

john kotter

& holger rathgeber

Aisbergul nostru se topește

Schimbarea
și succesul
în orice condiții

Traducere de
Monica Sibinescu
și Cosmin Maricari

Ilustrații de
Peter Mueller



PUBLICA

„«Aisbergul nostru se topește» este o carte superbă. Ea cuprinde mesaje puternice care pot ajuta un număr mare de cititori. Parcurge toți pașii spre succes într-o lume în schimbare, de la determinarea consecințelor importante, parteneriatul cu un colaborator capabil, stabilirea traseului de urmat, câștigarea încrederii, comportamentul față de cei care nu doresc schimbarea și așa mai departe.”

CHRIS HAND

Vicepreședinte Citigroup Global Account, Avaya Corporation

„Nu am mai citit niciodată într-o carte de afaceri o parabolă care să abordeze o problemă atât de complexă precum managementul schimbării, din care să extragă esențialul sub forma unei povestiri simple și ușor de înțeles pentru toată lumea. Aceasta este continuarea ideală pentru «Conducând schimbarea» și «Inima schimbării». O carte

obligatorie pentru oricine are de-a face cu managementul schimbării.”

RICHARD J. KOSINSKI

Category Development Officer, Yahoo, Inc.

„Cartea «Aisbergul nostru se topește» este fantastică — ciudată, dar la obiect. Ar trebui să determinăm fiecare persoană din Washington D.C. să o citească.”

JOHN BATTEN

Vicepreședinte executiv, Twin Disc, Inc.

„Cartea «Aisbergul nostru se topește» mi-a căzut în mână în luna mai, am comandat și am distribuit șaiszeci de exemplare în luna iunie, am evaluat efectul ei asupra eforturilor noastre de schimbare, după care am mai comandat încă cinci sute de exemplare în luna septembrie. Este o comoară.”

HEIDI KING

Manager de program, Departamentul Apărării

„Aceasta este cartea cea mai ușor de citit și totuși cartea cea mai bogată din punct de vedere informațional pe care am întâlnit-o.”

Stabilirea uneia dintre cele mai mari provocări ale managementului — «ce problemă, nu văd nicio problemă» — în contextul unui aisberg care se topește și al unui pinguin hotărât a reprezentat lovitura unui adevărat geniu.”

MICHAEL DIMELOW

Director, Product Marketing, TTP Communications PLC

„Am urmărit mulți ani lucrările lui Kotter, le respect mult, le folosesc în relațiile cu clienții și cunosc puterea unică a acestora de a sprijini oamenii și organizațiile pentru a avea realizări mai bune. Cea mai recentă strădanie a sa — această poveste cu pinguini — este, după părerea mea, cartea cea mai bună și mai utilă pe care a scris-o vreodată.”

ALAN FROHMAN

Președinte Frohman Associates

„Datorită acestei cărți și a faptului că am împărtășit-o și cu alte câteva persoane din organizație, ne-am putut mișca rapid pe mai multe fronturi. Suntem hotărâți să mergem înainte, în loc să continuăm să mai studiem,

să mai organizăm etc. Pentru noi are o mare importanță.”

TOM CURLEY

Președinte și CEO, Associated Press

„Este o carte grozavă. Face o treabă excelentă în sensul de a comunica, într-un mod simplu și nostim, provocările-cheie ale coordonării schimbării. Ne putem identifica ușor cu personajele. Permite o discuție relaxată cu privire la probleme dificile.”

DEB KARSTETTER

Vicepreședinte executiv, ABD Insurance & Financial Services

„Când eram copil, în Franța, am făcut cunoștință cu clasicul «Micul prinț». Am recitat această carte minunată pe vremea când eram în colegiu și de foarte, foarte multe ori de când sunt adult. Este o carte care mă ajută să cresc și să gândesc. Văd «Aisbergul nostru se topește» devenind «Micul prinț» pentru secolul XXI.”

STEPHAN BANCEL

General manager, Eli Lilly, Belgia

„Fiica mea de cincisprezece ani m-a văzut citind «Aisbergul nostru se topește» și, când am lăsat cartea în cameră, a început să o citească. După ce a terminat-o, a citit-o soția mea. După care am vorbit despre ea. Ceea ce bănuiesc că se va întâmpla acum în familia noastră și, mai ales, cu fiica noastră este existența unei povestiri de referință ce poate fi folosită atunci când discutăm aspecte legate de schimbare, întrucât este o poveste frapantă și ușor de reținut. Și, mai mult decât atât, este o carte greu de uitat.”

PETER Z. ORTON, PH.D.

Program Director, Special Projects, IBM On Demand Learning

„În această lume care se mișcă rapid, cu teancuri de date și materiale scrise, această carte este ca o gură de aer proaspăt. Este simplă și la obiect, ușor de citit și plină de multe idei pe care toți le pot aplica. M-am surprins reflectând la trecut pe o pagină, și la viitor pe o altă pagină.”

EDWARD DAY

Vicepreședinte executiv , Southern Company Generation

Cuvânt-înainte de Spencer Johnson, M.D.;
Autor al cărții „Who moved my cheese?”
și coautor al cărții „The One
Minute Manager”

La prima vedere, această carte minunată pare a fi o simplă fabulă care este ușor de citit și de înțeles. Însă acesta este doar vârful proverbialului aisberg.

Lucrând cu John Kotter, la Harvard Business School, am aflat că știe mai multe decât oricine despre schimbarea organizațiilor. Lideri și manageri din întreaga lume i-au citit mult respectata carte *Leading Change* și au descoperit că cel mai bun mod de a asigura schimbarea cu succes a organizației este să utilizeze cei Opt Pași recomandați de el.

Dar ce legătură are asta cu majoritatea dintre noi?

Ei bine, în „Aisbergul nostru se topește”, oricare persoană din orice fel de organizație — asta însemnând aproape toată lumea — poate descoperi cum se utilizează cei Opt Pași și se

poate bucura de mai multe reușite într-o epocă a schimbărilor.

Profesorul Kotter și Holger Rathgeber, coautorul său la fel de creativ, ne arată cum un grup de pinguini utilizează acești pași în condiții vitrege și, în aparență, fără să-și dea seama.

Fie în lumea afacerilor, fie în viața de zi cu zi, oricine, de la președintele unei firme la elevul de liceu, are de câștigat din această poveste.

În timp ce vă veți lăsa încântați de povestea care urmează, este posibil să vă întrebați „Care este «aisbergul» meu?” și „Cum pot folosi ceea ce descopăr în această poveste?”.

Gândiți-vă după aceea cum puteți împărtăși toate acestea celor cu care lucrați. În fond și la urma urmei, toate lucrurile merg mai bine când toți suntem de aceeași parte a „aisbergului”.

**Aisbergul
nostru
se topește**

Cuvânt de întâmpinare

Dacă știți ce să faceți când schimbările vă pun la încercare, puteți prospera extraordinar. Dacă nu știți, însă, ce să faceți în astfel de situații, atunci atât voi, cât și ceilalți puteți fi în pericol.

De multe ori, oamenii și organizațiile nu realizează cât de necesară este schimbarea. Fie nu identifică în mod corect ce trebuie să facă, nu concretizează ceea ce au început, fie se blochează pe parcurs. La fel se întâmplă cu afacerile. Cu sistemele școlare. Cu națiunile.

Noi am studiat schimbarea și provocările ei. Cunoaștem capcanele în care pot să cadă până și cele mai inteligente persoane. Știm pașii care trebuie parcurși pentru a asigura succesul de grup. Și vă vom demonstra constatările noastre.

Metoda noastră mai mult demonstrează decât expune și face acest lucru pe o cale care a ajutat oamenii să învețe, de-a lungul secolelor, mai mult decât orice altă tehnică: fabula.

Fabula poate fi puternică, întrucât preia subiecte serioase, neclare sau amenințătoare și le clarifică, făcându-le abordabile. Fabula este ușor de reținut, spre deosebire de multitudinea de informații cu care suntem bombardați azi și pe care mâine le uităm. Fabula stimulează gândirea, oferind lecții importante, și motivează — tinerii și bătrânii în egală măsură — pentru a se folosi de aceste lecții. În lumea noastră modernă, puternic tehnologizată, putem uita cu ușurință acest adevăr simplu și totuși atât de profund.

Dacă știți destule elemente despre locația în care ne-am amplasat povestea — Antarctica —, veți constata că viața pinguinilor noștri nu este chiar așa cum este descrisă într-un documentar National Geographic. Așa sunt fabulele. În cazul în care considerați că o povestioară nostimă cu poze este doar pentru copii, veți constata curând că această carte se referă la probleme adevărate de viață, frustrante pentru

aproape orice persoană care lucrează într-o organizație.

Fabula care urmează a fost inspirată de cercetările încununate cu premii ale lui John Kotter, referitoare la implementarea cu succes a schimbării. Fiecare dintre noi se confruntă cu problemele de bază descrise în poveste. Însă puțini dintre noi reușesc să găsească modalități de a ieși din impas în mod eficient.

Aisbergul nostru nu se va topi niciodată

A fost o dată ca niciodată o colonie de pinguini care trăia în înghețata Antarctică, pe un aisberg, în apropiere de ceea ce azi numim Cape Washington.



Aisbergul se afla acolo de mulți, mulți ani și era înconjurat de o mare bogată în hrană. Pe suprafața lui se găseau pereți uriași de zăpadă veșnică, ce puteau să adăpostească pinguinii de furtunile cumplite din timpul iernii.

Pinguinii locuiseră pe acest aisberg dintotdeauna. „Acesta este căminul nostru” — ar fi spus ei, dacă v-ați fi aflat în lumea lor de gheață și zăpadă. Și ar fi continuat, destul de logic, din punctul lor de vedere, — „și va fi întotdeauna căminul nostru”.

Acolo unde locuiau ei, orice risipă de energie ucidea. Toți membrii coloniei știau că trebuie să stea împreună pentru a supraviețui. Așa încât învățaseră să depindă unii de alții. Deseori, se comportau ca o mare familie (ceea ce, desigur, poate fi și bine, și rău).



Păsările erau cu adevărat frumoase. Cunoscutе sub numele de pinguini imperiali, acestea erau cele mai mari dintre cele șaptesprezece tipuri de animale antarctice care par mereu îmbrăcate în frac.

Colonia era formată din 268 de pinguini.
Unul dintre ei era Fred.

Fred arăta și se comporta aproape la fel ca toți ceilalți. Probabil că l-ați descrie ca fiind „drăguț” sau „distins”, cu condiția să nu vă displacă animalele chiar de tot. Dar Fred se deosebea de majoritatea pinguinilor datorită unei trăsături foarte importante.



Fred era neobișnuit de curios și avea un bun spirit de observație.

Alți pinguini plecau să vâneze diverse creaturi marine — un lucru destul de necesar, având în vedere că în Antarctica nu exista altă sursă de hrană. Fred pescuia mai puțin și studia marea și aisbergul mai mult.

Alți pinguini petreceau mai mult timp cu prietenii și rudele. Fred era un tată și un soț bun, dar se dedica mai puțin activităților sociale. Deseori, pleca de unul singur ca să-și noteze observațiile.

Ați putea crede că Fred era o pasăre ciudată, poate chiar genul de pinguin cu care ceilalți nu doreau să-și petreacă timpul. Dar nu era adevărat. Fred făcea doar ceea ce i se părea lui corect. În consecință, ceea ce vedea îl alarma din ce în ce mai mult.

Fred avea o servietă plină cu observații, idei și concluzii. (Da, o servietă. Aceasta este o fabulă.) Informațiile erau din ce în ce mai în îngrijorătoare și începeau să-l alarmeze.

Aisbergul se topește și ar putea să se spargă în curând!!

Un aisberg care s-ar năruî dintr-odată în mai multe bucăți ar fi un dezastru pentru pinguini, mai ales dacă acest lucru s-ar petrece iarna, în timpul unei furtuni. Multe dintre păsările mai bătrâne și mai tinere ar muri cu siguranță. Cine poate spune care ar fi toate consecințele? Ca toate evenimentele inimaginabile, nu există un plan pentru a face față unei astfel de catastrofe.

Fred nu intra ușor în panică. Dar, cu cât își studia mai mult observațiile, cu atât era mai descurajat.

Fred știa că trebuie să facă ceva. Dar nu era în măsură să ia niciun fel de hotărâre sau să decidă cum ar trebui să acționeze alții. Nu era unul dintre conducătorii coloniei. Nu era nici măcar fiul, fratele sau tatăl unuia dintre conducătorii coloniei. Și nici nu era cunoscut ca fiind priceput în elaborarea unor prognoze credibile despre aisberguri.

Fred își amintea, totodată, cum fusese tratat Harold, un coleg-pinguin, când a sugerat, la un moment dat, despre căminul lor că devenea mai fragil. Când nimănui nu părea să-i pese, Harold încercă să adune unele dovezi. Eforturile sale au fost întâmpinate cu reacții ca acestea de mai jos:

„Harold, te îngrijorezi prea mult. Ia un calmar și ai să te simți mai bine.”

„Fragil?! Sari în sus și jos, Harold. Hai să sară cincizeci dintre noi în același timp. Se întâmplă ceva? Ia zi...”

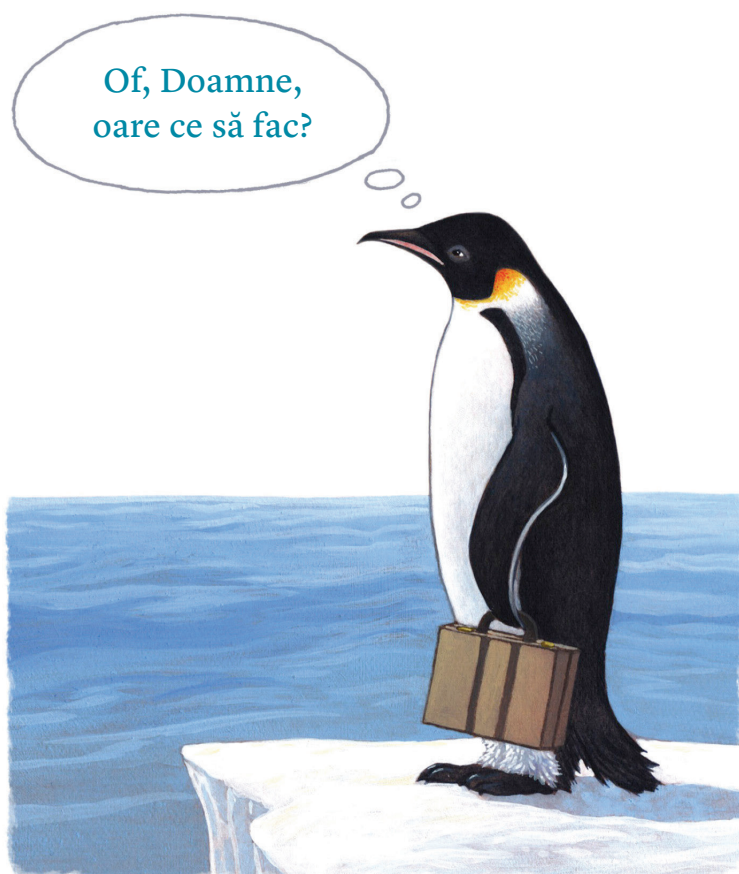
„Observațiile tale sunt fascinante, Harold.

Dar ele pot fi interpretate în patru moduri diferite. Știi, dacă am presupune că...”

Unele păsări nu au spus nimic, dar au început să-l trateze altfel pe Harold.

Schimbarea era imperceptibilă, dar Fred a observat-o. Categorical, nu era o schimbare în sensul bun al cuvântului.

Fred începu să se simtă cam singur.



Ce-i de făcut acum?

Colonia avea un Consiliu de Conducere. Acesta era cunoscut și sub denumirea de Grupul celor Zece, condus de un Pinguin-șef. (Adolescenții aveau un alt nume pentru grup, dar asta este o altă poveste.)

Alice era unul dintre cei zece șefi. Era o pasăre dură, practică și cunoscută pentru faptul că ducea lucrurile la bun sfârșit. Era, de asemenea, apropiată coloniei, spre deosebire de câțiva dintre colegii ei, care erau mai rezervați. De fapt, întreaga lor rasă de pinguini pare a fi mai rezervată, dar nu toți pinguinii se comportă ca atare.

Fred decise că, față de alți pinguini mai în vârstă, Alice era mai puțin probabil să-i respingă povestea. Așa încât se duse să o vadă. Datorită felului de a fi al lui Alice, Fred nu avea nevoie să-și stabilească o întâlnire.