

# شنبه‌های مدیریتی

زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۱۷



## خلاصه کتاب "چه کسی پنیر مرا جا بجا کرد؟"



## فهرست

- ۱..... فهرست
- ۲..... مقدمه
- ۲..... داستانی در پس پرده.....
- ۴..... گردهمایی در شیکاگو.....
- ۶..... چه کسی پنیر مرا جابجا کرد؟.....
- ۲۱..... مذاکره های در عصر همان روز.....

مجله‌های مدیریت

## مقدمه

در این داستان چهار شخصیت خیالی ترسیم شده‌اند .

موشها: « اسنیف » Sniff و « اسکوری » Scurry و آدم کوچولوها، « هم » Hem و « ها » Haw این چهار شخصیت برای نشان دادن قسمت های ساده و پیچیده ی درون ما، بدون توجه به سن، نژاد یا ملیت، در نظر گرفته شده اند .

ما، گاهی اوقات ممکن است مثل اسنیف عمل کنیم، که تغییرات را زود بو میکشد؛ یا مثل اسکوری که به سرعت وارد عمل میشود .

گاه مانند « هم » میشویم، که با انکار تغییرات در برابر آنها میایستد، چرا که میترسد به طرف چیزی بدتر کشیده شود. یا مثل « ها » که یاد می گیرد وقتی شرایط او را به طرف چیز بهتری راهنمایی میکند، خود را با آن تغییر وفق دهد .

## داستانی در پس پرده

بسیار مشتاقم که داستانی را برای شما بازگو کنم که در پس داستان « چه کسی پنیر مرا جابجا کرد؟ » وجود دارد، چرا که این کتاب در حال حاضر چاپ شده و در دسترس همه قرار دارد تا آن را بخوانیم و از آن لذت ببریم و در استفاده از آن با دیگران سهیم شویم .

این داستانی است که من مدت ها پیش از آن که کتاب « مدیر یک دقیقه ای » را به همراه اسپنسر جانسون بنویسم، آن را از زبان او شنیده و انتظار چاپ آن را داشتم. با خود می اندیشیدم که این داستان چقدر زیباست و تا چه حد می تواند سودمند باشد .

«چه کسی پنیر مرا جابجا کرد؟» داستانی است درباره ی تغییراتی که در یک هزارتو ( ماز ) رخ می دهد. جایی که چهار شخصیت جالب در جستجوی پنیر هستند. پنیر استعاره است برای آنچه که ما می‌خواهیم در زندگی داشته باشیم. اعم از یک شغل، یک رابطه، پول، خانه ای بزرگ، آزادی، سلامتی، آگاهی، آرامش روحی یا حتی ورزشی مانند دو یا بازی گلف .

هر یک از ما در مورد پنیر خود نظر خاصی داریم و در پی آن هستیم، زیرا معتقدیم اگر آن را به دست آوریم راضی میشویم . اغلب به آن دل بسته ایم و اگر آن را از دست بدهیم یا کسی آن را از ما بگیرد ضربه ی تکان دهنده ای به ما وارد می آید .

در این داستان، « هزارتو » نشانه ی جایی است که شما در آن برای رسیدن به اهداف خود وقت می گذرانید: این می تواند سازمانی باشد که در آن کار می کنید، اجتماعی باشد که در آن زندگی میکنید، یا رابطه هایی که در زندگی با دیگران دارید .

من داستان پنیر را که شما در صدد خواندن آن هستید در سراسر دنیا بارها در سخنرانی هایم گفته ام و به کرات از افراد شنیده ام که چه تأثیری در زندگی آنها داشته است. می خواهید باور کنید یا نه، این داستان کوچک تاکنون باعث نجات بسیاری از شغل ها، ازدواج ها و زندگی ها شده است .

یکی از این مثال های واقعی متعلق به "چارلی جونز"، گوینده ی برجسته ی تلویزیون ان.بی.سی. است. او اعلام داشت که شنیدن "داستان چه کسی پنیر مرا جابجا کرد؟" موجب نجات حرفه ی او شده است. او گویندهای منحصر به فرد است. اما اصولی که او آموخت می تواند برای هر کسی مورد استفاده باشد. این است آنچه که اتفاق افتاد. چارلی در بازیهای المپیک

گذشته توانسته بود به خوبی از پس مسئولیت گزارش مسابقات دو و میدانی برآید. وقتی رئیسش به او گفت از گزارشگری این مسابقات معزول شده و برای المپیکهای بعدی او را به بخش شنا و غواصی انتقال داده است، غافلگیر و ناراحت، و به این علت که به خوبی با این ورزشها آشنا نبود مستأصل شد او احساس میکرد از او قدردانی نشده و از این موضوع عصبانی بود. می گفت: احساس می کردم این عمل منصفانه نیست و عصبانیت رفته رفته روی هر کاری که انجام می میدادم تأثیر گذاشت .

بعدها او داستان « چه کسی پنیر مرا جابجا کرد؟ » را شنید .

میگفت که پس از شنیدن آن به خودش خندیده و طرز فکر و روش خود را در برخورد با این موضوع تغییر داده است. او پی برد که رئیسش فقط "پنیر او را جابجا کرده"، بنابراین، خودش را با آن شرایط هماهنگ کرد. دو ورزش جدید را یاد گرفت، و در این جریان فهمید که انجام دادن کاری جدید به او احساس جوانی بخشیده است .

چندی نگذشت که رئیسش به وضع و انرژی جدید او پی برد و به زودی کارهای بهتری به او محول کرد. از آن پس موفقیتهای بزرگتری به دست آورد، تا جایی که به عنوان یکی از مشهورترین مجریان فوتبال در تالار گزارشگران فوتبال، بخشی را به او اختصاص دادند . این تنها نمونه ای است از آنچه من تا به حال از تأثیر این داستان بر زندگی کاری و عشقی افراد شنیده ام. من آنقدر به قدرت این کتاب معتقدم که یک نسخه قبل از چاپ و انتشار آن را به بیشتر از دویست نفر که با شرکت ما کار می کنند دادم، چرا؟ زیرا شرکت کنت بلانچارد، همچون هر شرکت بزرگ دیگر، تنها به موفقیت های فعلی اش فکر نمیکند و میخواهد همواره خود را در صحنه ی رقابت و موفقیت حفظ کند. پنیر ما دائماً در حال جابجا شدن است .

بر خلاف گذشته که ما دنبال کارمندی مسئول و وفادار بودیم، امروزه به دنبال اشخاصی میگردیم که با انعطاف و نو اندیش باشند. با این حال همانطور که میدانید، زندگی در محیطی که دائماً در حال تغییر است میتواند پر از فشار عصبی باشد مگر اینکه افراد دید خود را نسبت به تغییر عوض کنند و بهتر بتوانند آن را درک نمایند. برگردیم به همان داستان پنیر. کاملاً مشهود بود افرادی که بنا به توصیه ی من این کتاب را خواندند رفته رفته از انرژی های منفی رها شدند. یکی یکی از هر بخشی راهشان را کج کرده آمدند که به خاطر کتاب از من تشکر کنند آنها اظهار داشتند که این کتاب برایشان بسیار مفید بوده است و به آنها این توانایی را داده تا تغییرات در حال وقوع در شرکت را از دیدگاهی جدید بنگرند. باور کنید خواندن این قصه کوتاه، وقت زیادی نمیخواهد اما اثرش میتواند عمیق باشد. شما همانطور که صفحات را ورق میزنید در این کتاب به سه بخش بر میخورید. بخش اول یک گردهمایی است؛ چند هم کلاسی قدیمی سعی میکنند درباره ی نحوه ی برخورد خود با تغییراتی که در زندگیشان اتفاق افتاده صحبت کنند . دومین بخش داستانی است به نام "چه کسی پنیر مرا جابجا کرد؟" این قسمت مرکز یا قلب کتاب است. در این داستان می بینید که وقتی موش ها با تغییر روبرو می شوند بهتر عمل می کنند، برای این که آنها همه چیز را ساده می گیرند. در حالی که ذهنیت پیچیده ی آدم کوچولوها و احساسات بشریشان همه چیز را پیچیده می کند. دلیل این امر باهوش بودن موش ها نیست. همه میدانیم که انسان باهوشتر از موش است. که موشها و آدم کوچولوها نمایانگر قسمتهای ساده و پیچیده ی وجود ما هستند و میتوانید ببینید که انجام دادن کارهای ساده در هنگام وقوع تغییرات، تا چه حد مؤثر خواهد بود .

بخش سوم یک مباحثه است .

اشخاص درباره ی آنچه که از این داستان دستگیرشان شده و این که چه طور تصمیم دارند آن را در کار یا زندگیشان به کار ببرند، بحث میکنند. بعضی از خوانندگان این کتاب به خواندن قسمت اصلی کتاب اکتفا کرده و وارد قسمت مذاکره ی آن نشدند .

اما عده ای دیگر از خواندن "مباحثه" لذت بردند، چرا که این قسمت ذهنیت آنها را در مورد این مسئله که چگونه ممکن است آنچه را که یاد گرفته اند در زندگی خود به کار گیرند، برانگیخت .

در هر صورت امیدوارم شما هم مثل من، پس از هر بار خواندن کتاب نکته‌های جدید و مفید در آن بیابید و این امر به شما کمک کند تا تغییرات را با موفقیت پشت سر بگذارید .

"حال موفقیت در هر چه میخواهد باشد ."

امیدوارم شما از آنچه که کشف میکنید لذت ببرید و به یاد داشته باشید که "با پنیر جابجا شوید."

### گردهمایی در شیکاگو

در یکشنبه آفتابی، چند دوست قدیمی دوران دبیرستان، فردای سالگرد جشن فارغالتحصیلیشان برای صرف نهار در شیکاگو گرد آمده بودند .

همه مایل بودند از اتفاقاتی که در این دوران در زندگی هر یک از آنها رخ داده بود باخبر شوند. بعد از شوخی بسیار و صرف غذای خوب، سر صحبت باز شد .

آنجلا که یکی از محبوبترین افراد کلاس بود گفت :

زندگی، با آنچه که ما در مدرسه فکر می کردیم متفاوت بود و خیلی چیزها با آنچه ما می پنداشتیم فرق داشت. ناتان تصدیق کرد و گفت :

-دقیقاً همینطور است .

همه میدانستند که ناتان وارد حرفه ی خانوادگیش شده بود و برای مدت های طولانی با همان روند کار کرده و عضو انجمن محلی بوده است. بنابراین از ابراز نگرانی او، بسیار متعجب شدند .

او پرسید :

-هیچ توجه کرده اید که ما هیچ وقت نمیخواهیم با تغییر اوضاع تغییر کنیم؟

کارلوس گفت :

-من حدس میزنم ما به این علت در مقابل تغییر مقاومت میکنیم که از تغییر میترسیم.

جسیکا گفت :

از یک کاپیتان تیم فوتبال بعید است که از ترس حرف بزند. من هرگز فکر نمیکردم که روزی چیزی در مورد ترس از تو بشنوم .

آنها وقتی متوجه شدند با این که هر یک در زندگی راه متفاوتی را رفته است ( از کار کردن در خانه تا مدیریت سازمانها ) اما همگی احساسات مشابهی را تجربه کرده بودند، خندیدند. آنها همه سعی کرده بودند از عهده ی تغییرات غیر منتظره ای برآیند که در سال های اخیر برایشان پیش آمده بود. اغلب آنها اعتراف کردند که روش خوبی را برای مقابله با آن تغییرات به کار نبسته اند .

سپس مایکل گفت :

من قبلاً از تغییرات میترسیدم، هنگامی که تغییر بزرگی در کسب و کار ما رخ داد، نمیدانستیم که چه باید بکنیم. به همین دلیل خود را با آن منطبق نکردیم و تقریباً همه چیز را از دست دادیم .

او ادامه داد :

چه کسی پنیر مرا جا به جا کرد؟

-تا این که داستان کوچک خنده داری شنیدم که همه چیز را تغییر داد .

ناتان پرسید :

-خب، این داستان کاملاً نظر مرا در مورد تغییر دگرگون کرد .

دیگر تغییر برای من نه تنها به معنی از دست دادن نبود بلکه به دست آوردن چیز جدیدی نیز به شمار میرفت. این داستان مسئله را برای من روشن کرد و پس آن به سرعت همه چیز، چه در کار و چه در زندگی شخصی ام، دگرگون شد. در آغاز سادگی بیش از حد این کتاب به نظرم مسخره آمد، چون مثل داستان های دوره ی دبستان بود. اما بعد به خودم خندیدم، زیرا متوجه موضوع به این واضحی نشده بودم و آنچه را که در زمان وقوع تغییر مؤثر بود انجام نداده بودم .

وقتی پی بردم چهار شخصیت این داستان نمایانگر قسمت هایی از وجود خودم هستند، فکر کردم مانند کدام یک از آنها بهتر است رفتار کنم، و خود را تغییر دادم .

بعداً این کتاب را به افراد دیگر سازمان دادم و همینطور دست به دست شد، و به زودی کارمان رونق گرفت، برای اینکه ما بهتر خودمان را با تغییر هماهنگ کردیم. عده ای گفتند که این داستان به آنها در زندگی شخصیشان نیز کمک بسیاری کرده است .

چند نفری هم گفتند هیچ چیز از این داستان دستگیرشان نشده .

بعضی، فکر میکردند که از هر چه در این کتاب گفته شده از قبل آگاهی داشته اند، و بعضی نیز فکر می کردند که در حال حاضر هم طبق نکات مثبت این کتاب زندگی می کنند و نیازی به یادگیری ندارند. آنها درک نمی کردند که چرا این داستان برای دیگران آنقدر مفید بوده است. یکبار یکی از مدیران ارشد ما که خیلی انعطافپذیر بود گفت که این داستان وقتش را تلف کرد. همین باعث شد که دیگران سر به سرش بگذارند و او را به یکی از شخصیت های داستان تشبیه کنند . (منظورشان همان کسی بود که هیچ چیز جدیدی یاد نگرفت و تغییر نکرد).

آنجلا پرسید :

-خب این داستان چی هست؟

-اسمش اینه، « چه کسی پنیر مرا جابجا کرد؟ »

همه خندیدند .

آنجلا گفت من از همین الان خوشم اومد .

کارلوس گفت :

می تونی داستان رو برای ما تعریف کنی شاید ما هم چیزی از آن یاد بگیریم .

مایکل جواب داد :

حتماً خیلی خوشحال می شوم، زیاد طول نمی کشد .

و این طور شروع کرد :

### چه کسی پنیر مرا جابجا کرد؟

روزی روزگاری در سرزمینی دور دست، چهار شخصیت کوچولو زندگی می کردند. آنها مه در جستجوی پنیر برای خوردن و لذت بردن، در یک هزارتو (ماز) به این سو و آن سو می دویدند .

دو تا از آنها موش هایی بودند به نام های « اسنیف » و « اسکری » و دوتای دیگر آدم هایی به اسم « هم » و « ها » بودند اما ظاهر و رفتارشان بسیار شبیه مردم امروزی و عادی بود .

کارهای آنها را خیلی ساده می توان به خاطر کوچکیشان نادیده گرفت. اما اگر با دقت و توجه کافی نگاه کنید، چیزهای بسیار حیرت آوری را مشاهده خواهید کرد ! هر روز موشها و آدم کوچولوها، وقتشان را در هزارتو صرف جستجوی پنیر مورد علاقه شان میکردند. موشها، اسنیف و اسکری، فقط دارای یک مغز ساده ی جونده بودند، آنها طبق معمول دائماً به دنبال پنیر سفت و خوش خوراکیشان میگشتند .

آدم کوچولوها، یعنی « هم » و « ها »، از مغزشان که مملو از عقاید و احساسات بود، برای یافتن پنیری استثنایی و نمونه که اعتقاد داشتند آنها را خوشحال و موفق خواهد کرد استفاده میکردند . هر چهار تا، علی رغم تفاوت های بسیار زیادشان یک وجه اشتراک داشتند . هر روز صبح همه ی آنها لباس های ورزشیشان را می پوشیدند، کفش های کتانیشان را به پا می کردند و از خانه های کوچکیشان بیرون می آمدند، و به سرعت در جستجوی پنیر دلخواهشان، داخل هزارتو میشدند. هزارتو، دارای اتاق های تو در تو و راهروهای پیچ در پیچی بود که در بعضی از آنها پنیر خوشمزه وجود داشت. اما، گوشه های تاریک و مسیره های بن بستی نیز بود که به جایی راه نداشتند و امکان گم شدن در آنها وجود داشت. هزارتو برای آنها که راهشان را پیدا میکردند پر از اسراری بود که باعث میشدند زندگی لذت بخشتر شود. موشها، اسنیف و اسکری، برای پیدا کردن پنیر از روش ساده ی آزمون و خطا استفاده میکردند. آنها به یک راهرو میدویدند و اگر آنجا خالی بود بر میگشتند و به راهروی دیگر وارد میشدند. راهروهای خالی از پنیر را به یاد میسپردند و به سرعت به مکان های جدید میرفتند. اسنیف از حس بویایی بسیار قوی خود استفاده میکرد و از راه بو کشیدن جهت اصلی پنیر را پیدا میکرد، و اسکری با سرعت به جلو میدوید .

اما گاهی گم می شدند، به سمت اشتباهی میرفتند و بارها با دیوار بر میخوردند، و پس از مدتی مجدداً راه شان را پیدا میکردند . آدم کوچولوها، مثل موشها، از قدرت تفکر و استفاده از تجربیات گذشته برخوردار بودند و با اتکا به مغزهای پیچیده ی خود، روشهای پیشرفته تری را برای پیدا کردن پنیر اتخاذ میکردند .

گاهی اوقات موفق می شدند و گاه هم احساسات و اعتقادات قوی انسانی بر آنها چیره می شد و نگرششان را نسبت به همه چیز تغییر می داد .

همین، زندگی در هزارتو را بغرنجتر می کرد. با وجود این، اسنیف، اسکری، «هم» و «ها»، همگی به سبک خودشان، آنچه را که در جستجویش بودند می افتند .

یک روز آنها همگی در انتهای یکی از راهروها در ایستگاه پنیر "پ" پنیر مورد نظرشان را پیدا کردند. پس از آن، هر روز صبح موش ها و آدم کوچولوها لباسهای ورزشی شان را می پوشیدند و به طرف ایستگاه پنیر حرکت میکردند .

طولی نکشید که آنها هر یک روش هر روزهای را پیش گرفتند .

اسنیف و اسکری، هر روز صبح زود بیدار میشدند و به سرعت مسیر همیشگیشان را در داخل هزار تو طی میکردند .

آنها به محض رسیدن به مقصد، کفشهای کتانیشان را درمی آوردند، به هم گره میزدند و به دور گردنشان می انداختند تا در صورت نیاز به سرعت به آنها دسترسی داشته باشند. سپس با لذت مشغول خوردن پنیر می شدند. در آغاز، «هم» و «ها» نیز تقریباً هر روز صبح با سرعت به ایستگاه پنیر "پ" می رفتند تا از طعم تکه های جدید پنیری که در انتظارشان بود لذت ببرند .

اما، بعد از مدتی آدم کوچولوها برنامه ی روزانه ی متفاوتی را در پیش گرفتند. «هم» و «ها» هر روز کمی دیرتر بلند میشدند، کمی آهستهتر لباس میپوشیدند، و به طرف ایستگاه پنیر قدم می زدند. چرا که از محل پنیر آگاه بودند و راه رسیدن به آن را می شناختند .

آنها به این فکر نمی کردند که پنیر از کجا آمده، یا چه کسی آن را آنجا گذاشته است. فرض را بر این گذاشته بودند که پنیر همیشه آنجا خواهد بود .

هر روز صبح به محض آنکه «هم» و «ها» به ایستگاه پنیر می رسیدند بساطشان را پهن می کردند، انگار که درخانه ی خود هستند لباس های ورزشی شان را آویزان می کردند، کفش های کتانیشان را به کناری می گذاشتند و دمپایی هایشان را به پا می کردند. آنها از اینکه دیگر پنیرشان را پیدا کرده بودند احساس رضایت می کردند .

«هم» گفت :

چقدر عالی است! این جا آنقدر پنیر هست که برای همه ی عمرمان کفایت می کند .

آدم کوچولوها احساس رضایت و خوشحالی می کردند و فکر می کردند دیگر تأمین هستند. طولی نکشید که «هم» و «ها» پنیری را که در ایستگاه پنیر پیدا کرده بودند از آن خود فرض میکردند. چنان ذخیره ی بزرگی از پنیر آنجا وجود داشت که آنها سرانجام از خانه ی خود نقل مکان کردند تا به پنیر نزدیکتر باشند، و زندگی راحتی را برای خود در اطراف پنیر بنا کنند «هم» و «ها»، با تزیین دیوارها با عکسهای پنیر و شعارهایی که داشتند، سعی کردند به آنجا گرمی بخشند. یک شعار این بود :

خوردن پنیر شما را راحت میکند.

بعضی وقت ها، «هم» و «ها» دوستانشان را به ایستگاه پنیر "پ" دعوت می کردند تا توده ی بزرگ پنیرشان را ببینند، و با غرور به آن اشاره می کردند و می گفتند :

-پنیر خوبیه مگه نه؟

بعضی وقتها آنها پنیرها را با دوستانشان تقسیم می کردند ولی برخی مواقع نیز از این کار صرفنظر می نمودند. «هم» گفت :



-این پنیر حق ماست، « مسلماً برای بدست آوردن آن خیلی تلاش کرده ایم.»

او تکه ای پنیر لذیذ برداشت و خورد. سپس، طبق معمول همیشه خواب بر او غلبه کرد. هر شب آدم کوچولوها سیر از خوردن پنیر، تلو تلو خوران، به طرف خانه می رفتند و هر روز صبح با اطمینان برای خوردن پنیر بیشتری برمی گشتند .

این وضع مدتی نسبتاً طولانی ادامه داشت .

بعد از مدتی، اطمینان « هم » و « ها »، به تکبر ناشی از موفقیت تبدیل شد. به زودی آنقدر احساس رضایت کردند که نسبت به اتفاقات اطرافشان بی توجه شدند .

اسنیف و اسگری نیز همانطور به زندگی عادی خود ادامه می دادند. آنها هر روز صبح زود می رسیدند، بو می کشیدند و زمین را می کنند و دور ایستگاه پنیر می دویدند، محیط را بازرسی می کردند، تا ببینند آیا از روز قبل تغییراتی پیدا شده است یا خیر؟

سپس برای ناخنک زدن روی پنیر مینشستند .

یک روز صبح، پس از رسیدن به ایستگاه پنیر "پ"، متوجه شدند که در آنجا دیگر پنیری وجود ندارد. اسنیف و اسگری از آنجایی از پیش متوجه شده بودند ذخیره پنیر هر روز کوچکتر می شود تعجبی نکردند. آنها برای این موضوع اجتناب ناپذیر آماده بودند و به طور غریزی می دانستند که چه باید کرد. به یکدیگر نگاه کردند، کفشهای کتانی را که دور گردنشان آویزان کرده بودند، پوشیدند و بند کفشهایشان را بستند. موشها اوضاع را زیاد تجزیه و تحلیل نکردند . برای موشها، مسئله و جواب هر دو ساده بود. وضعیت در ایستگاه پنیر تغییر کرده بود. بنابراین، اسنیف و اسگری هم تصمیم گرفتند تغییر کنند . آنها هر دو به هزار تو نگاه کردند سپس اسنیف دماغش را بالا گرفت، بوکشید، و با حرکت سر به اسگری علامت داد تا بلافاصله در پی او شروع به دویدن کند. آنها به سرعت به جستجوی پنیر جدید رفتند . در همان روز، « هم » و « ها » کمی دیرتر به ایستگاه پنیر رسیدند. از آنجایی که آنها به تغییرات کوچک هر روزه توجه نکرده بودند، برایشان مسلم بود که پنیر هنوز آنجاست، و آمادگی قبول آنچه را که با آن روبه رو بودند نداشتند « . هم » فریاد زد :

-چی! پنیر نیست؟! !

او به فریاد کشیدن ادامه داد :

! -پنیر نیست؟

انگار که قرار بود با فریادهای او پنیر را جای اولش بازگردانند. فریاد زد :

- چه کسی پنیر مرا برداشت؟! !

سرانجام، دستهایش را به کمر زد و با صورت برافروخته و صدای بسیار بلند جیغ کشید: - این عادلانه نیست .

«ها» در کمال ناباوری سرش را تکان داد. او نیز انتظار داشت پنیر را در ایستگاه "پ" بیابد، و روی این موضوع حساب کرده بود. به این دلیل برای مدتی خشکش زد. او اصلاً آمادگی چنین چیزی را نداشت « . هم » هنوز داشت با فریادهایش چیزی میگفت اما « ها » نمیخواست بشنود. او نمیخواست آنچه را که با آن مواجه شده بود بپذیرد .

بنابراین، همه چیز را به فراموشی سپرد .

رفتار آدم کوچولوها خیلی جالب و مؤثر نبود، اما قابل درک بود. پیدا کردن پنیر برای آدم کوچولوها خیلی بیشتر از یک غذای شکم پرکن هر روزه بود، و آنها هر کدام بنا به سلیقه‌ی خود در مورد مفهوم پنیر نظر خاصی داشتند .

برای بعضی ها، پنیر پیدا کردن، حکم مادیات را داشت، برای برخی دیگر لذت بردن از سلامت جسمانی و برای عده‌ای به معنی رسیدن به معنویات بود. برای «ها» پنیر فقط به معنای امنیت، داشتن یک خانواده‌ی مهربان در آینده و زندگی در کلبه‌های دنج در خیابانی از جنس پنیر چدار بود .

برای «هم» پنیر عبارت بود از آدم مهمی با زیردستانی رو به ازدیاد و مالک خانه‌های بزرگ روی تپه‌های از جنس پنیر کمبرت. به خاطر اهمیتی که پنیر برای آنها داشت، آدم کوچولوها زمان زیادی را صرف تصمیم‌گیری کردند. تنها چیزی که به ذهنشان می‌سید این بود که در ایستگاه پنیر از دست رفته جستجو کنند تا ببینند آیا واقعاً پنیر ناپدید شده است یا نه .

در حالی که اسنیف و اسگری به سرعت حرکت کرده بودند، «هم» و «ها» به من من کردن ادامه دادند و از این همه بیعدالتی جار و جنجال به راه انداختند .

«ها»، رفته رفته افسرده شد. اگر فردا هم پنیر آنجا نباشد، چه؟ او تمام نقشه‌های آینده‌اش را براساس این پنیر پیریزی کرده بود .

آدم کوچولوها نمیتوانستند باور کنند که این اتفاق افتاده باشد؟

نه، هیچ کس به آنها هشدار نداده بود .

این درست نبود .

قرار هم نبود که اوضاع چنین باشد .

«هم» و «ها»، آن شب گرفته و مأیوس به خانه بازگشتند. اما قبل از این که آنجا را ترک کنند، «ها» روی دیوار نوشت :

هر چه پنیرتان برای شما مهمتر باشد در حفظ آن بیشتر تلاش می‌کنید

روز بعد، «هم» و «ها» خانه‌های خود را ترک کردند، و دوباره به ایستگاه پنیر "پ" بازگشتند، جایی که هنوز انتظار داشتند بهنجوی پنیران را پیدا کنند .

وضعیت تغییر نکرده بود، همچنان پنیری آنجا نبود .

آدم کوچولوها میدانستند که چه باید بکنند. «هم» و «ها» آنجا فقط بیحرکت همچون دو مجسمه ایستاده بودند. «ها» چشمه‌هایش را با نهایت قدرت بست و گوشه‌هایش را با دست گرفت. فقط میخواست ارتباط خود را با بیرون قطع کند .

او نمیخواست بفهمد که ذخیره‌ی پنیر به تدریج کم شده، بلکه عقیده داشت که پنیر بهطور ناگهانی برداشته شده است .

«هم»، موقعیت را بیشتر تجزیه و تحلیل کرد و عاقبت نظام تصمیمگیری مغزش موقتاً از کار افتاد. با قاطعیت پرسید :

-چرا با من این کار را کردند؟ واقعاً این جا چه اتفاقی افتاده است؟

سرانجام چشمه‌هایش را باز و به اطراف نگاه کرد و گفت :

-راستی، اسنیف و اسکری کجا هستند؟ آیا به نظر تو، آنها چیزی میدانند که ما از آن بیخبریم؟ «هم» با طعنه گفت :  
-آنها چه چیزی را میدانند؟

و ادامه داد :

-آنها فقط دو تا موش معمولیاند و تنها در مقابل چیزی که میافتد عکسالعمل نشان میدهند. ما آدم کوچولو هستیم و از موشها باهوشتریم و باید بتوانیم از این قضیه سر در آوریم .

«ها» گفت :

-میدانم که باهوشتریم، اما، عملاً به نظر نمیآید که در حال حاضر هوشیارانه عمل میکنیم. اوضاع دور و برمان در حال تغییر است . «هم» ! شاید لازم است که ما هم تغییر و به گونهای متفاوت عمل کنیم. «هم» سؤال کرد :

-چرا ما باید تغییر کنیم؟ ما آدم کوچولو هستیم، ما استثنایی هستیم. این جور چیزها نباید برای ما اتفاق بیفتد. یا اگر هم اتفاق میافتد، باید به نفع ما تمام شود .

«ها» پرسید :

-چرا باید بهنفع ما باشد؟

«هم» پاسخ داد :

-برای این که ما حق داریم .

«ها» میخواست بداند :

-حق نسبت به چی؟ !

«هم» گفت :

-ما نسبت به پنیرمان حق داریم .

«ها» پرسید :

-چرا؟

«هم» گفت :

برای این که ما مسبب این مشکل نبودیم، شخص دیگری این کار را کرده و ما باید به حق خود برسیم. «ها» پیشنهاد کرد :

-شاید ما باید دست از این همه تجزیه و تحلیل برداریم و فقط برویم و پنیر جدیدی پیدا کنیم. «هم» به اعتراض گفت :

-نه، من تصمیم دارم ته و توی این قضیه را درآورم. در حالی که «هم» و «ها» هنوز داشتند تصمیم میگرفتند که چه بکنند، اسنیف و اسکری مدتها بود که به راه افتاده بودند .

آنها در جستجوی پنیر، راهروهای هزارتو را زیر پا میگذاشتند و تمامی گوشه و کنار هر مرکز پنیری سر میکشیدند .

به هیچ چیز دیگری جز پیدا کردن پنیر جدید نمیاندیشیدند .

آنها برای مدتی پنیری پیدا نکردند تا این که سرانجام وارد قسمتی از هزارتو شدند که قبلاً هرگز نرفته بودند، ایستگاه پنیر "ن" .

شادمان از آنچه که پیدا کرده بودند فریاد زدند :

-ذخیره‌ی بزرگی از پنیر جدید !

آنها به‌سختی میتوانستند باور کنند، زیرا آنجا بزرگترین انبار پنیری بود که تا آن زمان دیده بودند. در طول این مدت «هم» و «ها» هنوز در حال ارزیابی موقعیتشان در ایستگاه پنیر "پ" بودند. آثار بیپنیری دیگر داشت آنها را رنج میداد .

آنها رفته رفته مستأصل و عصبانی میشدند و یکدیگر را برای موقعیتی که در آن به دام افتاده بودند سرزنش میکردند .

گاهی، «ها» به دوستان خودش، اسنیف و اسکری، فکر میکرد و نمیدانست که آیا آنها هنوز پنیری پیدا کرده‌اند یا نه .

او عقیده داشت که شاید دوستانشان اوقات سختی را داشته باشند، چون دویدن از میان هزارتو معمولاً با مقداری تردید و بلاتکلیفی همراه است .

اما، در عین حال میدانست که احتمالاً این موضوع برای مدت کوتاهی طول میکشد. بعضی اوقات، «ها» تصور میکرد که اسنیف و اسکری پنیر جدیدی را پیدا کرده‌اند و از خوردن آن لذت میبرند .

در این فکر بود که سفری ماجراجویانه در هزارتو و پیدا کردن پنیر جدید، چقدر میتواند برای مفید باشد. او حتی میتواند مزهی پنیر جدید را زیر پایش حس کند .

«ها»، هر چه بیشتر خود را در حال لذت بردن از پنیر جدید تصور میکرد، خودش را بیشتر قادر به ترک ایستگاه پنیر قبلی میدید .

ناگهان فریاد زد :

• برویم

«هم» بلافاصله جواب داد :

نه، من به این جا علاقه دارم. اینجا راحت است و آشنا .

از آن گذشته، بیرون از اینجا خطرناک است .

«ها» دلیل آورد :

-نه خطرناک نیست. ما قبلاً به خیلی از قسمتهای هزارتو رفته‌ایم و بازهم میتوانیم این کار را انجام دهیم. «هم» گفت :

-من برای این کار خیلی پیر هستم و از این که گم بشوم و از خود یک احمق بسازم میترسم، تو چطور؟ در نتیجهی این حرف، وحشت «ها» از شکست خوردن برگشت و امیدش برای پیدا کردن پنیر جدید محو شد. به این ترتیب، آدم کوچولوها هر روز همان کار قبلی را ادامه دادند .

آنها به ایستگاه پنیر قبلی میرفتند و پنیری پیدا نکرده، نگران و مایوس به خانه باز میگشتند. آنها سعی میکردند آنچه را که داشت اتفاق میافتاد انکار کنند. از طرف دیگر، هر روز خوابیدن برایشان مشکلتر میشد، انرژی‌شان کاهش مییافت، و رفته رفته عصیتر میشدند .

خانه هایشان مثل گذشته دیگر جای پربرکت همیشگی نبود .

آدم کوچولوها به سختی به خواب می رفتند و از وحشت اینکه پنیری پیدا نکنند کابوس می دیدند، اما هر روز همچنان به ایستگاه پنیر قبلی بر میگشتند و آنجا منتظر میشدند .

«هم» گفت :

-میدانی! اگر تلاش کنیم می فهمیم که هیچ چیز واقعاً تغییری نکرده و پنیر احتمالاً در همین نزدیکیهاست. شاید فقط آن را پشت دیواری مخفی کرده باشند .

روز بعد، «هم» و «ها» با ابزارهایی برگشتند. «هم» قلمی نگه می داشت و «ها» به روی آن ضربه میزد، تا اینکه سوراخی در دیوار ایستگاه پنیر "پ" ایجاد کردند و از آنجا با دقت داخل را نگاه کردند اما پنیری در کار نبود .

آنها ناامید شدند، اما معتقد بودند که میتوانند این مشکل را حل کنند .

بنابراین هر روز کار را زودتر شروع میکردند، بیشتر میماندند و سختتر کار میکردند، اما بعد از مدتی تنها چیزی که داشتند یک سوراخ بزرگ در دیوار بود .

«ها»، رفته رفته به تفاوت بین تلاش و حصول نتیجه پی می برد .

«هم» گفت :

-شاید ما فقط باید اینجا بنشینیم و ببینیم که چه پیش میآید. دیر یا زود آنها مجبورند که پنیر را برگردانند. «ها» میخواست که این موضوع را باور کند، بنابراین هر روز برای استراحت به خانه میرفت و با بیمیلی همراه «هم» به ایستگاه پنیر قبلی بر میگشت، اما پنیر هرگز دوباره ظاهر نشد .

آدم کوچولوها همینطور از گرسنگی و فشار عصبی ضعیفتر می شدند. «ها»، رفته رفته از انتظار برای بهتر شدن موقعیتشان خسته شده بود. او متوجه شد که هر چه آنها بیشتر در این حالت بی پنیری بمانند، بیشتر به ضررشان خواهد بود. «ها»، متوجه شده بود که به تدریج اشتیاقشان را از دست میدهند. سرانجام یک روز «ها» شروع به خندیدن کرد و گفت :

-هه هه، ما رو نگاه کن! ما دائماً همان کارهای همیشگی را انجام میدهیم و تعجب میکنیم چرا وضعیت بهتر نمیشود .

اگر این مسئله آنقدر احمقانه نبود حتی خندهدارتر هم میشد .

«ها»، از تصور این که دوباره مجبور به دویدن درون هزارتو بشود اصلاً خوشش نیامد، چرا که میدانست گم خواهد شد و عقیده داشت آنجا پنیری هم پیدا نمیکنند. وقتی که متوجه شد ترس بر او غلبه کرده مجبور شد به حماقت خود بخندد. او از «هم» سؤال کرد :

-کشف های کتانیمان را کجا گذاشته ایم؟

مدتی طول کشید تا آنها را پیدا کردند. چرا که به هنگام پیدا کردن پنیر در ایستگاه قبلی، با این تصور که دیگر به آنها نیازی نخواهند داشت، همه چیز را به کناری گذاشته بودند .

وقتی که « هم » دید دوستش لباسهای ورزشیاش را میپوشد، گفت :

-تو که واقعاً قصد نداری به درون هزارتو بروی؟ مگه نه؟ چرا با من اینجا منتظر نمیمانی تا این که آنها پنیر را برگردانند؟  
« ها » گفت :

-مثل این که اصلاً نمیخواهی بفهمی، من هم نمیخواستم بفهمم. اما، حالا پیبردم که آنها هرگز قصد ندارند پنیر را برگردانند، وقت آن رسیده که ما پنیر جدیدی پیدا کنیم .  
« هم » با اعتراض گفت :

-اما اگر بیرون از اینجا اصلاً پنیری نباشد چه؟ یا اگر باشد و تو آن را پیدا نکنی چه خواهد شد؟ « ها » گفت :  
. -من نمی دانم

او بارها این سوال را از خود کرده بود، و دوباره همان وحشتی را حس کرد که او را سر جای اول نگه داشته بود. از خود پرسید :  
-کجا بیشتر احتمال دارد بتوانم پنیر پیدا کنم، این جا یا در هزارتو؟

او صحنه را در ذهنش مجسم کرد، خودش را درون هزارتو در حال ماجراجویی دید. در همان حال که این تصویر غیرمنتظره را در سر داشت، هم متعجب شد و هم احساس خوبی به او دست داد .  
خودش را دید که گاهی در هزارتو گم می شود، اما مطمئن بود که سرانجام خارج از این جا پنیری جدید و چیزهای خوب دیگری همراه با آن برایش مهیا میشود .

جراتش را جمع کرد. سپس از قوهی تخیل خود استفاده کرد تا تصویر قابل باورتری از خودش، با جزئیاتی واقعیت‌تر، در حال پیدا کردن و لذت بردن از پنیر جدید ترسیم کند .

خودش را در حال خوردن پنیر سوئیسی سوراخدار، پنیر نارنجی چدار، پنیرهای آمریکایی، ایتالیایی و پنیرهای نرم و عالی فرانسوی و نظایر آن را دید .

سپس با شنیدن صدای « هم » به خود آمد و پیبرد که آنها هنوز در همان ایستگاه پنیر قبلی "پ" هستند. « ها » گفت :  
« هم »، بعضی اوقات اوضاع تغییر میکند و مثل اول نمی ماند، به نظر می رسد این یکی از این مواقع است، زندگی این است، زندگی حرکت میکند و ما هم باید حرکت کنیم .

« ها »، به رفیق نحیفش نگاه کرد و سعی کرد او را قانع کند .

اما ترس « هم » به عصبانیت تبدیل شد. او نمیخواست گوش کند .

«ها»، قصد بی ادبی نسبت به دوستش را نداشت اما مجبور بود به عمل احمقانه ی خودش بخندد. همانطور که «ها» برای رفتن آماده میشد از درک این موضوع که بالاخره توانست به خود بخندد، رها شود و حرکت کند، بیشتر احساس سرزنده گی کرد.

«ها» خنده کنان اعلام کرد :

زمان، زمان رفتن به هزارتوست .

«هم» نه خندید و نه جوابی داد .

«ها» سنگی کوچک برداشت، روی دیوار شعار مهمی برای «هم» نوشت تا دربارهی آن فکر کند. هما نظور که عادتش بود، تصویر یک پنیر را هم در پس زمینه ی آن کشید، به امید آنکه این تصویر، «هم» را تشویق کند و روحیه ی تازه ای به او بدهد تا به دنبال پنیر جدید برود. اما «هم» نمیخواست آن را ببیند. نوشته این بود :

اگر تغییر نکنی از بین میروی !

سپس «ها» به درون هزارتو سرک کشید و با نگرانی آنجا را نگاه کرد. فکر کرد که چگونه گرفتار این بی پیری شده بود . اعتقاد داشت که ممکن است درون هزارتو پیری نباشد و یا او قادر به یافتن آن نباشد. چنین اعتقادات ترسناکی او را فلج میکرد و زجرش میداد .

«ها» لبخند زد. میدانست که تعجب «هم» از این بود که "چه کسی پنیرش را جابجا کرده؟" در حالی که تعجب «ها» از این بود که "چرا نتوانستم با جابجایی پنیر، من هم جابجا شوم؟" در حین ورود به هزارتو، به پشت سر خود نگاه کرد و از دیدن محل قبلی خود احساس آرامشی به او دست داد. احساس میکرد که به سوی محل زندگی قدیمی و آشنای خود کشیده میشود، اگر چه دیگر در آنجا پیری یافت نمیشد .

«ها» بیشتر مضطرب شد و با خود اندیشید: آیا واقعاً میخواهد به داخل هزارتو برود. او روی دیوار روبرویش شعاری نوشت و برای مدتی به آن خیره شد .

شعار این بود :

اگر نمیترسییدی چه میکردی؟

«ها» درباره ی این جمله فکر کرد؛ میدانست بعضی اوقات کمی ترس، میتواند خوب باشد. وقتی شما از بدتر شدن اوضاع وحشت دارید، اگر کاری نکنید، ترس، شما را وادار به انجام کاری میکند. اما خوب نیست که ترس به حدی برسد که شما را از انجام کار باز دارد .

او به طرف راست نگاه کرد، به قسمتی از هزارتو، جایی که قبلاً هرگز ندیده بود، و احساس ترس کرد. سپس نفسی عمیق کشید، به راست چرخید و با قدم هایی آهسته وارد جایی ناشناخته شد. در آغاز، در حالی که سعی میکرد راه خود را پیدا کند، نگران بود که شاید بیش از حد در ایستگاه پنیر قبلی منتظر مانده؛ و چون برای مدت طولانی پیری نخورده بود، احساس ضعف میکرد و عبور از درون هزارتو طولانیتر و دردناکتر از حد معمول به نظرش میرسید .

تصمیم گرفت اگر دوباره با چنین وضعیتی روبرو شود، محل راحت قبلی خود را ترک کرده، زودتر تغییر کند. به این ترتیب همه چیز آسان میشد .

سپس در حالی که می اندیشید، لبخندی زد .

«ها» در خلال چند روز بعد، اینجا و آنجا تکمهای کوچکی از پنیر پیدا کرد. اما، مقدار آن قابل توجه نبود. او امید داشت که به مقدار کافی پنیر پیدا کند و مقداری از آن را برای «هم» ببرد تا او هم تشویق شود و به درون هزارتو بیاید. اما، «ها» هنوز به اندازهی کافی احساس اطمینان نمیکرد. او مجبور بود بپذیرد که همه چیز در هزارتو گیجکننده است، و به نظر میآید اوضاع نسبت به آخرین باری که او در هزارتو بوده تغییر کرده است. دیر رسیدن بهتر از هرگز نرسیدن است . هر زمان که احساس پیشرفت میکرد در هزارتو گم می شد. به نظر می رسید که پیشرفتش دو قدم به جلو و یک قدم به عقب است . این جستجو برایش حکم یک مبارزه را داشت. اما باید اقرار میکرد که برگشتنش به داخل هزارتو و به دنبال پنیر گشتن، به آن سختی نبود که تصور میکرد . با گذشت زمان، دائم به این مسئله فکر میکرد که آیا انتظار پیدا کردن پنیر جدید کاری واقعینانه است؟ شک میکرد که آیا لقمهای بزرگتر از دهانش برداشته است؟ سپس خندید، زیرا به یادآورد که تا آن لحظه لقمه ای در کار نبوده است .

هرگاه که مایوس میشد، به خود نهیب میزد. کاری که در حال انجام آن بود، با تمام دشواریها، از ماندن در وضعیت بی پنیری خیلی بهتر میباشد . تصمیم گرفت به جای اینکه اجازه دهد شرایط بر او چیره شود، خود شرایط را کنترل کند. سپس با خود گفت: - اگر اسنیف و اسکری میتوانند ادامه دهند، پس من هم میتوانم . بعداً، وقتی به آن چیزهایی که اتفاق افتاده بود فکر کرد، پشیمان بر خلاف اعتقاد قبلیاش، پنیر در ایستگاه قبلی، شبانه ناپدید نشده بود؛ مقدار پنیری که آنجا بوده به تدریج کمتر میشده، و آنچه که باقیمانده بود، کهنه و بد مزه شده بود . حتی شاید کپک هم زده بود، هر چند که در آن موقع به این موضوع توجهی نداشته است. در هر حال مجبور بود بپذیرد که اگر میخواست، احتمالاً میتوانست آنچه را که در حال وقوع بود حس کند؛ اما در واقع نخواست. «ها» اکنون پیبرده بود اگر از آغاز به آنچه که در حال وقوع بود توجه، و تغییر را پیشبینی کرده بود، احتمالاً غافلگیر نمیشد .

شاید این همان کاری است که اسنیف و اسکری کرده بودند . او تصمیم گرفت که از آن به بعد گوش به زنگ باشد، در انتظار تغییر باشد، و خودش آن را پیشبینی کند. امیدوار بود که قبل از وقوع، گرایش ذاتیاش تغییر را حس کند تا بتواند خود را برای سازگار کردن با آن آماده نماید . او برای کمی استراحت ایستاد. روی دیوار هزارتو نوشت : پنیر را بو کنید تا از زمان کهنه شدن آن آگاه شوید . چندی بعد، پس از زمانی طولانی که پنیری پیدا نکرده بود، بالاخره یک ایستگاه پنیر بزرگ یافت که به نظر امیدبخش می آمد . اگر چه پس از ورود، با مشاهدی جای خالی پنیر، بسیار مایوس شد و احساس کرد دیگر نمیخواهد ادامه دهد. رفته رفته توان خود را از دست میداد. میدانست که گم شده، و میترسید که زنده نماند. به بازگشت به دایستگاه پنیر قبلی فکر کرد. حداقل، اگر موفق به بازگشت میشد و «هم» هنوز آنجا بود، «ها» دیگر تنها نمیماند. سپس دوباره همان سؤال همیشگی را مطرح کرد :

"اگر نمیترسیدم، چه میکردم؟"

«ها» فکر کرد دیگر بر ترسش غلبه کرده، اما بیش از آنچه تصور میکرد ترسیده بود و خود نمی خواست قبول کند. مطمئن نبود که از چه چیزی میترسد، اما در وضعیتی که از جهت جسمانی ضعیف شده بود؛ فهمید که بیشتر از هر چیز از تنها ادامه دادن وحشت دارد؛ و این وحشت بود که باعث عقب ماندنش میشد. اما او قبلاً از این موضوع آگاهی نداشت .



کنجکاو بود بدانند آیا «هم» نیز حرکت را آغاز کرده یا هنوز به علت ترسش فلج مانده است. سپس، بهترین اوقاتش را در هزارتو به خاطر آورد، و آن زمانی بود که در حال حرکت بود. او برای اینکه به خودش یادآوری کند و همینطور نشانهای برای دوستش «هم» بگذارد تا او امیدوارانه هدف را دنبال کند، شعاری روی دیوار نوشت:

حرکت در مسیری جدید به تو کمک خواهد کرد تا پنیر جدیدی پیدا کنی. «ها» به آن گذرگاه تاریک نگریست؛ او از ترسش آگاه بود. چه در پیش است آیا خالی است؟ یا بدتر از آن، خطراتی در کمین است؟ همه ی چیزهای ترسناکی را که احتمال وقوع آن میرفت در ذهن خود تصور کرد. او تا سرحد مرگ، خودش را ترسانده بود. سپس به خود خندید و فهمید که ترس اوضاع را بدتر میکند. بنابراین کاری را انجام داد که اگر نمی ترسید میکرد. یعنی حرکت در مسیری جدید. در حالیکه شروع به دویدن در راهروهای تاریک کرد لبخند میزد «ها» هنوز نفهمیده بود، اما در حال کشف آن چیزی بود که به او روحیه میداد. با اعتماد خود را رها کرد. اگرچه که به درستی نمیدانست چه در پیش رو دارد. اما، با کمال تعجب همینطور بیشتر و بیشتر لذت میبرد و از خود میپرسید: «چرا این قدر حال خوب است، من که نه پنیری دارم و نه میدانم کجا میروم؟»

طولی نکشید که فهمید چرا احساس خوبی دارد.

ایستاد تا دوباره روی دیوار بنویسد:

غلبه بر ترس، یعنی آزادی

«ها» پی برد که او تا به حال اسیر ترسش بوده و حرکت کردن در مسیری جدید، سبب آزادی او شده است. حالا احساس میکرد که نسیم خنک و فرحبخشی از این قسمت هزارتو میوزد. چند نفس عمیق کشید و حس کرد که از حرکت، نیرو گرفته است.

حال که بر ترسش غلبه کرده بود، اوضاع از آنچه که قبلاً تصور میکرد لذتبخشتر شده بود. مدتها بود که چنین احساسی به او دست نداده بود و تقریباً فراموش کرده بود که این جستجوها چقدر نشاط آور است. «ها» برای اینکه اوضاع را حتی بهتر کند، شروع کرد به ترسیم دوباره ی یک تصویر در ذهنش. او به وضوح خود را دید که در وسط انبوه ی از پنیرهای مورد علاقه اش، از چدار تا بری، نشسته است. خودش را در حال خوردن تمام پنیرهایی دید که دوست داشت، و از آنچه که میدید لذت میبرد. سپس اندیشید که چقدر از خوردن تمام آن پنیرهای عالی لذت خواهد برد.

هر چه واضحتر خودش را در حال لذت بردن از پنیر جدید تصور میکرد، موقعیت برایش واقعیت و قابل پاورتر میشد.

احساس میکرد که بالاخره آن را پیدا خواهد کرد.

او روی دیوار نوشت:

تصور کردن خودم در حال لذت بردن از پنیر جدید، حتی قبل از اینکه آن را پیدا کنم، مرا به طرف آن رهنمون میشود

«ها» دائماً به جای اینکه به شکستهایش فکر کند، به موفقیتهایش فکر میکرد. او تعجب می کرد که چرا همیشه فکر میکرده که تغییر موجب بدتر شدن اوضاع میشود. اکنون پیبرده بود که تغییر میتواند او را به جهت بهتر هدایت کند. از خودش پرسید:

چرا من این موضوع را قبلاً نفهمیدم؟

و سپس با نیرو و سرعت و چابکی بیشتری به درون هزارتو رفت. طولی نکشید که مرکز پنیری را دید و وقتی متوجه تکه های کوچک پنیر جدیدی شد که نزدیک در ورودی آن بود، هیجانزده شد. آنها انواع پنیرهایی بودند که «ها» قبلاً هرگز ندیده بود، اما به نظر عالی می آمدند .

آنها را امتحان کرد و فهمید که خوشمزه اند .

او بیشترین تکه های پنیری که در دسترس بود را خورد و چند تکه در جیبش گذاشت تا بعداً بخورد و شاید هم با «هم» قسمت کند .

دوباره نیرویش را بدست آورد و با هیجان زیادی داخل ایستگاه پنیر شد. اما در کمال ناراحتی دید که آنجا خالی است. کسی قبلاً آنجا بوده و فقط چند تکه از پنیر جدید باقی گذاشته. او فهمید که اگر زودتر حرکت کرده بود، احتمال داشت سهم بیشتری از پنیر در آنجا پیدا کند .

«ها» تصمیم گرفت که برگردد و ببیند آیا «هم» آماده است به او ملحق شود یا نه .

در بازگشت از همان راه، توقف کرد و روی دیوار نوشت :

هر چه سریعتر پنیر کهنه را رها کنی، زودتر پنیر تازه پیدا خواهی کرد

بعد از مدتی «ها» به ایستگاه پنیر قبلی برگشت و «هم» را هم پیدا کرد. او تکههای پنیر جدیدی را که در جیبش بود به «هم» تعارف کرد، ولی «هم» تعارف او را رد کرد .

«هم» از محبت دوستش سپاسگزار بود، اما گفت :

-فکر نمیکنم پنیر جدیدی بخواهم. این آن چیزی نیست که من به آن عادت دارم. من پنیر خودم را میخواهم. من قصد ندارم تغییر کنم، تا آنچه را که میخواهم بدست آورم .

«ها» فقط سرش با ناامیدی تکان داد، و با بی میلی به درون هزارتو بازگشت. وقتی به دورترین نقطه ای که قبلاً در آن بود، رسید دلش برای دوستش تنگ شد، اما فهمید که به جستجو علاقه مند شده است. او حتی پیش از آنکه به ذخیره ی بزرگی از پنیر برسد که انتظار یافتنش را داشت، از این موضوع آگاه بود که تنها به سبب داشتن پنیر خرسند نشده بلکه غلبه بر ترس سبب خوشحالی او بوده است. با فهمیدن این موضوع دیگر خود را به اندازهی زمانی که در ایستگاه قبلی بدون پنیر مانده بود ضعیف احساس نمیکرد .

در واقع اطلاع از غلبه بر وحشت، او را تقویت میکرد. اکنون احساس میکرد قبل از هر چیز، زمان برایش اهمیت دارد. در واقع احساس میکرد آن چه را که به دنبال آن بوده به دست آورده است. لبخند زد و گفت: جستجو در هزارتو، ایمنتر از ماندن در وضعیت بیپنیری است .

«هم» دیگر باره پیبرد: آنچه که انسان از آن می ترسد هرگز به آن بدی نیست که تصور میکند. ترسی که انسان در سر می پروراند بسیار هولناک تر از چیزی است که در واقعیت اتفاق میافتد. ترس از نیافتن پنیر جدید، آنچنان سبب وحشت او شده بود که حتی نمیخواست جستجو را آغاز کند. اما زمانی که سفر خود را آغاز کرد، آنقدر در راهروها پنیر وجود داشت که امکان ادامه مسیر را برای او فراهم کند. حال، بیصبرانه منتظر پیدا کردن پنیر بیشتری بود و امید به آینده، کم کم برایش هیجان انگیز میشد. افکار قدیمی اش سرشار از نگرانی و وحشت بود. او قبلاً همیشه به نداشتن پنیر کافی فکر میکرد، و عادت داشت

بیشتر به نکات منفی بیندیشد تا نکات مثبت. اما، از وقتی که ایستگاه پنیر قبلی را ترک کرده بود افکارش متحول شده بود. قبلاً معتقد بود که پنیر هرگز نباید جابجا شود، و تغییر درست نیست .

اما اکنون پی برده بود که تغییرات به طور طبیعی همواره وجود دارند، خواه انتظار آن را داشته باشید خواه نداشته باشید. اگر انتظار تغییر را نداشته باشید و خود در پی آن برنیاید، تغییر میتواند شما را غافلگیر کند. وقتی پیبرد عقایدش تغییر کرده، مکث کرد تا روی دیوار بنویسد :

افکار قدیمی، تو را به سمت پنیر جدید هدایت نمیکند

« ها » هنوز پنیر جدیدی پیدا نکرده بود، اما همینطور که درون هزارتو میدوید، به آن چه که یاد گرفته بود می اندیشید .

حال فهمیده بود که افکار جدید، او را به رفتارهای جدید سوق میدهد .

رفتار او از زمانیکه دائماً به همان ایستگاه بدون پنیر سر میکشید تغییر کرده بود .

میدانست وقتی انسان عقاید خود را تغییر میدهد، اعمالش نیز دگرگون میشود. شما، هم میتوانید باور کنید که یک تغییر به شما آسیب میرساند و در برابرش ایستادگی کنید، هم میتوانید باور کنید که پیدا کردن پنیر جدید به شما کمک میکند، و این تغییر را با رضایت بپذیرید. اینها همه بستگی به آن دارد که فرد چه باوری را انتخاب کند. روی دیوار نوشت :

وقتی میبینی میتوانی پنیر جدیدی را پیدا کنی و از آن لذت ببری، مسیر خود را تغییر بده « ها » فهمید که اگر با آن تغییر زودتر کنار آمده بود و ایستگاه پنیر قبلی را زودتر ترک کرده بود، حالا در وضعیت بهتری میتوانست باشد، و با قدرت بیشتری که در جسم و روحش احساس میکرد میتوانست بهتر از عهده ی مبارزه برای پیدا کردن پنیر جدید برآید. در واقع، اگر او انتظار تغییر را داشت و به جای تلف کردن وقت و انکار تغییری که رخ داده بود، حرکت میکرد، احتمالاً دیگر پنیر را پیدا کرده بود. دوباره از قوهی تخلیش استفاده کرد و خود را در حال پیدا کردن و لذت بردن از پنیر جدید دید، و تصمیم گرفت به قسمت های ناشناختهتری از هزارتو برود. او تک و توک تکه های کوچک پنیر را پیدا کرد، و دوباره قدرت و اطمینانش را به دست آورد .

وقتی درباره ی گذشته و جایی که از آن آمده بود فکر میکرد، خوشحال بود که خیلی جاها روی دیوار شعارهایی به جا گذاشته است، و مطمئن بود که آن شعارها به عنوان نشانه، برای « هم » سودمند خواهد بود تا در صورت ترک ایستگاه پنیر قبلی، بتواند او را تعقیب کند .

« ها » فقط امیدوار بود که جهتش را درست انتخاب کرده باشد .

او درباره ی این احتمال که « هم »، دست خط او را روی دیوار بخواند و راهش را پیدا کند، فکر کرد. روی دیوار آنچه را که فکر کرده بود نوشت :

توجه به موقع به تغییرات کوچک به تو کمک میکند که خود را برای تغییرات بزرگتری که در راه است آماده کنی .

« ها » دیگر گذشته را رها کرده بود و خود را با زمان حال وفق میداد. او با نیرو و سرعت بیشتری در هزارتو پیش میرفت. پس از مدتی که به نظر خیلی هم طولانی میآمد، بالاخره آن اتفاق افتاد. سفرش یا حداقل این قسمت از سفرش به سرعت و با خوشحالی پایان یافت. « ها » به راهرویی رسید که برای او جدید بود، گوشه ای را دور زد و پنیر جدیدی را در ایستگاه "ن" پیدا کرد. وقتی داخل شد، از آنچه که دید یکه خورد. همه جا از بزرگترین ذخیره ی پنیری که دیده بود پر بود. او بسیاری از

پنیرها را نمیشناخت چون بعضی از آنها برایش جدید بودند. پس برای لحظهای شک کرد که آیا آنها واقعاً یا فقط زائیده‌ی خیال اویند. تا اینکه دوستان قدیمیاش اسنیف و اسگری را دید. اسنیف با تکان دادن سر به او خوش آمد گفت، و اسگری پنجه اش را تکان داد. شکم های کوچک چاق آنها نشان می داد که از مدتی پیش آنجا بوده اند. با عجله سلام کرد و بلافاصله تکه هایی از پنیرهای مورد علاقه اش را گاز زد. کفشهایش را از پا درآورد، بندهایش را به هم گره زد و دور گردنش انداخت تا چنانچه دوباره به آنها احتیاج داشت در دسترس باشد. اسنیف و اسگری خندیدند و با تحسین سرشان را تکان دادند. سپس «ها» روی پنیر جدید پرید؛ وقتی که به حد دلخواه خورد، تکهای پنیر تازه برداشت و به افتخارش گفت:

-درود بر تغییر!

همانطور که «ها» پنیر جدید را با لذت میخورد، به آنچه که یاد گرفته بود اندیشید. او پی برد، وحشت گذشته اش تنها به خاطر اعتقاد به چیزی بود که دیگر حقیقت نداشت.

پس چه چیزی او را وادار به تغییر کرد؟ آیا وحشت مرگ از گرسنگی نبود؟ «ها» لبخند زد، چون فکر کرد آن هم حتماً بی تأثیر نبوده است.

دوباره خندید و پيبرد که تغییر از زمانی شروع شده است که او یاد گرفته بود به اشتباهاتش بخندد. فهمید، سریعترین راه برای تغییر این است که انسان بتواند به افکار احمقانه ی خود بخندد و بعد آزادانه و به سرعت پیش رود.

همینطور فهمید که چیزهای مفیدی درباره ی حرکت کردن از دوستانش اسنیف و اسگری یاد گرفته. آنها زندگی را ساده می گرفتند و اوضاع و احوال را بیش از حد تجزیه و تحلیل نمیکردند. وقتی که موقعیت تغییر کرد و پنیر جابجا شده بود، آنها هم تغییر کرده و حرکت کرده بودند. «این در خاطرش خواهد ماند.» «ها» همچنین از مغز شگفت انگیزش برای انجام کاری که آدم کوچولوها در آن بیشتر از موشها تبحر داشتند استفاده کرده بود. او خیلی بهتر و با جزئیات تمام، خودش را در حال پیدا کردن چیزی بهتر، مجسم کرده بود، و به اشتباهاتی که در گذشته مرتکب شده بود فکر کرد تا از آنها برای برنامه ریزی آینده اش استفاده کند. او میدانست که نتیجه ی یاد گرفتن چگونه برخورد کردن با تغییر، این است که میتوانید اوضاع را ساده تر بررسی کنید، انعطافپذیر باشید و فوراً حرکت کنید. نیازی نیست که مسائل را بیش از حد پیچیده کنید، یا خود را با فکرهای ترسناک گیج نمایید. شما میتوانید با توجه کردن به تغییرات کوچک، خود را به نحو بهتری برای تغییر بزرگی که در راه است آماده کنید.

فهمید که باید خودش را زودتر با تغییر امور تطبیق بدهد زیرا، اگر به موقع این کار را نکند ممکن است دیگر خیلی دیر شود. او مجبور بود که بپذیرد بزرگترین عامل بازدارنده ی تغییر، در باطن خود او قرار دارد، و تا انسان تغییر نکند هیچ چیز بهتر نمی شود. شاید مهمترین چیزی که او دریافت، این بود که همیشه پنیر جدید در جای دیگری وجود دارد. چه شما به موقع آن را تشخیص بدهید چه ندهید.

انسان وقتی پاداش میگیرد که بر ترسش غلبه کند و از ماجراجویی لذت ببرد. او میدانست که به بعضی از ترسها باید احترام گذاشت چرا که میتواند شخص را از خطر واقعی دور نگه دارد، و متوجه شود که اکثر وحشتهایش منطقی نبوده اند و او را از تغییر به موقع بازداشته بودند. اما در آن لحظه این مسئله را حس نمیکرده است، ولی حالا متوجه میشود که عدو سبب خیر شده و تغییر به موهبتی از غیب انجامیده است. اکنون او حتی بعد بهتری از وجودش را شناخته بود. همانطور که «ها» آنچه را که یاد گرفته بود به خاطر میآورد، دوستش «هم» را نیز به یاد آورد.

کنجکاو بود بدانند که آیا « هم » هیچ یک از شعارهایی را که او روی دیوار، در ایستگاه پنیر قبلی و در سراسر هزارتو، نوشته بود خوانده است یا نه؟ آیا هنوز تصمیم به رها کردن و حرکت گرفته بود؟ آیا تا کنون وارد هزار تو شده و آنچه زندگیش را میتوانست بهتر کند کشف کرده، یا چون نمیخواست تغییر کند هنوز خودش را حبس کرده است؟

« ها » میخواست مجدداً برای پیدا کردن دوستش « هم » به مرکز پنیر قبلی بازگردد، اما از گم شدن وحشت داشت .

با خود اندیشید اگر « هم » را پیدا کند شاید قادر باشد که راه خلاص شدن از گرفتاریش را به او نشان دهد، ولی یادش آمد که قبلاً هم سعی کرده بود دوستش را وادار به تغییر کند .

« هم » باید راهش را خودش با غلبه بر وحشتهایش و گذشتن از آسایش پیدا کند. هیچ کس دیگری نمیتوانست این کار را برای او انجام دهد یا او را راضی کند. او باید خودش فایدهی تغییر کردن را ببیند. « ها » میدانست که برای « هم » ردی گذاشته که با خواندن آنها میتواند راهش را پیدا کند. او دوباره خلاصهای از آنچه را که یاد گرفته بود روی بزرگترین ایستگاه پنیر "ن" نوشت .

او دریافت خود را روی تصویر بزرگی از پنیر نوشت، و همانطور که به آموختههایش نگاه میکرد لبخند زد. شعارهای روی دیوار عبارت بودند از :

تغییر اتفاق میافتد .

آنها دائماً پنیر را جابجا میکنند .

انتظار تغییر را داشته باشید .

آمادهی جابجا شدن پنیر باشید .

تغییر را کنترل کنید .

پنیر را دائماً بو کنید، آن قدر که بفهمید چه وقت دارد کهنه میشود .

خودتان را به سرعت با تغییر تطبیق دهید .

هر چه سریعتر پنیر کهنه را رها کنید، زودتر میتوانید از پنیر تازه لذت ببرید .

تغییر کنید .

با پنیر حرکت کنید .

از تغییر لذت ببرید .

از ماجراجویی لذت ببرید و لذت ببرید از مزهی پنیر تازه .

همیشه آمادهی تغییر سریع باشید و هر بار از آن لذت ببرید .

آنها دائماً پنیر را جابجا میکنند .

«ها» پی برد از زمانی که با «هم» در ایستگاه پنیر قبلی بوده است، افکارش تغییر کرده، اما میدانست که اگر همه چیز را همیشگی ببیند ممکن است به راحتی به همان آدم قبلی تبدیل گردد .

بنابراین هر روز ایستگاه پنیر "ن" را بررسی میکرد که ببیند پنیرش در چه وضعیتی است. او تصمیم گرفته بود نگذارد هیچ تغییر غیر منتظرهای غافلگیرش کند .

با این که هنوز ذخیره ی بزرگی از پنیر داشت، دائماً داخل هزار تو میرفت و فضاهای جدیدی را کشف می کرد تا بتواند با تغییرات جدید اطرافش، در تماس باشد .

او میدانست که امنیت، آگاهی داشتن نسبت به محیط اطراف است، نه حبس کردن خود در شرایط راحت. سپس «ها» چیزی شنید که فکر کرد صدای حرکتی در هزارتو است. همانطور که صدا بلندتر میشد متوجه شد کسی دارد میآید. آیا ممکن بود «هم» همین پشت باشد؟ آیا واقعاً تغییر کرده بود؟ «ها» امیدوارانه آرزو کرد

همانطور که قبلاً بارها این کار را کرده بود که سرانجام دوستش این توانایی را یافته باشد .

با پنیر حرکت کنید از آن لذت ببرید .

پایان داستان ... یا شروعی دیگر

### مذاکره های در عصر همان روز

وقتی مایکل داستان را تمام کرد، نگاهی به اطراف اتاق انداخت و دید که همکلاسیهای سابقش به او لبخند میزنند .

چند نفر از آنها از او تشکر کردند و گفتند نتایج خیلی خوبی از این داستان گرفته اند .

ناتان پرسید :

-نظرتان دربارهی این که قرار دیگری بگذاریم و راجع به آن بحث کنیم چیست؟

بیشتر آنها موافق بودند، بنابراین ترتیب ملاقاتی را برای قبل از شام دادند. عصر آن روز، پس از آن که در سالن یک هتل جمع شدند، شروع کردند به شوخی و مجسم کردن خودشان در هزارتو و پیدا کردن پنیر. سپس آنجلا با خوشرویی از گروه پرسید :

خب، شما در این داستان کدام بودید؟ اسنیف، اسکری، «هم» یا «ها»؟

کارلوس جواب داد :

خب، من امروز بعدازظهر داشتم دربارهی همین موضوع فکر میکردم. به خوبی زمانی را به یاد می آورم که تاجر کالای ورزشی بودم و در همان دوران با تغییر شدیدی روبرو شدم .

من، اسنیف نبودم و وضعیت را بو نکشیدم و تغییر سریع را ندیدم. مطمئناً اسکری هم نبودم، زیرا فوراً دست به کار . نشدم

بیشتر شبیه «هم» بودم، که میخواست در منطقی امن خودش بماند. در حقیقت نمیخواستم با تغییر کنار بیایم. حتی نمیخواستم تغییر را ببینم .

مایکل که به نظر میرسید زمان زیادی از وقتی که او و کارلوس در مدرسه دوستان نزدیکی بودند نگذشته است گفت :

- رفیق، ما این جا در مورد چه چیزی بحث میکنیم؟

کارلوس گفت :

یک تغییر غیر منتظره‌ی کاری .

مایکل خندید :

-اخراجت کردند؟

فقط همین را بگویم که نمیخواستم به دنبال پنیر جدید بروم و فکر میکردم برای اثبات این که نباید تغییری در من رخ دهد، دلیل خوبی دارم. بنابراین آن موقع خیلی ناراحت بودم .

بعضی از همکلاسی‌ها که در آغاز بحث ساکت بودند، حال راحتتر شروع به صحبت کردند و وارد بحث شدند، از جمله فرانک که به ارتش ملحق شده بود .

فرانک گفت :

« هم » مرا به یاد یکی از دوستانم میاندازد. بخشی که او در آن کار میکرد در شرف انحلال بود اما دوستم نمیخواست آن را بپذیرد .

شرکت دائماً کارمندان را جابجا میکرد. ما همه سعی کردیم با او در مورد فرصتهای بسیاری که شرکت در اختیار کارمندان انعطافپذیر قرار میداد صحبت کنیم، اما او اعتقاد داشت که مجبور به تغییر نیست. وقتی که بخش او بسته شد، او تنها کسی بود که تعجب کرد. اکنون دوران سختی را میگذرانند، چرا که مجبور است خودش را با تغییری که فکرش را نمیکرده تطبیق بدهد.

جسیکا گفت :

-من هم فکر نمیکردم که تغییر هرگز برای من اتفاق بیفتد. اما « پنیر من » بیش از یک بار جابجا شده، مخصوصاً در زندگی شخصیم، که آن را بگذاریم برای بعد .  
بسیاری از آنها خندیدند به جز ناتان .

ناتان گفت :

شاید همه ی نکته همین باشد که تغییر برای همه ی ما اتفاق میافتد؛ و اضافه کرد :

-ای کاش خانواده ام قبلاً این داستان پنیر را شنیده بودند. بدبختانه ما نمیخواستیم تغییراتی که در کاسییمان رخ میداد بپذیریم و حال دیگر خیلی دیر شده، چون در حال حاضر مجبور شده ایم که بسیاری از فروشگاههایمان را ببندیم .

این موضوع خیلی‌ها را در گروه متعجب کرد، برای اینکه آنها فکر میکردند ناتان خوش شانس است، چون شغلی امن و ثابت داشت که میتواندست سالهای متمادی به آن تکیه کند .

جسیکا کنجکاوانه پرسید :

-چی شد؟

ناتان گفت :

وقتی که فروشگاههای بزرگ، با کالاهای مختلف و قیمتهای پایین، به شهر آمدند، فروشگاههای کوچک زنجیره‌های ما ناگهان از مد افتاد، و ما واقعاً نتوانستیم با آنها رقابت کنیم. حالا میتوانم بفهمم ما به جای این که مثل اسنیف و اسکری باشیم، بیشتر شبیه «هم» بوده ایم .

چون همان جایی که بودیم ماندیم و تغییر نکردیم؛ دائماً سعی کردیم آن چه را که در شرف وقوع بود نادیده بگیریم، و اکنون به دردرس افتادهايم .

ای کاش میتوانستیم از «ها» چند درس بگیریم، زیرا ما مطمئناً نتوانستیم به خومان بخندیم و روش مان را تغییر بدهیم .

لورا، که در تجارت زن موفق‌ی بود و تا کنون فقط گوش میکرد و خیلی کم حرف زده بود گفت:

- من هم بعد از ظهر درباره ی این داستان فکر کردم. فکر کردم ببینم چهطور میتوانم بیشتر شبیه «ها» باشم، اشتباهاتم را ببینم، به خودم بخندم تغییر نمایم و بهتر عمل کنم .

او ادامه داد و گفت :

کنجکاوم بدانم چند نفر این جا هستند که از تغییر میترسند؟

هیچ کس جواب نداد. او پیشنهاد کرد :

-چه طور است دستانمان را بالا ببریم .

فقط یک دست بالا رفت .

خوب به نظر میرسد که ما در گروهمان فقط یک آدم صدیق داریم !

سپس ادامه داد :

-ممکنه از سؤال بعدی بیشتر خوشتون بیاد. چند نفر اینجا هستند که فکر میکنند دیگران از تغییر میترسند؟ عملاً همه دستها بالا رفت و همه شروع به خندیدن کردند .

لورا گفت :

این به ما چی میگه؟

ناتان جواب داد :

-مطمئناً بعضی اوقات ما حتی از ترس خود بیخبریم. من هم وقتی که برای اولین بار این داستان را شنیدم، از ترس خود آگاه نبودم، اما از این سؤال بسیار خوشم آمد که پرسید اگر نمیترسیدی، چه میکردی؟ بعد جسیکا اضافه کرد :

-خب، آنچه که من از این داستان فهمیدم این است که تغییر همه جا اتفاق میافتد، و زمانی من میتوانم بهتر عمل کنم که بتوانم به سرعت خود را با آن تطبیق دهم. یادم میآید سالها پیش، سازمان ما فروش یک دایرةالمعارف بیست و چند جلدی را به عهده داشت. یک نفر سعی کرد بگوید که ما باید همه‌ی دایرةالمعارفها را در یک دیسک کامپیوتر ذخیره کنیم و به قیمت کمتری



بفروشیم، چرا که میتوان اطلاعات را به سهولت به روز کرد، و هزینه ی تولید نیز بسیار کم خواهد شد و نیز افراد بیشتری قادر به خرید آن خواهند بود .

اما، ما مخالفت کردیم .

ناتان پرسید :

چرا شما مخالفت کردید .

-برای این که معتقد بودیم ستون اصلی تجارت ما را فروشندگان سیار تشکیل میدهند و حفظ این نیروی فروش بستگی به درآمد آنها از فروش محصولات ما داشت. ما تا مدت مدیدی در این کار موفق بودیم و فکر می کردیم که این موفقیت برای همیشه ادامه خواهد داشت .

لورا گفت :

-در این داستان شاید تکبر ناشی از موفقیت « هم » و « اه » همین معنا را داشته باشد. آنها هم به این مسئله بیتوجه بودند که نیاز دارند روشی را که زمانی مؤثر بوده تغییر دهند .

ناتان گفت :

-بنابراین شما فکر کردید تنها پنیری که میتوانید داشته باشید، همان پنیر قدیمی است؟ بله، و میخواستیم دو دستی به آن بچسبیم !

-وقتی من به اتفاقات گذشته فکر میکنم میبینم فقط این دیگران نیستند که پنیر را جابجا میکنند، بلکه پنیر دورهای دارد، و سرانجام به پایان میرسد .

-به هر حال ما تغییر نکردیم. اما یک رقیب این کار را کرد و فروش ما به شدت کاهش یافت و تا امروز دوره ی سختی را میگذرانیم. اکنون تغییرات بزرگ تکنولوژیکی در صنعت در حال وقوع است و به نظر نمیرسد که کسی در شرکت بخواهد خود را درگیر آن کند. این وضع تا حدودی نگران کننده است. فکر میکنم که احتمالاً به زودی شغلم را از دست میدهم .

کارلوس با صدای بلند گفت :

-زمان، زمان، ورود به هزارتو است .

همه خندیدند، از جمله جسیکا .

کارلوس به طرف جسیکا برگشت و گفت :

خوب است که تو میتوانی به خودت بخندی .

فرانک به دیگران گفت :

این همان چیزی است که من از داستان دریافتهام. من اغلب خودم را خیلی جدی میگیرم اما متوجه شدم چگونه « ها » وقتی که توانست به خود و کارهایش بخندد « ها » تغییر کرد. تعجبی ندارد که اسمش « ها » بود. گروه تازه متوجه بازی آشکار با کلمات شد .

آنجا سؤال کرد :

آیا « هم » اصلاً تغییر کرد و پنیر جدید را یافت؟

الین گفت :

-بله من فکر میکنم پیدا کرد .

کوری گفت :

-من فکر نمیکنم. بعضی آدمها هرگز تغییر نمیکنند و بهای آن را نیز می پردازند. من در شغل پزشکی خود اشخاصی را مانند « هم » میبینم؛ آنها پنیرشان را حق مسلم خود میدانند و وقتی از آنها گرفته شود خود را قربانی حس میکنند و دیگران را مقصر میدانند. آنها بیشتر از افرادی که رها میکنند و به حرکت ادامه میدهند بیمار میشوند .

سپس ناتان به آهستگی، انگار که با خود حرف میزند، گفت :

-من حدس میزنم که سؤال این است: چه چیزی را رها کنیم و به سوی چه چیزی حرکت کنیم؟ برای یک لحظه کسی چیزی نگفت .

ناتان گفت :

-باید اعتراف کنم که من آنچه را که برای فروشگاه هایی مانند فروشگاههای ما در قسمت دیگر کشور در حال وقوع بود، متوجه شدم. اما، امیدوار بودم که بر ما اثر نگذارد. گمان میکنم اگر انسان بتواند به استقبال تغییر برود بهتر از آن است که منتظر شود تغییر روی دهد و سپس خود را با آن منطبق کند. شاید ما باید خودمان پنیرمان را حرکت بدهیم؟

فرانک پرسید :

منظورت چیست؟

ناتان گفت :

-دست خودم نیست، ولی به کرات به این مسئله فکر میکنم که اگر ما همهی قدیمییمان را به موقع فروخته بودیم و به جای آن یک فروشگاه جدید و بزرگ ساخته بودیم که با بهترینها رقابت کند، امروز ممکن بود این جا نباشیم؟ لورا گفت :

- شاید منظور « ها » وقتی که روی دیوار نوشت :

از ماجراجویی لذت ببرید و با پنیر حرکت کنید .

همین بود .

فرانک گفت :

-فکر میکنم بعضی چیزها نباید تغییر نکند. مثلاً ارزشهای اصلی .

اما اکنون پی میبرم که اگر در زندگی زودتر با "پنیر" حرکت کرده بودم موفقتر میشدم. - خب مایکل داستان کوتاه و خوبی بود .

ریچارد که بدبین کلاس بود گفت :

-اما واقعاً شما چهطور در شرکت خود از این موضوع استفاده کردید؟

گروه هنوز نمیدانست که ریچارد خودش دارد تغییراتی را تجربه میکند. اخیراً از همسرش جدا شده بود و میکوشید بین کار، و بزرگ کردن بچه هایش تعادلی برقرار کند. مایکل جواب داد :

-میدانی، من همانطور که گفته شد، تصور میکردم کارم فقط حل و فصل مشکلات روزانه است، در حالیکه آن چه باید انجام میدادم آیندهنگری و توجه به مسیر آیندهی شرکتان بود. آیا میتوانی تصور کنی که چگونه این مسایل تمام بیست و چهار ساعت مرا پر کرده بود. من در کشاکش مسائل بودم و نمیتوانستم خود را رها کنم، بهطوری که کسی تاب تحمل مرا نداشت .  
لورا گفت :

-پس به جای هدایت کردن فقط اداره میکردی .

مایکل گفت :

-دقیقاً، بعداً وقتی که داستان « چه کسی پنیر مرا جابجا کرد؟ » را شنیدم پیبردم که کار من باید رسم کردن تصویر پنیر جدیدی باشد که همهی ما در پی آن بودیم و با یافتن آن، میتوانستیم از تغییر و موفقیت لذت ببریم؛ چه در کار و چه در زندگی .

ناتان پرسید :

-در سر کار چه کردید؟

خب، وقتی من از کارمندان شرکتان پرسیدم که آنها شبیه کدام یک از شخصیتهای داستان هستند، دیدم که همه آن شخصیتها را در شرکت داشتهایم، و متوجه شدم که به اسنیفها، اسکرپها، « هم » ها و « ها » ها، هر کدام باید بهطور متفاوتی برخورد شود .

اسنیف های ما میتوانستند تغییرات را در بازار بو بکشند. بنابراین آنها به ما کمک کردند که دید شرکت خود را امروزی کنیم. آنها تشویق شدند تا برای جلب مشتری بیشتر، تغییراتی را که لازم است در محصولات جدید صورت پذیرد، مشخص کنند .

اسنیفها به ما گفتند از اینکه میتوانند در بخشی کار کنند که وظیفههاش تشخیص وضعیت و تغییر به موقع است، بسیار لذت میبرند .

اسکرپهای ما دوست داشتند که فعال باشند بنابراین، ما آنها را پیشاهنگ حرکتان کردیم. آنها فقط احتیاج داشتند کنترل شوند که به جهت اشتباهی حرکت نکنند و سپس برای فعالیتهایشان، یعنی آوردن پنیر جدید، پاداش گرفتند. آنها کار کردن در سازمانی را که به فعالیت و نتایج کارشان ارج مینهاد دوست داشتند. آنجلا پرسید :

دربارهی « هم » ها و « ها » ها چی؟

مایکل جواب داد :

- متأسفانه «هم» ها لنگرهایی بودند که سرعت ما را کم میکردند. آنها یا زیادی راحت بودند یا خیلی از تغییر کردن میترسیدند. بعضی از «هم» های ما فقط زمانی تغییر کردند که ما برایشان تصویری واضح از فایده‌ی تغییر در کارشان ترسیم کردیم .

«هم» های ما به ما گفتند که میخواهند در جای امنی کار کنند، بنابراین تغییرات باید برای آنها قابل درک باشد تا حس امنیتشان را افزایش دهد. وقتی به خطر واقعی عدم تغییر پیبردند، بعضی از آنها عوض شدند و خوب عمل کردند. این نگرش بیشتر به ما کمک کرد که بیشتر «هم» ها را به «ها» تبدیل کنیم. فرانک پرسید :

با «هم» هایی که تغییر نکردند چه کردید؟

مایکل با تأسف گفت :

-مجبور شدیم آنها را مرخص کنیم .

-ما میخواستیم همهی کارمندانمان را نگه داریم، اما میدانستیم که اگر تجارت ما به سرعت کافی تغییر نکند، همه به دردسر میافتیم .

سپس گفت :

-خبر خوب اینکه، با اینکه «ها» های ما در آغاز تردید داشتند، به اندازه‌ی کافی روشنگر بودند که چیز جدیدی یاد بگیرند، به نحو متفاوتی عمل کنند، و خود را به موقع تطبیق بدهند تا موفقیتمان را موجب شوند. - آنها انتظار تغییر را داشتند، و آن را جستجو میکردند. از آنجایی که طبیعت بشر را میشناختند به ما کمک کردند تا تصویری واقعی از پنیر جدید ترسیم کنیم که عملاً برای همه قابل درک باشد. آنها به ما گفتند، میخواستند در سازمانی کار کنند که به کارمندان اعتماد به نفس و امکاناتی برای تغییر بدهد .

به ما کمک کردند شوخطبعیمان را همانطور که به دنبال پنیر جدید میرفتیم حفظ کنیم.

ریچارد گفت :

تو هم هی اینها را از یک داستان کوچک فهمیدی؟

مایکل لبخند زد :

-فقط از داستان نه، بلکه استنباط شخصیمان بود که موجب عملکرد متفاوتمان شد .

آنجا اعتراف کرد: من تا حدودی مثل «هم» هستم، بنابراین برای من مؤثرترین قسمت داستان جایی بود که «ها» به ترسش خندید و شروع کرد به ترسیم تصویری در ذهنش، تا جایی که خود را در حال لذت بردن از پنیر جدید دید، و همین امر از وحشت حرکت به سوی هزارتو کاست، و آن را خوشایندتر کرد و سرانجامها به نتیجه بهتری رسید. این همان کاری است که من اغلب دلم میخواهد انجام دهم .

فرانک پوزخند زند :

- پس حتی «هم» ها هم بعضی اوقات میتوانند فایده‌ی تغییر کردن را بفهمند .

کارلوس خندید :

-مثل فایده‌ی حفظ کردن شغلشان .

آنجلا افزود :

-یا حتی کسب یک ترفیع .

ریچارد که در تمام مدت مذاکره اخم کرده بود، گفت :

-رئیس‌م اخيراً به من می‌گوید که سازمان احتیاج به تغییر دارد. اما من فکر می‌کنم منظورش اینست که من به تغییر احتیاج دارم. ولی من نخواستم بپذیرم و گمان می‌کنم هرگز نفهمیدم واقعاً پنیر جدیدی که او سعی می‌کرد ما را به آن طرف هدایت کند چه بود؟ یا چگونه من میتوانستم از آن سود ببرم .

ریچارد با تبسم گفت :

-باید اعتراف کنم که تصور دیدن پنیر جدید و لذت بردن از آن برایم خوشایند است. چون به این ترتیب، همه چیز ساده تر به نظر می‌رسد. انسان وقتی می‌بیند که چگونه می‌تواند شرایط را بهتر کند، بیشتر به تغییر علاقمند می‌شود. شاید بتوانم در زندگی شخص ام، از این موضوع استفاده کنم .

او اضافه کرد :

-به نظر میرسد بچه‌های من فکر میکنند هیچ‌چیز نباید در زندگیشان تغییر یابد. فکر می‌کنم آنها مانند «هم» رفتار میکنند، و به همین دلیل عصبیاند و احتمالاً از آینده میهراسند. شاید من تصویر واقعی پنیر جدید را برای آنها ترسیم نکرده‌ام. احتمالاً به این علت که من خود نیز آن را نمی‌بینم .

گروه کاملاً ساکت بود، و چند نفری به زندگی . شخصی شان فکر میکردند .

جسیکا گفت :

-خب، بیشتر افراد این جا درباره‌ی شغلشان صحبت کردند، اما همانطور که من به داستان گوش میدادم درباره‌ی زندگی شخصیم فکر کردم. تصور می‌کنم رابطه‌ی فعلی من پنیر کهنه است که مقدار زیادی کپک ناجور روی آن را پوشانده است .

کوری از روی موافقت خندید :

-من هم همینطور، احتمالاً احتیاج دارم از یک رابطه بد، خود را رها سازم .

آنجلا موافقت کرد :

-یا شاید پنیر کهنه فقط رفتار کهنه ما باشد. آنچه ما واقعاً احتیاج داریم از آن رها شویم همین رفتاری است که سبب رابطه‌ی بد ما میشود. پس بهتر است عاقلانه تر عمل کنیم .

کوری پرید و گفت :

-آی خوب گفتم! پنیر جدید یک رابطه‌ی جدید است با همان شخص .

ریچارد گفت :

- من رفته رفته متوجه میشوم مفهوم این داستان از آنچه که فکر میکردم بیشتر است. من از این طرز فکر که به جای گذشتن از رابطه، بهتر است از رفتار کهنه بگذریم خیلی بیشتر خوشم میآید .

تکرار همان رفتار همیشگی، باعث نتیجه تکراری میشود. در مورد کار هم همین مسئله صدق میکند. شاید من باید به جای تغییر شغل، روش کار خود را تغییر دهم. احتمالاً اگر تا به حال این کار را کرده بودم موقعیت بهتری داشتم .

سپس، یکی که در شهر دیگری زندگی میکرد اما برای تجدید دیدار آمده بود، گفت :

-همانطور که به داستان و زندگیهای دیگران گوش میکردم مجبور شدم به خودم بخندم. من برای مدتهای طولانی مثل « هم بودم، من و من میکردم و از تغییر میترسیدم، و متوجه این نبودم که چطور دیگران هم همین کار را میکردند .

متأسفانه بدون اینکه خودم بفهمم، این را به بچه‌هایم هم منتقل کرده‌ام. اکنون که درباره‌ی آن فکر میکنم پی می‌برم که تغییر واقعاً میتواند ما را به جایی جدید و بهتر راهنمایی کند؛ اگر چه ما در آن زمان از آن وحشت داریم. من زمانی را به یاد می‌آورم که پسر ما در سال دوم دبیرستان بود و شغل همسر ما را ملزم کرد که از ایالت ایلوی نویز به ایالت ورمونت برویم .

پسرمان از اینکه مجبور بود دوستانش را ترک کند، ناراحت بود. او شناگری برجسته بود ولی مدرسه‌اش در ورمونت تیم شنا نداشت. به همین دلیل از این جابجایی عصبانی بود. اما پس از مدتی عاشق کوه‌های ورمونت شد؛ اسکی را شروع کرد و به تیم اسکی کالجش ملحق شد و حال با رضایت خاطر در کلرادو زندگی میکند .

اگر این داستان پنیر را قبلاً شنیده بودیم میتوانستیم خانواده‌هایمان را از مقدار زیادی فشار عصبی نجات بدهیم. جسیکا گفت :

-من به خانه میروم تا این داستان را برای خانواده‌ام تعریف کنم. از فرزندانم میپرسم که آنها فکر میکنند من کدام هستم؟ اسنیف، اسگری، « هم » یا « ها »؟ و هم این که خودشان کدامند؟ ما میتوانیم درباره‌ی آن چه که حس میکنیم پنیر قدیمی خانوادگی ماست و آنچه که میتواند پنیر جدید ما باشد، صحبت کنیم. ریچارد گفت :

-فکر خوبی است .

همه از این مسئله تعجب کردند؟ حتی خودش. سپس فرانک عقیده اش را گفت :

من تصمیم دارم بیشتر مثل « ها » باشم. با پنیر حرکت کنم و از آن لذت ببرم .

تصمیم دارم این داستان را به دوستانی که نگران ترک ارتش اند بدهم و به آنها نشان دهم که تغییر چه مفهومی میتواند داشته باشد. فکر میکنم به بحث خوبی منجر شود .

مایکل گفت :

-بسیار خوب، بله، به این طریق ما تجارت خود را بهبود بخشیدیم، درباره‌ی آن چه که از داستان دستگیرمان شد و این دکه چطور میتوانیم آن را برای بهبود وضعیت خود به کار ببریم چندین مذاکره داشتیم، عالی بود، برای این که ما زبانی را یافته بودیم که با آن به نحو خوشایندی میتوانستیم درباره‌ی چگونگی برخورد با تغییر، صحبت کنیم و این بسیار مؤثر بود، مخصوصاً وقتی که این بحث در شرکت‌مان عمیقتر گسترش یافت.

ناتان پرسید :

منظورت از کلمه ی عمیقتر چیست؟

مایکل پاسخ داد :

-خب، هرچه بیشتر به درون شرکت میرفتیم اشخاص بیشتری را پیدا میکردیم که احساس میکردند قدرت کمتری دارند . آنها به شکل قابل درکی از تغییری که ممکن بود از بالا تحمیل شود میترسیدند. بنابراین در مقابل تغییر ایستادگی میکردند. بهطور خلاصه، تغییری که تحمیلی است، مخالفت بر می انگیزد .

اما، وقتی که داستان پنیر بدون کم و زیاد در سازمان با همه درمیان گذاشته شد، به ما کمک کرد که بخندند، یا حداقل به وحشتهای گذشتیشان لبخند بزنند و به حرکت ادامه دهند .

مایکل اضافه کرد: ای کاش من این داستان پنیر را زودتر شنیده بودم .

کارلوس پرسید :

چه کسی پنیر مرا جا به جا کرد؟

-چه طور؟

مایکل پاسخ داد :

برای اینکه ما آن قدر دیر متوجه شدیم به تغییر احتیاج داریم که دیگر تجارت ما به نحو بدی زمین خورده بود. آن چنان که مجبور به مرخص کردن کارمندانمان شدیم. همانطور که قبلاً گفتم، تعدادی از آنها خم دوستان خوب ما بودند .

این برای همهی ما مشکل بود. در هر صورت چه آنهایی که ماندند و چه اغلب آنهایی که رفتند، گفتند که داستان پنیر، به آنها کمک کرد تا به اوضاع به گونهای دیگر بنگرند و آن را بهتر تحمل کنند. آنهایی که مجبور به رفتن و جستجوی شغل جدیدی شدند، گفتند در آغاز درک اوضاع جدید برایشان مشکل بوده است اما، یادآوری این داستان به آنها کمک بزرگی کرد .

آنجلا پرسید :

بیشتر چه چیزی به آنها کمک کرد؟

مایکل جواب داد :

به من گفتند بعد از آن که بر ترسشان غلبه کردند، بهترین چیز پی بردن به این نکته بود که پنیر جدیدی خارج از اینجا در انتظارشان است. گفتند که تجسم تصویری از پنیر جدید، و موفقیتشان در یک شغل جدید، به آنها احساس خوبی میداد و کمکشان میکرد که در مذاکرات مربوط به کارشان موفقتر باشند. چندین نفر از آنها شغلهای بهتری به دست آوردند .

لورا پرسید :

آن افرادی که در سازمان شما ماندند چه؟

مایکل گفت :

-به جای شکایت از تغییرات، گفتند که فقط پنیرشان جابجا شده و به جستجوی پنیر جدیدی رفتند، که هم موجب صرفه جویی در وقت شد و هم فشارهای عصبی را کم کرد .

طولی نکشید افرادی که مقاومت کرده بودند نتیجه ی تغییر را دیدند و حتی خودشان در به وجود آوردن تغییر پا پیش گذاشتند .  
کوری گفت :

-فکر میکنید چرا آنها تغییر کردند؟

مایکل گفت :

-پس از این که در شرکت، فشارهای کارکنان بر یکدیگر تغییر یافت دگرگون شدند .

چه کسی پنیر مرا جا به جا کرد؟

او پرسید :

-در بیشتر شرکت هایی که شما کار کرده اید، وقتی تغییر از طرف رؤسای بالا اعلام میشود چه اتفاقی رخ میدهد؟ آیا بیشتر کارمندان میگویند که عقیده ی خوبی است؟ یا میگویند بد است؟

فرانک جواب داد :

-میگویند بد است؟

مایکل هم تأیید کرد :

-بله اما میدانید چرا؟

کارلوس گفت :

-برای این که کارمندان میخواهند اوضاع همانطور بماند، و فکر میکنند تغییر برای آنها بد خواهد بود. وقتی شخصی میگوید تغییر فکر بدی است، دیگران هم تأیید میکنند .

مایکل گفت :

بله این نظر واقعیشان نیست، بلکه آنها به این دلیل موافقت میکنند که با دیگران هم رنگ باشند. آن چه باعث جلوگیری از نوآوریها و تغییرات میشود، اکثراً همین فشارهای کارکنان بر روی یکدیگر است. بکی سؤال کرد :

-خب بعد از این که این کارمندان این داستان را شنیدند چه تغییراتی رخ داد؟

مایکل خیلی روشن گفت :

-اثر فشارهای پرسنل و کارکنان بر روی یکدیگر از بین رفت، برای این که هیچ کس نمیخواست مثل هم باشد. حتی ممکن است خودشان را تغییر داده باشند. چرا شما این داستان را در دیدار قبلی به ما نگفتید؟ این داستان میتواند مؤثر باشد .

ما یکل گفت :



البته که بهترین اثر را میگذاشت، به خصوص وقتی که در سازمان شما همه این داستان را بدانند. این سازمان میتواند یک مؤسسه بزرگ باشد یا یک کسب و کار کوچک، یا حتی خانواده‌تان؛ به این دلیل که یک سازمان، فقط وقتی تغییر میکند که افراد آن تغییر کنند .

سپس آخرین نظرش را گفت :

-وقتی ما تأثیر این داستان را دیدیم، آن را به افرادی که با آنها رابطهی تجاری داشتیم دادیم، زیرا میدانستیم آنها با تغییر سر و کار دارند. به آنها اعلام کردیم که ممکن است ما، پنیر جدید و یا طرفهای بهتری برای موفقیت داشته باشیم. این اقدام به کسب و کاری جدید منتهی شد .

این تجربه به جسیکا چندین ایده داد، و یادش آمد که فردا صبح زود، تعدادی تماس کاری داشته است. به ساعتش نگاه کرد و گفت :

-وقت آن است که من این مرکز پنیر را ترک و مقداری پنیر جدید پیدا کنم .

گروه خندیدند و خداحافظی کردند. بیشتر آنها میخواستند به صحبت ادامه دهند، اما مجبور بودند آن جا را ترک کنند. هنگام رفتن از مایکل تشکر کردند .

او در جواب گفت :

-من از این که شما داستان را تا این حد سودمند یافتید بسیار خوشحالم و امیدوارم به زودی این فرصت را بیابید که آن را با دیگران در میان بگذارید .

"پایان"