

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

Heidi King  
Departament Obrony

# Gdy góra lodowa topnieje

**Wprowadzanie zmian  
w każdych okolicznościach**

## John Kotter

Holger Rathgeber, Peter Mueller

*Przedmowa Spencera Johnsona,  
autora książki *Kto zabrał mój ser?**



**onepress**  
POWER

Tytuł oryginału: Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding  
Under Any Conditions

Tłumaczenie: Michał Lipa

ISBN: 978-83-289-1614-2

Copyright © 2005 by John Kotter & Holger Rathgeber.

Foreword copyright © by Spencer Johnson.

Polish edition copyright © 2008, 2021, 2024 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/gorlvv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# 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 uznalbyś go za mądrego i pełnego godności (chyba że naprawdę nie lubisz zwierząt). Jednak pod pewnym względem bardzo różnił się od pozostałych pingwinów.





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?



## Co ja teraz zrobię?

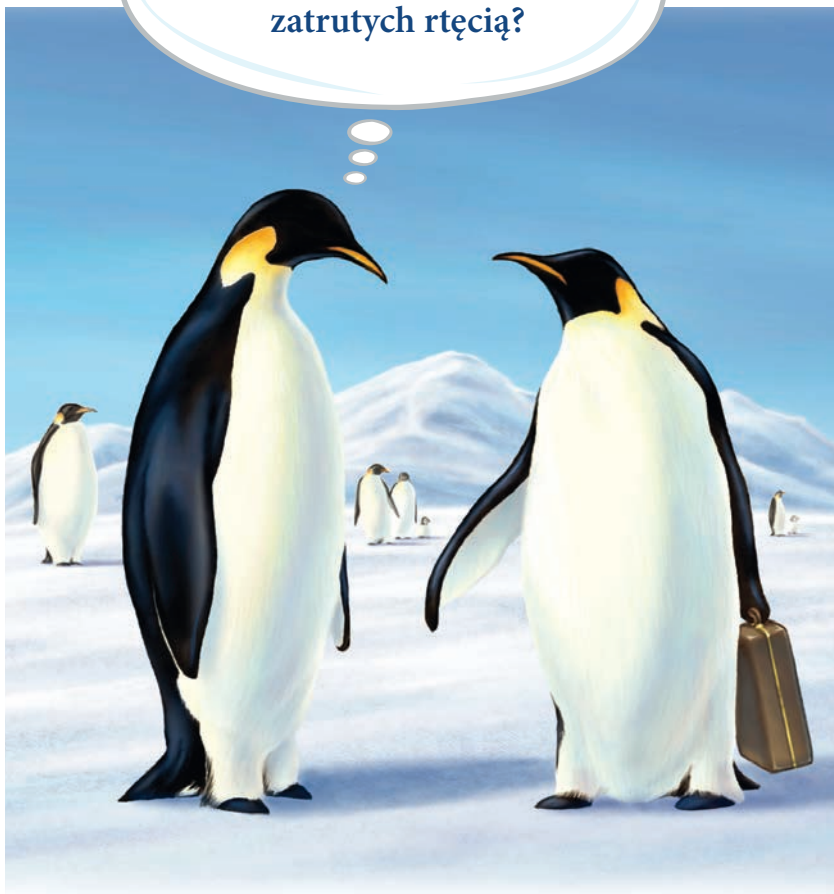
Stadem rządziła Rada Przywódców. Nazywano ją także nieformalnie „grupą dziesięciu”, a przewodził jej Naczelny Pingwin. (Wśród nastolatków funkcjonowało odmienne określenie tej grupy, ale to zupełnie inna historia).

Alicja należała do grona dziesięciu przywódców. Była nieustępliwym, praktycznym ptakiem, skłonny do zdecydowanych działań. Żyła blisko kolonii, w przeciwieństwie do kilku kolegów, trzymających się raczej z dala od reszty pingwinów. W rzeczywistości wszyscy przedstawiciele tego ciała sprawiali wrażenie odludków, choć nie wszyscy zachowywali się w ten sposób.

Alfred uznał, że Alicja będzie mniej niż inni przywódcy skłonna do odrzucenia jego historii. Poszedł więc do niej, aby o wszystkim opowiedzieć. Z Alicją nie trzeba było umawiać się na spotkanie.

Podczas rozmowy powiedział jej o wszystkich swoich obserwacjach i wnioskach. Słuchała uważnie, choć w głębi duszy zastanawiała się, czy Alfred nie ma przypadkiem jakichś problemów osobistych.

Problemy z żoną?  
Zbyt dużo kałamarnic  
zatrutych rtęcią?



Nie zignorowała jednak tego ostrzeżenia, lecz powiedziała (z nutką sceptycyzmu w głosie): „Zabierz mnie tam, gdzie twoim zdaniem problem jest najbardziej widoczny”.

Miejsce to nie było położone na powierzchni góry lodowej, ale w jej wnętrzu, a dostęp do niego możliwy był tylko spod wody. Alfred wytłumaczył to Alicji. Wysłuchiwała go, ale ponieważ nie była najcierpliwszym z ptaków, powiedziała tylko: „Dobrze, dobrze, chodźmy już”.

Nurkujące pingwiny są zwykle narażone na duże niebezpieczeństwo, ponieważ lamparty morskie i orki tylko czekają, by zapolować na bezbronного ptaka. Nie wdając się w nieprzyjemne szczegóły, wystarczy powiedzieć, że nikt nie chciałby zostać schwytany przez któregoś z tych drapieżników. Dlatego kiedy Alfred i Alicja wskoczyli do wody, byli bardzo czujni.

Gdy znaleźli się pod powierzchnią wody, Alfred pokazał towarzysze szczeliny w lodzie i inne wyraźne symptomy topnienia góry. Alicja była zdumiona, że sama nie dostrzegła wcześniej tych objawów.

W końcu wpłynęli do dużego otworu w bocznej ścianie góry lodowej. Kanałem o szerokości kilku metrów dotarli do wielkiej, wypełnionej wodą groty, położonej w samym sercu ich dryfującej wyspy.

Alicja starała się sprawiać wrażenie, że rozumie to, co widzi. Nie należy jednak zapominać, że to przewodzenie było jej specjalnością. Nie znała się na badaniu gór lodowych. Alfred zauważył jej konsternację. Po powrocie na powierzchnię wszystko jej wytłumaczył.



Krótko mówiąc:

Góry lodowe to nie to samo, co kostki lodu. Mogą mieć wewnątrz pęknięcia zwane kanałami. Kanały mogą prowadzić do wielkich pęcherzy powietrza, które nazywa się grotami. Jeżeli lód topi się wystarczająco szybko, pęknięcia mogą tworzyć się od strony wody, która wypełnia wtedy kanały i grotę.

W czasie bardzo mroźnej zimy woda w wąskim kanale może szybko zamarznąć, zamykając pełną wodę grotę. Kiedy temperatura jeszcze bardziej się obniży, również woda w grotcie może zacząć zamarzać. Ponieważ zaś zamarzający płyn znacznie zwiększa swoją objętość, góra lodowa może w efekcie rozpaść się na kawałki.

Po kilku minutach Alicja zrozumiała, dlaczego Alfred jest tak poruszony. Jaka była skala problemu?

## Zdecydowanie nie było za dobrze.

Alicja była wstrząśnięta, lecz nie okazywała tego. Zamiast tego zadawała Alfredowi pytanie za pytaniem.

— Muszę zastanowić się nad tym, co mi pokazałeś — rzekła w końcu — a potem szybko porozmawiać z pozostałymi przywódcami.

Już snuła plany.

— Będę potrzebowała twojej pomocy — powiedziała Alfredowi. — Musisz być gotów, aby pomóc innym zrozumieć skalę zagrożenia.

Po krótkiej przerwie dodała:

— Bądź też przygotowany na to, że niektóre ptaki nie będą chciały dostrzec żadnego problemu.

Alicja pożegnała się z Alfredem. On zaś poczuł się lepiej i gorzej zarazem.

**Lepiej** — ponieważ nie był już jedynym pingwinem, który widział nadciągającą katastrofę. Nie był jedynym mieszkańcem kolonii zdającym sobie sprawę, że problem jest pilny.

**Gorzej** — ponieważ nie widział żadnego rozwiązania. Nie podobał mu się też sposób, w jaki Alicja powiedziała „musisz być gotów” oraz „niektóre ptaki nie będą chciały dostrzec żadnego problemu”.

Straszliwa antarktyczna zima miała się zacząć już za dwa miesiące...





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# 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 ze 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.

**John Kotter** jest wybitnym ekspertem w dziedzinie przywództwa i zarządzania zmianą. Wykłada w Harvard Business School. Jest autorem jedenastu cenionych książek biznesowych, które stały się bestsellerami. Profesor Kotter prowadzi wykłady i seminaria na całym świecie.

**Holger Rathgeber** jest nowoczesnym, globalnym menedżerem. Pracuje w Beckton Dickinson, jednej z najlepszych na świecie firm z branży technologii medycznych.

onepress



Księgarnia internetowa:  
**onepress.pl**



**HELION S.A.**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

ebook dostępny na  
ebookpoint

ISBN 978-83-289-1614-2



9 788328 916142

książkiklasybusiness

Cena: 44,90 zł