

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

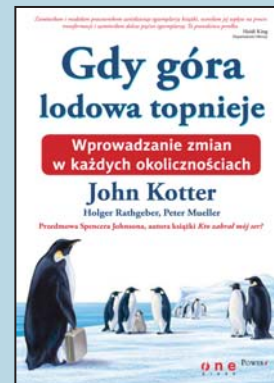
ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach

Autor: John Kotter, Holger Rathgeber,  
Peter Mueller, Spenser Johnson  
ISBN: 978-83-246-1516-2  
Tytuł oryginału: [Our Iceberg Is  
Melting: Changing and Succeeding  
Under Any Conditions](#)



*Zamówiłam i rozdałam pracownikom sześćdziesiąt egzemplarzy książki, oceniłam jej wpływ na proces transformacji i zamówiłam dalsze pięćset egzemplarzy. To prawdziwa perełka.*

**Heidi King,**  
**Departament Obrony**

### Opowieść dla odważnych dorosłych

Odkąd pingwiny sięgały pamięcią, zawsze mieszkały na tej właśnie górze lodowej. „To nasz dom” – powiedziałyby Ci, gdybyś kiedykolwiek odnalazł drogę do ich świata z lodu i śniegu. Powiedziałyby również: „To zawsze będzie nasz dom”. To wydawałoby się całkiem logiczne z ich punktu widzenia. A jednak pewnego dnia coś się zmieniło – mały pingwin dostrzegł, że ten świat stopniowo ulega zagładzie. Innym mieszkańcom góry ta perspektywa wydawała się tak nieprawdopodobna, że odrzucili tę niepokojącą wiadomość. Zmiana? Nie ma takiej możliwości!

Ta opowieść nie jest zwykłą historyjką. To Twoja mantra i Twój kodeks. Przy użyciu przystępnej narracji, która przemawia do wszystkich bez względu na wiek, autorzy opowiadają o poważnych i niełatwych sprawach. Wprowadzanie procesu zmian, zarówno w Twoim życiu osobistym, jak i dużej organizacji, to zawsze trudny i wymagający proces. Potrzeba do niego odwagi i siły woli. Niesie on też za sobą ryzyko. Historia o pingwinach, które znalazły się w obliczu wielkiej transformacji, pobudzi Cię do refleksji i zaoferuje potężną dawkę motywacji w erze zmian.

- Przewycięzanie problemów i narastających konfliktów.
- Identyfikowanie koniecznych działań i utrwalanie wyników.
- Wprowadzanie zmian i odnoszenie sukcesów.
- Osiem kroków na drodze do realizacji zmian.
- Znaczenie procesu myślenia i analiza emocji.

# Witaj

Jeśli dobrze poradzisz sobie z wyzwaniem, jakim zawsze jest zmiana, będziesz doskonale prosperował. Jeśli sobie z nim nie poradzisz, narazisz siebie i innych na ryzyko.

Zbyt często ludzie i organizacje nie dostrzegają potrzeby zmian. Nie potrafią prawidłowo zidentyfikować koniecznych działań, zakończyć ich sukcesem ani utrwalić wyników. Firmy nie mogą temu podołać. Systemy edukacyjne tego nie potrafią. Całe narody mają z tym problemy.

Przez dziesięciolecia prowadziliśmy badania dotyczące zmian. Znamy pułapki, w które wpadają nawet bardzo inteligentni ludzie. Wiemy, jakie kroki prowadzą do sukcesu grupy. Pokażemy Ci, czego się dowiedzieliśmy.

Zamiast dużo mówić o teorii, postanowiliśmy wykorzystać metodę, która przez wieki pomagała ludziom uczyć się świata skuteczniej niż wszystkie inne sposoby: postanowiliśmy opowiedzieć bajkę.

Bajki mają ogromną moc, ponieważ jasno i przystępnie opisują poważne i zagmatwane sprawy. Łatwo je zapamiętać, w przeciwieństwie do tych wszystkich informacji, którymi jesteśmy codziennie bombardowani i o których następnego dnia już nie pamiętamy. Pobudzają do myślenia, zawierają ważne wnioski i dają wszystkim — starym i młodym — motywację do korzystania z zawartej w nich wiedzy. W naszym nowoczesnym, technicyzowanym świecie możemy łatwo zapomnieć o tej prostej, ale jakże ważnej prawdzie.

Nasza bajka została zainspirowana osiągnięciami Johna Kottera, wielokrotnie nagradzanego za badania nad skutecznymi mechanizmami wprowadzania zmian. Wszyscy często spotykamy podstawowe problemy opisane w tej historyjce. Jednak niewielu z nas potrafi sobie dobrze z nimi poradzić.

Jeśli masz dużą wiedzę o środowisku, w którym toczy się akcja tej bajki — o Antarktyce — zauważysz, że życie naszych pingwinów nie wygląda dokładnie tak, jak na kartach magazynu „National Geographic”. Takie właśnie są reguły tej gry. Jeżeli myślisz, że zabawne historyjki z obrazkami są wyłącznie dla dzieci, wkrótce przekonasz się, iż ta książka opisuje problemy znane Ci z życia codziennego i dręczące niemal wszystkich członków różnych organizacji.

Czytelnicy chcący najpierw zapoznać się z historią tej książki, jej intelektualną podbudową i metodą ośmiu kroków albo po prostu dowiedzieć się, w jaki sposób nasza bajka może im pomóc osiągać sukcesy w erze zmian, znajdą dodatkowe materiały na stronie 138. Jeżeli nie odczuwasz na razie takiej potrzeby, po prostu usiądź w wygodnym fotelu i zacznij czytać.

## Nasza góra lodowa nigdy nie stopnieje

Pewnego razu w skutej lodem Antarktyce mieszkała sobie kolonia pingwinów, zajmująca górę lodową w pobliżu dzisiejszego Przylądka Waszyngtona.



Góra dryfowała w tamtej okolicy od bardzo wielu lat. Otaczające ją morze obfitowało w żywność. Na jej powierzchni wznosiły się zwały wiecznego śniegu, zapewniające zwierzętom schronienie przed potężnymi zimowymi sztormami.

Odkąd pingwiny sięgały pamięcią, zawsze mieszkały na tej właśnie górze lodowej. „To nasz dom” — powiedziałyby Ci, gdybyś kiedykolwiek odnalazł drogę do ich świata z lodu i śniegu. Powiedziałyby również: „To zawsze będzie nasz dom”. To wydawałoby się całkiem logiczne z ich punktu widzenia.

Tam, gdzie mieszkaly pingwiny, marnowanie energii prowadzilo do smierci. Kazdy w stadzie wiedzial, ze przezycie zapewni wszystkim tylko zbijanie sie w gromadke, by nie tracic ciepla. Nauczyly sie wiecej polegac na sobie nawzajem. Czesto zachowywaly sie jak jedna wielka rodzina (co, oczywiscie, miało swoje dobre i zle strony).



Ptaki byly naprawde piekne — pingwiny cesarskie, najwieksze spozród siedemnastu gatunków antarktycznych zwierząt odzianych we fraki.

W kolonii żyło dwieście sześćdziesiąt osiem pingwinów. Jeden z nich miał na imię Alfred.

Alfred wyglądał i zachowywał się podobnie jak inni. Prawdopodobnie uznałbyś go za mądrego i pełnego godności (chyba że naprawdę nie lubisz zwierząt). Jednak pod pewnym względem bardzo różnił się od pozostałych pingwinów.

**To jest Alfred.  
Obserwuje morze.**





Alfred był niezwykle ciekawski i spostrzegawczy.

Inne pingwiny zajmowały się głównie polowaniem na niewielkie morskie stworzenia. Było to dosyć ważne zajęcie, biorąc pod uwagę brak innego pożywienia. Jednak Alfred mniej łowił, za to więcej czasu poświęcał na obserwację góry lodowej i morza.

Inne pingwiny spędzały mnóstwo czasu z przyjaciółmi i krewnymi. Alfred był dobrym mężem i ojcem, ale rzadziej niż inni brał udział w życiu społeczności. Często przechadzał się samotnie, obserwując otoczenie i zapisując swoje spostrzeżenia.

Mógłbyś pomyśleć, że Alfred był dziwny, a inne pingwiny być może nie chciały spędzać czasu w jego towarzystwie. To błędne rozumowanie. Alfred po prostu robił to, co uważał za słuszne. Wyniki jego obserwacji były zaś coraz bardziej alarmujące.

Alfred nosił z sobą małą walizeczkę pełną spostrzeżeń, pomysłów i wniosków. (Tak, tak, walizeczkę. Pamiętaj, to bajka). Zdobywane przez niego informacje były coraz bardziej niepokojące. Wydawało się, że wynika z nich coraz wyraźniejsze przesłanie:



## Nasza góra lodowa topnieje i może wkrótce rozpaść się na kawałki!!!

Rozpad góry lodowej na tysiące małych kawałków byłby dla pingwinów katastrofą, szczególnie gdyby doszło do niego w czasie zimowego sztormu. Wiele starych ptaków i piskląt z pewnością by zginęło. Kto mógł przewidzieć wszystkie konsekwencje? Tak jak w przypadku wszelkich niewyobrażalnych kataklizmów, nikt nie miał przygotowanego żadnego planu działania.

Alfred nie należał do tych, co łatwo wpadają w panikę. Jednak im dokładniej analizował swoje spostrzeżenia, tym bardziej wytrącały go one z równowagi.

Wiedział, że musi coś zrobić. Nie mógł jednak niczego ogłosić ani pouczać innych, co mają robić. Nie należał do przywódców stada. Nie był nawet synem, bratem ani ojcem żadnego z przywódców. Nie miał również żadnego doświadczenia w prognozowaniu zmian zachodzących we wnętrzu gór lodowych.

Alfred pamiętał też, jak potraktowano Henryka, innego zwykłego pingwina, który kiedyś zasugerował, że ich dom robi się kruchy. Kiedy nikt nie wykazywał żadnego zainteresowania, Henryk zebrał pewne dowody. Jego wysiłki spełzły jednak na niczym:

— Henryku, naprawdę za bardzo się przejmujesz. Zjedz kałamarnicę, poczujesz się lepiej.

— Kruchy?! Podskocz Henryku. Niech pięćdziesiąt pingwinów podskoczy jednocześnie. Czy coś się dzieje? Co?

— Twoje spostrzeżenia są bardzo ciekawe, Henryku. Można jednak interpretować je na cztery sposoby. Widzisz, jeżeli założymy...

Niektóre ptaki nic nie mówiły, ale zaczęły traktować Henryka inaczej niż przedtem. Zmiana była bardzo subtelna, lecz Alfred ją zauważył. Zdecydowanie nie była to zmiana na lepsze.

Alfred poczuł się bardzo samotny.

O rany...  
I co ja teraz zrobię?

