji a snadněji. A náhle se to stalo.

Když už se zdálo, že je v bludišti věčně, jeho cesta - anebo aspoň část této cesty - rychle a šťastně skončila.

Beňo našel Nový Sýr v Sýrové stanici N!

Když vstoupil dovnitř, překvapil ho neočekávaný pohled. Byly tu takové zásoby a druhy Sýrů jaké nikdy v životě předtím neviděl.

Na okamžik se v úžasu zarazil a přemýšlel, zda je to skutečnost nebo pouhý výplod jeho představivosti, když v tom uviděl své staré přítelkyně Čmuchalku a Cupitalku.

Čmuchalka na Beňa zakývala hlavou a Cupitalka zamávala tlapkou. Obě myšky měly tlustá břicha, takže bylo zřejmé, že jsou ve stanici už nějaký čas.

Beňo je pozdravil a rychle ochutnal všechny druhy svých oblíbených Sýrů. Vyzul si tenisky a svlékl tepláky, ale pečlivě je složil pro případ, že je bude opět potřebovat. Když se dosyta najedl, zvedl kus čerstvého Sýra a řekl slavnostně: „Ať žije změna!“

Pak přemýšlel o tom, co se naučil.

Uvědomil si, že dosud se bál změny, nebyl ochoten vzdát se iluze starého Sýra, který už neexistoval.

Co ho přimělo změnit se? Byl to strach z vyhladovění? „I ten mi pomohl,“ pomyslel si Beňo.

Pak se zasmál a uvědomil si, že se začal měnit, jakmile se naučil smát sám sobě a svému absurdnímu chování. Uvědomil si, že nejrychlejší způsob, jak se změnit, je smát se vlastní hlouposti - pak teprve se můžeš od všeho oprostit a nastoupit nový směr.

Beňo věděl, že se od Čmuchalky a Cupitalky naučil něco užitečného. Jeho myší přítelkyně žily jednoduchým životem. Nikdy nic zbytečně neanalyzovaly a nekomplikovaly. Když se změnila situace a Sýr zmizel, také myšky se změnilly a šly hledat Nový Sýr. To je dobré si navždy pamatovat.

Pak Beňo použil svůj úžasný mozek a udělal to, co lidičkové dovedou lépe než myšky.

Uvědomil si chyby, které dělal v minulosti, poučil se a začal jinak plánovat svou budoucnost. Naučil se jak reagovat na změny:

Můžeme být pružnější a rozhodovat se rychleji.

Nemusíme všechno komplikovat a nemusíme mít zbytečné obavy.

Můžeme si všimnout malých změn, abychom byli připraveni na větší změny, které mohou nastat.

Musíme se přizpůsobovat rychleji, neboť když se nepřizpůsobíme včas, nemusíme se přizpůsobit vůbec.

Musel si přiznat, že největší překážku máme sami v sobě a že se nic nezlepší, dokud se nezměníme *my sami*.

Možná nejdůležitější z toho všeho je uvědomit si, že vždycky existuje Nový Sýr ať už o tom víme nebo ne a že jím budeme odměněni, když překonáme svůj strach a nebudeme se bát dobrodružství.

Věděl, že určitý stupeň strachu je nutný, neboť nás chrání před skutečným nebezpečím. Zároveň si však uvědomil, že jeho strach byl většinou iracionální a bránil mu v tom, aby se změnil, když to bylo nutné.

I když se mu to zpočátku nelíbilo, zjistil, že změna byla užitečná, neboť mu pomohla najít Nový Sýr.

Beňo dokonce našel lepší část svého já.

### *Nápis na zdi*

Když přemýšlel o všem, co se naučil, vzpomněl si na Leňa. Nevěděl, zda jeho přítel četl nápisy, které pro něho napsal na zdi bludiště.

Opustil Leňo Sýrovou stanici C a šel hledat Nový Sýr? Vydal se do bludiště a zjistil, co může zlepšit jeho život?

Beňo přemýšlel o tom, že se vrátí do Sýrové stanice C a pokusí se najít Leňa. Kdyby ho našel, pomohl by mu ukázat, jak se dostat z nepříjemné situace. Pak si uvědomil, že se ho už snažil přesvědčit, aby se změnil.

Leňo musí najít svou vlastní cestu. Musí najít vlastní způsob, jak překonat své navyklé pohodlí a strach. Nikdo jiný to nemůže udělat za něho. Musí pochopit, že mu prospěje, když se změní.

Beňo věděl, že Leňo může najít cestu, když si přečte nápisy na zdi.

Přistoupil k největší zdi v Sýrové stanici N a napsal na ni stručné shrnutí všeho, co se naučil.

## POKYNY NA CESTU

**Změny se stávají.**

Sýr se někdy přesouvá.

**Předvídejte změny.**

Bud'te připraveni na to,  
že Sýr se může přesunout.

**Vnímejte změny.**

Čichejte k Sýru často, abyste poznali,  
kdy začíná plesnivět.

**Na změnu reagujte rychle.**

Čím dřív se vzdáte starého Sýra,  
tím dřív se můžete těšit z Nového Sýra.

**Změňte se.**

Běžte tam, kde je Sýr.

**Radujte se ze změny!**

Prožijte dobrodružství  
a radujte se z chuti Nového Sýra!

**Bud'te připraveni se  
znovu změnit**

**a radujte se opět ze života.**

Sýr se opět může přesunout.

*Radost ze změny*

Beňo si uvědomil, jak se změnil od té doby, co odešel ze Sýrové stanice C, ale věděl, že když si nebude dávat pozor, může se snadno vrátit ke svému starému způsobu chování. Každý den zkontroloval Sýrovou stanici N, aby zjistil, v jakém stavu je jeho Nový Sýr. Dělal všechno, co bylo nutné, aby ho nepřekvapila náhlá změna.

I když měl dostatek Sýra, často odcházel do bludiště a zkoumal nové oblasti, aby věděl, co se děje kolem něho. Věděl, že je lepší uvědomovat si nové možnosti než se izolovat ve svém pohodlí.

Jednoho dne uslyšel jakýsi zvuk v bludišti. Když zvuk zesílil, Beňo si uvědomil, že někdo přichází.

Může to být Leňo? Objeví se za rohem?

Beňo odříkal malou modlitbičku a doufal - jako již mnohokrát předtím - že možná i jeho přítel byl konečně schopen...



## *Diskuse: Později téhož dne*

Když Michael dokončil svůj příběh, podíval se kolem sebe a viděl, jak se na něho jeho bývalí spolužáci usmívají.

Někteří mu poděkovali a říkali, že jim příběh dal užitečné ponaučení.

Nathan se zeptal ostatních: „Co kdybychom se všichni později sešli a pohovořili si o tom?“

Většina s ním souhlasila. Domluvili se tedy, že se sejdou před večeří na skleničku.

Když se večer sešli v hotelové hale, začali hovořit o svém Sýru a jak se sami vidí ve svých bludištích.

Angela se dobromyslně zeptala: „A kterou postavičkou jste byli? Čmuchalkou, Cupitalkou, Leňem nebo Beněm?“

„Celé odpoledne jsem o tom přemýšlel,“ řekl Carlos. „Živě si vzpomínám, jak jsem se v době, kdy jsem ještě neměl svůj obchod, musel vyrovnat s nepříjemnou změnou.“

Nebyl jsem Čmuchalka - nevycítil jsem změnu dost brzy. A nebyl jsem ani Cupitalka - nezačal jsem jednat okamžitě.

Byl jsem spíš jako Leňo, který chtěl zůstat ve známém teritoriu. Nechtěl jsem se změně přizpůsobit. Dokonce jsem ji nechtěl ani vidět.“

Michael, který měl pocit, že neuplynul žádný čas od té doby, co byli s Carlosem nejlepšími přáteli, řekl: „O čem to mluvíš, kamaráde?“

„Mluvím o neočekávané změně zaměstnání.“

Michael se zasmál: „Vyhodili tě z práce?“

„Řekněme prostě, že jsem nechtěl hledat Nový Sýr. Myslel jsem si, že se v mém životě nic nezmění. Proto jsem byl naštvaný.“

Ostatní spolužáci, kteří zpočátku nic neříkali, se nyní rozhovořili. Frank, který odešel do armády, řekl:

„Leňo mi připomíná jednoho mého přítele. Počet zaměstnanců v jeho oddělení byl postupně snižován, ale on to nechtěl vidět. Jeho zaměstnanci byli přerazováni na jiná místa. Všichni jsme ho upozorňovali na nové příležitosti, které firma nabízí přizpůsobivým lidem, ale on byl přesvědčen, že se měnit nemusí. A byl také jediný, kdo byl překvapen, když bylo jeho oddělení definitivně zrušeno. A teď má potíže přizpůsobit se změně, kterou neočekával.“

Jessica řekla: „I já jsem si myslela, že by se mi nic takového nemělo stát, ale můj ‚Sýr‘ byl už několikrát přemístěn.“

Někteří se zasmáli, ale Nathan se nesmál.

„O to právě jde,“ řekl. „Ke změnám dochází v životě každého z nás.“

Pak dodal: „Škoda, že moje rodina neslyšela příběh o Sýru už dříve. Dlouho jsme nechtěli vidět změny, k nimž docházelo v našem podnikání, a teď je pozdě - musíme zavřít mnoho našich obchodů.“

To překvapilo některé spolužáky, kteří si mysleli, že Nathan pracuje v oboru, na který se může spolehnout.

„Co se stalo?“ zeptala se Jessica.

„Naše obchody se najednou staly zastaralými, když vznikla ohromná nákupní střediska s obrovskými zásobami zboží a nízkými cenami. Tomu jsme nemohli konkurovat.“



Ted' vidím, že jsme reagovali jako Leňo, místo abychom se chovali jako Čmuchalka a Cupitalka. Nechtěli jsme se změnit. Ignorovali jsme novou situaci a dnes máme problémy. Mohli jsme se něco naučit od Beňa.“

Laura, úspěšná podnikatelka, která dosud jen mlčky naslouchala, nyní řekla: „I já jsem o tom příběhu dnes přemýšlela. Měla bych se chovat jako Beňo a uvědomit si, co dělám špatně. Měla bych se smát sama sobě a být ochotná změnit se.“

Zajímalo by mě, kolik z nás se bojí změny.“ Nikdo neodpověděl, a proto navrhla, aby zvedli ruku ti, kdo se bojí.

Zvedla se jediná ruka. „Zdá se, že tu máme jednoho pravdomluvného člověka,“ řekla Laura. „Možná pro vás bude snazší odpovědět, když se zeptám jinak: „Kolik z vás si myslí, že změně se bojí ostatní lidé?“ Všichni zvedli ruku. Pak se všichni začali smát.

„Co nám *tohle* říká?“

„Že se snažíme zavírat oči před realitou,“ odpověděl Nathan.

Michael řekl: „Někdy si ani neuvědomujeme, že máme strach. Alespoň já jsem si to neuvědomoval. Když jsem ten příběh slyšel poprvé, hned se mi zalíbila otázka: „Co byste udělali, kdybyste se nebáli?““

Jessica jemně dodala: „Příběh mi ukázal, že ke změně dojde bez ohledu na to, zda mám nebo nemám strach, zda se mi nějaká změna líbí nebo ne.“

Před lety naše firma prodávala encyklopedie. Někdo nám tehdy navrhl, abychom celou encyklopedii nahráli na CD-ROM a prodávali ji za zlomek ceny. Bylo by to

mnohem levnější a mnohem více lidí by si encyklopedii koupilo. Ale my jsme se té myšlence bránili.“

„Proč jste se jí bránili?“ zeptal se Nathan.

„Protože jsme si mysleli, že páteří našeho byznysu je velké množství prodejců, kteří prodávají encyklopedie dům od domu. Naši prodejci dostávali vysoké provize. Tak jsme to dělali dlouhou dobu a byli jsme přesvědčení, že se to nikdy nezmění.“

„Byl to váš ‚Sýr‘,“ řekl Nathan.

„Ano. A my jsme se jej nechtěli vzdát.“

„Když o tom dnes přemýšlím, uvědomuji si, že ‚Sýr‘ má svou životnost a že nakonec dojde.“

„A tak jsme se nezměnili. Ale naše konkurence ano a objem našeho prodeje začal prudce klesat. Měli jsme velké problémy. Dnes dochází v našem oboru k další technologické změně, a nikdo v naší firmě to nechce řešit. Nevypadá to dobře. Obávám se, že brzy ztratím zaměstnání.“

„Je nejvyšší čas vyrazit do bludiště!“ řekl Carlos. Všichni se zasmáli. Smála se i Jessica.

Carlos se k ní otočil a řekl: „Je dobré, že se umíš smát sama sobě.“

Frank nabídl svůj postřeh: „To jsem se z příběhu naučil *já*. Obvykle se беру příliš vážně. Všiml jsem si, jak se Beňo změnil, když se naučil smát sám sobě a tomu co dělá. Není divu, že mu říkali Beňo.“

Angela se zeptala: „Myslíte, že se Leňo nakonec změnil a našel Nový Sýr?“

„Myslím, že ano,“ řekla Elaine.

„Já myslím, že se nezměnil,“ řekla Cory. „Někteří lidé se nikdy nezmění a pak na to doplácují. S takovými lidmi se setkávám ve své lékařské praxi. Tito lidé jsou

přesvědčení, že na svůj ‚Sýr‘, mají právo. Mají pocit křivdy, když jim Sýr někdo vezme. Pak obviňují druhé. Jsou nemocnější než lidé, kteří situaci pochopí a vydají se novým směrem.“

„Myslím, že otázkou je, čeho se musíme vzdát a co máme hledat,“ řekl Nathan tiše, jako by mluvil sám k sobě. Chvíli bylo ticho.

„Musím přiznat,“ řekl nakonec Nathan, „že jsem viděl, co se děje v ostatních částech naší země, ale doufal jsem, že se nás to nedotkne. Myslím, že je lepší být iniciátorem změn než se změnám pasivně přizpůsobovat. Myslím, že bychom svůj Sýr měli přemísťovat sami.“

„Co tím myslíš?“ zeptal se Frank.

Nathan odpověděl: „Zajímalo by mě, kde bychom dnes byli, kdybychom prodali všechny naše obchody a postavili jeden velký obchod, který by mohl konkurovat ohromným nákupním střediskům.“

Laura řekla: „Myslím, že právě to měl Beňo na mysli, když napsal na zeď: ‚Prožijte dobrodružství a radujte se z chuti Nového Sýra‘.“

„Přesto si myslím, že některé věci by se nikdy neměly měnit,“ řekl Frank. „Například já si chci zachovat své morální zásady. Nicméně si uvědomuji, že bych na tom byl dnes lépe, kdybych šel za svým ‚Sýrem‘ mnohem dříve.“

„Michaeli, byl to pěkný malý příběh,“ řekl Richard, skeptik naší třídy, „ale jak jsi to ponaučení uplatnil ve své firmě?“

Nikdo to ještě nevěděl, ale Richardova situace se také nedávno změnila. Rozvedl se a snažil se rozdělit svůj život mezi svou kariéru a výchovu svých dětí.

Michael odpověděl: „Dříve jsem si myslel, že se musím starat o každodenní problémy tak jak nastaly, ale měl jsem se také dívat do budoucnosti a všítat si toho, kam směřujeme.“

Michael pokračoval: „Čtyřicet hodin denně jsem řešil běžné každodenní problémy. Nebyla se mnou žádná zábava. Byl jsem v jednom kole a nemohl jsem se z toho dostat.“

Když jsem poprvé slyšel ‚Kam se poděl můj Sýr?‘ a když jsem viděl, jak se Beňo změnil, pochopil jsem, že si musím namalovat obrázek ‚Nového Sýra‘. A že to musím udělat tak realisticky, aby se mně i mým spolupracovníkům Nový Sýr líbil.“

„To je zajímavé,“ řekla Angela. „Neboť pro mě nejpůsobivější v celém příběhu je pasáž, v níž Beňo překonává svůj strach a představuje si, jak najde ‚Nový Sýr‘. Hledání Sýra se pak stává mnohem snazší a zábavnější.“

Richard, který se během rozhovoru mračil, řekl: „Moje manažerka mi říká, že se naše firma musí změnit. Myslím, že mi chce říci, že se musím změnit *já*, ale já to nechci slyšet. Myslím, že dobře nechápu změny, které chce provést. A také nevím, co bych tím získal.“

Richard se zasmál a řekl: „Musím přiznat, že se mi líbí představa, že vidím ‚Nový Sýr‘. Všechno se stává snazší. Člověk přestává mít strach a snaží se změnu urychlit.“

„Možná bych to mohl použít i doma. Moje děti si myslí, že by se v jejich životě nemělo nic měnit. Myslím, že mají strach z budoucnosti. Možná jsem jim neukázal realistický obraz ‚Nového Sýra‘. Pravděpodobně proto, že jej sám nevidím.“

Všichni se odmlčeli a přemýšleli o svém rodinném životě.

„Většina z vás tu mluví o zaměstnání,“ řekla nakonec Elaine, „ale když jsem příběh poslouchala, přemýšlela jsem o svém osobním životě. Myslím, že moje manželství je ‚Starý Sýr‘, který začíná plesnivět.“

Cory se zasmála. „Já mám stejný problém. Měla bych ukončit špatný vztah.“

„Možná že ‚starý Sýr‘ je starý způsob chování,“ řekla Angela. „Možná stačí změnit chování, které způsobuje špatné manželství. Pak můžeme začít myslet a jednat lepším způsobem.“

„Máš pravdu!“ souhlasila Cory. „Nový Sýr je nový vztah se stejným člověkem.“

Richard řekl: „Myslím, že na tom něco je. Změnit starý způsob chování je lepší než ukončit manželství. Stále stejné chování má stále stejné výsledky.“

Místo hledání nového zaměstnání bych měl pomáhat své firmě, aby se změnila. Kdybych to dělal, pravděpodobně bych dnes měl lepší práci.“

Becky, která žila v jiném městě, řekla: „Když jsem poslouchala ten příběh, musela jsem se smát sama sobě. Už dlouho se chovám jako Leňo, protože se bojím změny. Nevěděla jsem, že se tak chová mnoho dalších lidí. Myslím, že to učím i své děti, aniž jsem si toho vědoma.“

Když o tom přemýšlím, uvědomuji si, že změna může vést k lepším věcem, i když se bojíme, že se to nestane.

Vzpomínám si na dobu, kdy náš syn chodil na střední školu. Kvůli manželovu zaměstnání jsme se museli přestěhovat z Illinois do Vermontu. Náš syn byl nespokojený, protože se musel rozejít se svými

kamarády. Byl výborný plavec a škola ve Vermontu neměla žádný plavecký tým. Zlobil se na nás, že jsme ho donutili, aby se přestěhoval.

Nakonec si zamiloval vermontské hory. Naučil se lyžovat a stal se členem lyžařského týmu. Dnes žije šťastně v Coloradu.

Kdybychom si tehdy přečetli ‚Kam se poděl můj Sýr?‘, mohli jsme si ušetřit spoustu stresu.“

„Až se vrátím domů, budu ten příběh vyprávět své rodině,“ řekla Jessica. „Zeptám se svých dětí, kdo podle jejich názoru jsem - Čmuchalka, Cupitalka, Leño nebo Beño - a kdo jsou oni. Pak si promluvíme o našem ‚starém Sýru‘ a také o tom, co by se mohlo stát naším ‚novým Sýrem‘.“

„To je dobrý nápad,“ souhlasil Richard.

Frank ještě dodal: „Myslím, že budu jako Beño a začnu hledat nový Sýr! A tento příběh budu vyprávět svým přátelům, kteří se bojí odejít z armády, protože nevědí, co je čeká. Budou to zajímavé diskuze.“

Michael řekl: „Tak jsme zlepšili naše podnikání. Hovořili jsme o tom, co jsme se naučili z příběhu o Sýru, a o tom, jak to aplikovat na naši situaci.“

Bylo to úžasné, protože jsme mohli hovořit o změně zábavným jazykem. A bylo to velmi produktivní, zejména když příběh slyšeli všichni naši zaměstnanci.“

„Jak to?“ zeptal se Nathan.

„Zjistili jsme, že mnoho našich zaměstnanců má pocit, že nemají žádnou moc. Bylo pochopitelné, že mají strach z toho, co jim přinesou změny diktované shora. Proto se změnám bránili.“

„Zkrátka a dobře, lidé se brání změnám, které jsou jim vnucovány.“

„Škoda že jsem ten příběh neslyšel dříve,“ řekl Michael.

„Proč?“ zeptal se Carlos.

„Protože než jsme konečně začali provádět potřebné změny, náš podnik se zhoršil natolik, že jsme museli propustit hodně zaměstnanců včetně mnoha dobrých přátel. Bylo to těžké pro všechny. Nicméně všichni říkají, že jim příběh o Sýru pomohl chápat situaci novým způsobem.

Ti, kteří museli odejít a hledat nové zaměstnání, říkají, že to bylo zpočátku obtížné, ale že jim příběh o Sýru pomohl.“

„Co jim pomohlo nejvíc?“ zeptala se Angela.

„Řekli mi, že když překonali svůj strach, uvědomili si, že existuje ‚Nový Sýr‘, který jen čeká, až bude objeven.

To jim pomohlo při přijímacích pohovorech do nových zaměstnání. Někteří z nich dostali lepší místa.“

„A co ti, kteří zůstali ve vaší firmě?“ zeptala se Laura.

„Ti si přestali stěžovat na změny, které jsme dělali, a začali se těšit na ‚Nový Sýr‘. To nám ušetřilo spoustu času a zmírnilo stres.

Lidé, kteří se změnám zpočátku bránili, pochopili užitečnost změny a začali nám pomáhat.“

„Proč to dělali?“ zeptala se Cory.

„Myslím, že nechtěli zůstat za ostatními.“

„Co se děje ve většině organizací, když vedení oznámí změny? Líbí se to většině zaměstnanců?“

„Nelíbí,“ odpověděl Frank.

„Jo,“ řekl Michael. „A otázka zní proč?“

„Protože lidé chtějí, aby věci zůstaly a myslí si, že jim změny uškodí. Když jeden chytrák řekne, že změna je špatný nápad, ostatní říkají totéž.“

„Někteří lidé si to ani nemyslí,“ řekl Michael. „Přesto s tím souhlasí, protože chtějí vypadat inteligentně. Strach, že budou vypadat hloupě, brzdí změny v mnoha organizacích.“

„Stejně je tomu ve vztahu mezi dětmi a rodiči,“ řekla Becky. „Co se změnilo, když vaši lidé slyší příběh o Sýru?“

„Naši zaměstnanci se změnili, protože nikdo nechtěl vypadat jako Leňo!“

Všichni se zasmáli. Nathan řekl: „To je pravda. Nikdo v mé rodině by nechtěl vypadat jako Leňo. Každý by se raději změnil. Proč jsi nám ten příběh nevyprávěl při našem minulém setkání? Bylo by nám to pomohlo.“

Michael pokračoval: „Když jsme viděli, jak nám to pomáhá, vyprávěli jsme příběh lidem, s nimiž jsme chtěli spolupracovat - neboť jsme věděli, že i jejich organizace procházejí změnami. Řekli jsme jim, že můžeme být jejich ‚Novým Sýrem‘, to jest lepšími partnery. A to vedlo ke zlepšení situace.“

V tu chvíli si Jessica vzpomněla, že si na příští den naplánovala několik obchodních schůzek. Podívala se na hodinky a řekla: „Už musím jít. Je nejvyšší čas, abych odešla z této Sýrové stanice a začala hledat Nový Sýr.“

Všichni se smáli a pak se s ní rozloučili. Mnoho z nás chtělo v rozhovoru pokračovat, ale také jsme museli odejít. Když jsme odcházeli, ještě jednou jsme Michaelovi poděkovali.

Michael se rozloučil se slovy: „Jsem rád, že vám můj příběh dal něco užitečného a doufám, že jej budete vyprávět dalším lidem.“

KONEC



*Společně si zopakujme*

**Změny se stávají.**

Sýr se někdy přesouvá.

**Předvídejte změny.**

Bud'te připraveni na to,  
že Sýr se může přesunout.

**Vnímejte změny.**

Čichejte k Sýru často, abyste poznali,  
kdy začíná plesnivět.

**Na změnu reagujte rychle.**

Čím dřív se vzdáte starého Sýra,  
tím dřív se můžete těšit z Nového Sýra.

**Změňte se.**

Běžte tam, kde je Sýr.

**Radujte se ze změny!**

Prožijte dobrodružství  
a radujte se z chuti Nového Sýra!

**Bud'te připraveni se**

**znovu změnit**

**a radujte se opět ze života.**

Sýr se opět může přesunout.