

Наш айсберг тает

или Как добиться результата в условиях изменений.

Джон Коттер
Холгер Ратгебер

Авторы

Джон П. Коттер — гуру в области управления изменениями и лидерства Гарвардской школы бизнеса. Автор одиннадцати книг, получивших награды и ставших бестселлерами. Профессор Коттер ведет лекции и семинары в Гарварде и во многих других университетах. Он живет в Кембридже, штат Массачусетс, со своей женой Нэнси Диармен, дочерью Каролиной и сыном Джонатаном.



Холгер Ратгебер родился во Франкфурте, Германия. Начиная работать в Азии. С 2004 года живет в городе Уайт-Плейнз, штат Нью-Йорк, с женой Юттой и сыновьями Дэниелом и Бенни.

Содержание

Авторы	2
Содержание	3
Предисловие к русскому изданию	5
Отзывы.....	7
Предисловие	10
Приветствие.....	11
Наш айсберг никогда не растает.....	13
Айсберг тает и скоро расколется на части!.....	15
Что же мне теперь делать?	16
Проблема? Какая проблема?	19
Я не могу справиться с этим один	29
Чайка	34
Донести информацию до всех.....	40
Хорошие новости, плохие новости	45
Разведчики	51
Вторая волна	56
Самое выдающееся изменение.....	60
Как добиться результата в условиях изменений.....	64
Алгоритм восьми шагов успешных изменений.....	65
Роль образа мышления и восприятия	66
Дополнительные ресурсы.....	68
История создания книги	70

УДК 65.0
ББК 65.291.21
К 73

Перевод с английского М. Поповой, А. Кушнirenко

Над книгой работали:

М. Попова, Д. Башмаков, Ю. Коновалова, И. Перелыгина, М. Гайнова,
Е. Шестакова, А. Андреев, А. Халиков

Переделка в Word – Mihukayte.

Коттер Дж.

Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений / Дж. Коттер ; [пер. с англ. М. Поповой, А. Кушнirenко]. — М. : Эксмо. 2008. — 128 с. — (Бизнес-бестселлер).

ISBN 0-97093-370-3
ISBN 978-5-699-22772-3
ISBN 978-5-699-23505-6

Эта книга — «сказка для взрослых», которые не хотят меняться и признавать свои ошибки. Для тех, кто видит только «вершину айсберга», отрицая реальное положение дел. Она основана на исследованиях признанного мирового эксперта в области лидерства и управления изменениями Джона Коттера, который решил изложить свой инновационный подход к работе с изменениями в виде сказки. В ее героях вы узнаете своих коллег и друзей, а иногда и самих себя. Это история об изменениях и о том, как с ними успешно справляться. Это история о, казалось бы, непреодолимых преградах и о способах их преодоления.

Джон Коттер в своей книге предлагает алгоритм из 8 шагов, который поможет реализовать изменения в любой ситуации. Книга легко читается и в то же время объясняет, как действовать там, где происходят изменения. Она предназначена для руководителей и менеджеров высшего и среднего звена, а также для тех, кто ответственно относится к своему бизнесу и карьере.

УДК 65.0
ББК 65.291.21

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».

ISBN 0-97093-370-3 (англ.)
ISBN 978-5-699-22772-3 (рус.)
ISBN 978-5-699-23505-6 (рус.)

© 2005 by John Kotter and Holger Rathgeber Originally published by St. Martin's Press, LLC.
© ООО «Издательство «Эксмо», 2008

Предисловие к русскому изданию

В мире, где постоянны только перемены, существует необходимость в инструментах и методах, которые могут помочь организациям стать более эффективными. Чтобы добиваться успеха в условиях жесткой конкуренции и всегда быть бесспорным лидером, следует ориентироваться на конечного потребителя с его ожиданиями к качеству предлагаемых товаров и услуг. Уровень этих ожиданий непрерывно растет, что требует от компаний гибкости, творчества и креативности. В такой рыночной ситуации умение правильно реагировать на изменения и эффективно управлять ими становится едва ли не основным конкурентным преимуществом.

В последние годы интерес к теме изменений существенно возрос. Изменения сегодня — это наша жизнь, то, с чем мы сталкиваемся каждый день.

Нравится нам это или нет, но мы постоянно ощущаем воздействие внешнего мира. Реагируя, мы меняемся сами: меняются отдельные люди, компании, системы, страны.

Автор книги, которую вы держите в руках, Джон П. Коттер — преподаватель Гарвардской школы бизнеса, профессор, всемирно известный эксперт в области лидерства и управления изменениями. Его книга переведены на восемьдесят иностранных языков. Самые известные работы — «Суть перемен» (2002), «Коттер о том, чем на самом деле занимаются лидеры» (1999), «Лидерство Матсуситы» (1997), «Впереди перемен» (1996), «Новые правила» (1995), «Корпоративная культура и эффективность» (1992), «Сила перемен» (1990), «Фактор лидерства» (1988), «Власть и влияние» (1985), «Генеральные директора» (1982).

«Наш айсберг тает» — удачное продолжение серии книг Джона П. Коттера, посвященной работе с изменениями. Эта книга написана в жанре сказки. В ней присутствует все, что должно быть в сказке: интрига, увлекательный сюжет, сказочные герои и счастливый конец.

Но если вы на мгновение отвлечетесь от образов-метафор и сказочного сюжета, то поймете, что перед вами разворачивается типичная ситуация из реалий современного бизнеса, перенесенная в условия сказки. Вы узнаете себя и своих коллег. У вас появится возможность увидеть свою организацию со стороны, и тогда правильные решения найдутся с легкостью.

В процессе чтения этой книги вы познакомитесь с эффективным алгоритмом внедрения изменений, который поможет вам преодолеть любые сложные ситуации, управлять эмоциональным состоянием команды и добиваться успеха.

*Кейт Роналд Сандерс,
генеральный директор ООО «Кока-Кола ЭйчБиСиЕвразия»*

Отзывы

«Книга “Наш айсберг тает” — великолепна. Она объединяет в себе идеи, которые могут быть полезны широкой аудитории, и рассказывает об основных шагах, ведущих к успеху в постоянно меняющемся мире: определение критических точек, равнение на потенциального победителя, выбор правильного курса, подведение итогов, работа с теми, кто выступает против перемен и т. д.».

Крис Хэнд,

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСОВЫМ ВОПРОСАМ СИТИГРУПП,

AVAYA CORPORATION

«Я никогда не встречал книгу о бизнесе, написанную в форме сказки, в которой такой сложный вопрос, как управление изменениями, был бы изложен в виде простой истории, понятной каждому. Это идеальное продолжение книг “Впереди перемен” и “Суть изменений”. Ее должен прочитать каждый, кто имеет дело с процессом управления изменениями».

Ричард Дж. Косински,

РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ ПО ИЗМЕНЕНИЯМ YAHOO, INC.

«Это очень простая для чтения и в то же время самая информативная книга, которую я когда-либо встречал. Так подробно рассмотреть одну из самых серьезных проблем в управлении («Какая проблема? Я не вижу проблемы...») на примере тающего айсберга и сообразительного пингвина — поистине гениально!»

Михаил Димелов,

ДИРЕКТОР ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА TTP COMMUNICATIONS PLC

«Я прочел книгу сам и дал почитать ее нескольким своим коллегам, в результате мы добились выдающихся успехов сразу в нескольких сферах деятельности. Мы сместили фокус с нескончаемых тренингов, реорганизаций и прочих подобных мероприятий на достижение целей. Эта книга изменила нас».

*Том Курли,
ПРЕЗИДЕНТ ASSOCIATED PRESS*

«Эта книга — глоток свежего воздуха в нашем безумном мире, переполненном информацией. Она проста и в то же время написана по существу, ее приятно читать, а полученные знания легко применять в жизни. Читая одну ее страницу, я анализирую прошлое, а размышляя над другой — думаю о будущем».

*Эдвард Дэй,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ SOUTHERN COMPANY GENERATION*

«Ни одному специалисту даже и в голову не придет мысль сравнить себя с пингином, с этим неуклюжим, неповоротливым и косным существом. Но, так или иначе, сопоставления избежать нельзя.

Мы так же, как и они, привыкли к неизменяемым, повторяемым изо дня в день условиям жизни. Стабильность, стабильность, стабильность... Это мантра современного человека. А наши покачивания из стороны в сторону — лишь видимость движения и развития. На самом деле мы просто стоим, и только чрезвычайные обстоятельства могут сдвинуть нас с насиженного местечка.

Кто-то может сказать, что читать сказки — ниже их собственного достоинства. «Наш айсберг тает» — это «сказка для взрослых», которые не хотят меняться и признавать свои ошибки. Для тех, кто видит только «вершину айсберга», отрицая реальное положение дел. Главный плюс этой книги — она одновременно простая и многоплановая.

«Детская» история с картинками о пингвинах поднимает целую глыбу проблем — необходимость изменений в компании и их внедрение. На практике книга обретает совсем новый смысл и значение. Пингвин-оппортунист у вас в организации может

оказаться целым отделом, а ледник, таящий на глазах, — «неожиданной» потерей клиентов.

Господа, лед тает! Срочно требуются изменения в компании! Читать трехтомные труды по управлению уже поздно — нужно действовать!»

*Григорий Трусов,
ВЕДУЩИЙ РОССИЙСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ ПО МАРКЕТИНГУ,
ПРЕЗИДЕНТ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ «КОНТАКТ-ЭКСПЕРТ»,
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ БИЗНЕС-ШКОЛ МГУ, АНХ, ВШЭ
И AMERICAN INSTITUTE OF BUSINESS AND ECONOMICS*

Предисловие

На первый взгляд эта книга кажется обычной сказкой, легкой для чтения и понимания. Но это только верхушка айсберга...

Во время работы с Джоном Коттером в Гарвардской бизнес-школе я понял, что он знает об изменениях в организациях больше, чем кто-либо другой. Руководители и менеджеры, представители бизнеса из разных стран прочли его книгу «Впереди перемен» и обнаружили, что алгоритм восьми шагов — лучший способ реализации изменений в организации.

Зачем нужны эти знания?

Прочитав книгу «Наш айсберг тает», каждый человек может узнать, как правильно применить восемь шагов для внедрения изменений в организации и стать еще более успешным в нашем стремительно меняющемся мире.

Профессор Коттер и его не менее талантливый соавтор Холгер Ратгебер рассказывают о том, как колония пингвинов в неблагоприятных условиях успешно использует алгоритм восьми шагов.

Управляете ли вы бизнесом или только своей жизнью, школьник вы или генеральный директор корпорации — эта книга полезна каждому.

Читая ее, вы, возможно, спросите себя: «Где же мой “айсберг” и как я могу использовать новые знания?»

Поделитесь этой книгой со своими коллегами. В конце концов, всегда лучше разговаривать на одном языке.

*СПЕНСЕР ДЖОНСОН,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР, АВТОР «КТО УКРАЛ МОЙ СЫР?»,
СОВАТОР «МЕНЕДЖЕР ЗА ОДНУ МИНУТУ»*

Приветствие

Умело управляя процессом перемен, можно сделать многое. Но случайный подход внедрения изменений подвергает риску не только вас, но и других людей.

Нередко организации и отдельные сотрудники не видят необходимости в переменах. Они неправильно определяют суть изменений, не могут успешно их реализовать или закрепить полученные результаты. Организации не могут... Системы не могут... Целые страны не могут...

Мы десятилетиями изучали принципы изменений. Нам знакомы ловушки, в которые попадают даже самые умные и талантливые люди. Но нам известен алгоритм, гарантирующий успех изменений, и мы хотим поделиться с вами нашими открытиями.

Мы выбрали жанр сказки, на протяжении веков помогавший людям учиться, для того чтобы эта книга надолго осталась в вашей памяти.

Сила сказки в том, что она объясняет серьезные, запутанные и сложные вещи в простой и доступной форме. Обычно сказки хорошо запоминаются, что отличает их от информации, которая атакует постоянно нас и вылетает из головы уже на следующий день. Сказки заставляют нас думать, преподают нам важные жизненные уроки и побуждают каждого, — независимо от возраста, — активно пользоваться полученными знаниями. В современном мире высоких технологий мы с легкостью можем забыть эту простую истину.

Джон Коттер получил награду за свои исследования в области внедрения изменений, и это вдохновило его на написание сказки. Каждый из нас встречался с проблемами, описанными в этой книге, но лишь немногие владеют эффективными способами управления изменениями.

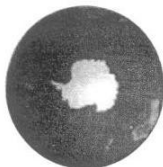
События, о которых мы рассказываем в нашей книге, произошли в Антарктике. Однако, если вам знакомо это место, вы заметите, что жизнь сказочных пингвинов совсем не похожа на фильмы

Национального географического общества. Но в сказках случается и не такое... Не думайте, что читать книжку с яркими картинками можно только детям. Вы увидите, что книга рассказывает о реальных проблемах, которые могут возникнуть в любой организации.

Те читатели, которые хотят начать с изучения истории написания книги, ее сути и непосредственно алгоритма восьми шагов, могут сразу перейти к странице 66. Все остальные — усаживайтесь поудобнее и начинайте читать...

Наш айсберг никогда не растает

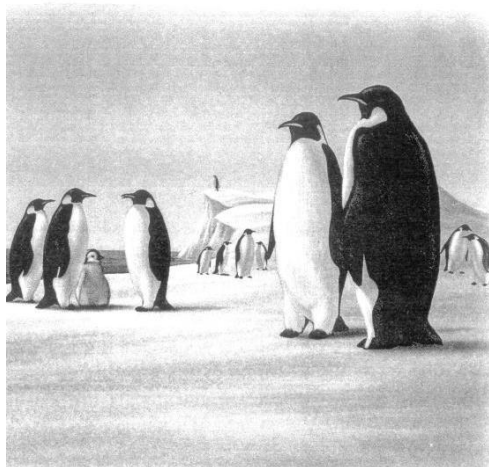
Однажды на одном из айсбергов в далекой Антарктике, на том самом месте, которое мы сейчас называем Мыс Вашингтон, жила колония пингвинов.



Айсберг существовал многие-многие годы и был окружен морем, богатым рыбой. Поверхность айсберга была покрыта вековыми глыбами льда, служившими для его обитателей укрытием от сильных снежных бурь и штормов.

Пингвины жили там столько, сколько себя помнили. «Это наш дом», — сказали бы они, если бы кто-нибудь однажды попал в их мир, состоящий из снега и льда. А еще они бы добавили: «И мы будем здесь жить всегда». Они сказали бы так, потому что иного и представить себе не могли.

На их айсберге было так холодно, что от потери тепла можно было просто умереть. Каждый в колонии пингвинов знал: чтобы выжить, надо держаться вместе. Так они научились успешно существовать. Пингвины жили как одна большая семья (что имеет свои плюсы и минусы).



Эти птицы удивительно красивы. Императорские пингвины — самые крупные среди пингвинов Антарктики. Если присмотреться повнимательнее, покажется, что они одеты в смокинги.

В колонии было 268 пингвинов, и одного из них звали Фред.

Во многом Фред был похож на других жителей колонии. Он бы показался вам милым или, может быть, даже благородным, если, конечно, вы не из тех людей, которые ненавидят пингвинов. Но было одно качество, которое отличало Фреда от других птиц.



Он был необычайно любопытным и любознательным.

Все пингвины охотились в море. Это и понятно — другого источника пищи у них просто не было. Фред увлекался охотой меньше других, потому что постоянно наблюдал за морем и изучал айсберг.

Пингвины проводили много времени с друзьями и родственниками. Наш герой тоже был хорошим мужем и отцом, но при этом казался менее общительным, чем остальные. Он часто уединялся, чтобы записать свои наблюдения.

Кто-то может подумать, что Фред был белой вороной, и с ним никто не хотел иметь дело. Но это было не так. Просто в жизни он делал только то, что считал правильным. Чем дольше он наблюдал за морем, тем больше беспокоился.

У Фреда даже был портфель с его наблюдениями и умозаключениями. (Да, именно портфель. Вы помните? Мы же в сказке!) Информация, собранная в нем, все больше и больше тревожила Фреда. Она как будто кричала:

Айсберг тает и скоро расколется на части!

Если айсберг неожиданно раскололся бы на части, это стало бы катастрофой для пингинов, особенно если бы это произошло зимой во время шторма. Большинство птиц мгновенно погибло бы... Да и кто вообще мог сказать, какими оказались бы последствия? И, как всегда оказывается в любой непредвиденной ситуации, плана действий па случай катастрофы не было.

Фред был очень уравновешенным пингином, но по мере изучения записей спокойствие покидало его.

Он знал, что должен что-нибудь сделать. Тем не менее у него не было особого положения в колонии, которое позволяло бы ему делать заявления или диктовать условия. Фред не был одним из вожаков колонии. Он даже не был сыном, братом или отцом одного из них. Не было у него и особой репутации заслуживающего доверия предсказателя.

Фред помнил, как в прошлом отнеслись к Гарольду — тому парню, который однажды предположил, что их дом становится все более хрупким... Чтобы привлечь внимание к проблеме, Гарольд попытался собрать доказательства. Его попытки были встречены словами:

«Гарольд, ты слишком серьезно к этому относишься. Съешь кальмара, и тебе станет легче».

«Айсберг становится хрупким?! Подпрыгни, Гарольд. Пусть полсотни пингинов подпрыгнут одновременно. Ну? Разве что-нибудь происходит?»

«Твои наблюдения интересны. Но их можно трактовать по-разному. Видишь ли, если предположить, что...»

Некоторые птицы просто ничего не сказали, но стали относиться к Гарольду иначе. Перемена в их отношении едва ощущалась, но

Фред заметил ее, и это явно его не обрадовало...



Фред почувствовал себя одиноким.

Что же мне теперь делать?

Колонией руководил Совет Лидеров, который еще называли Группой Десяти. Возглавлял его Вождь. (Подростки, конечно, называли Совет по-другому, но это уже другая история.)

Алиса входила в Группу Десяти. Она была очень целеустремленной и всегда добивалась результатов. В отличие от большинства членов Совета. Алиса была близка и к жителям колонии. В реальной жизни пингвины, входившие в Группу Десяти, казалось, сторонились других жителей колонии, но это только казалось...

Фред решил, что Алиса, в отличие от других пингвинов, хотя бы выслушает его историю, и отправился к ней. Поскольку это была Алиса, встречу можно было не назначать заранее.

Фред рассказал о своих наблюдениях и заключениях. Алиса внимательно его слушала, хотя, честно говоря, думала, не является ли рассказ Фреда следствием его личных проблемно... Это была Алиса, поэтому она выслушала Фреда и сказала: «Отведи меня

туда, где я смогу это увидеть».

Как вы понимаете, процесс таяния айсберга и его возможные последствия следовало наблюдать не снаружи, а изнутри. Фред объяснил это Алисе.



Она с нетерпением произнесла: «Хорошо, хорошо. Поплыли!»

Нужно помнить о том, что пингвины очень уязвимы из-за обитающих в океане леопардовых тюленей и китов-убийц. Не вдаваясь в детали, просто скажу, что никто из пингвинов не хотел бы стать жертвой этих хищников. Поэтому, прыгнув в воду, Фред и Алиса были, как обычно, очень осторожны.

Под водой Фред показал трещины и другие признаки повреждения айсберга, вызванные процессом таяния. Алису поразило, что раньше она не обращала на это никакого внимания.

Когда наш герой нырнул в большое отверстие сбоку, Алиса послушно последовала за ним. Вскоре по каналу шириной в несколько метров они добрались до самого сердца айсберга и оказались в широкой полости, заполненной водой.

Алиса пыталась делать вид, что все видит и все понимает, но она хорошо разбиралась в вопросах лидерства, а не в вопросах изучения айсбергов. Фред обратил внимание на ее растерянный вид и, когда они вернулись на поверхность, постарался подробно объяснить увиденное.

Если попытаться повторить все в нескольких словах, то...

Айсберги — «это не просто ледяные глыбы. Внутри них могут образовываться трещины, которые называют каналами. Они способны привести к образованию больших полостей, заполненных воздухом. Если айсберг сильно подтает, трещины могут пропускать воду, которая пройдет по каналам и в итоге попадет в полости.

В морозы узкие каналы, заполненные водой, быстро замерзают, запирая тем самым воду внутри полостей. Если температура опустится еще ниже, то вода в полостях тоже замерзнет. А замерзшая жидкость, как известно, значительно увеличивается в объеме, поэтому айсберг может просто расколоться на части. Через несколько минут Алиса хорошо понимала, почему Фред встревожен. Размеры бедствия могли стать...?

Определенно, это не очень хорошо.

Алиса была потрясена тем, что увидела, хотя виду не подала. Она продолжала задавать Фреду вопросы.

«Мне нужно подумать о том, что я увидела, — сказала она ему, — а затем поговорить кое с кем из Совета Лидеров». В ее голове уже начал складываться план действий.

«Без тебя я не справлюсь», — сказала она Фреду.

«Мне нужно, чтобы ты помог другим птицам увидеть и почувствовать опасность». А потом она добавила: «Будь готов к тому, что некоторые не захотят нас слушать».

На этом Алиса попрощалась с Фредом. Теперь наш герой чувствовал одновременно и облегчение, и беспокойство.

Облегчение — потому что теперь он больше не был единственным, кто знал о надвигающейся опасности. Теперь не он один понимал, что нужно срочно что-то предпринять.

Беспокойство — потому что у него в голове до сих пор не было ни одного решения. Кроме того, ему не очень понравились слова

Алисы «будь готов» и «некоторые не захотят тебя слушать».

А между тем суровая зима с ветром и холодами придет в Антарктику уже через два месяца.

Проблема? Какая проблема?

В течение нескольких следующих дней Алиса переговорила со всеми членами Совета, включая Льюиса, Вожака. Она попросила их отправиться в море и посмотреть собственными глазами на то, что показал ей Фред. Многие, выслушав ее, были настроены скептически. Они думали, что беспокойство Алисы было следствием личных проблем. Может быть, у нее не складываются отношения с супругом?

Никто не выразил энтузиазма отправиться осмотреть большую темную пещеру. Несколько членов Совета под предлогом того, что у них есть более важные дела, даже не смогли найти время выслушать Алису. Им предстояло разобраться с жалобой: один очень шумный пингвин жаловался на другого, тот вроде бы строил рожи за его спиной (дело было крайне запутанным, учитывая то, что пингвины не умеют гримасничать).

В тот день Совету также предстояло решить, проводить ли еженедельные совещания в течение 2 часов или 2,5 часов. Это был очень важный вопрос для тех, кому нравилось поболтать, и для тех, кто этого не любил.

Алиса попросила Льюиса пригласить Фреда на следующее собрание Совета, чтобы он рассказал о сделанных им наблюдениях и заключениях. Вожак дипломатично ответил: «Конечно, после того что ты мне рассказала об этом пингвине, меня крайне заинтересовали его слова».

В действительности Льюис даже не запланировал время на выступление пингвина, о котором Совет до недавних пор ничего не слышал, — ведь Фред раньше никогда не выступал перед Группой Десяти. Алиса была настойчива. Она говорила Льюису о рисках, которые ему придется взять на себя и «которые он всегда так смело на себя брал». Это отчасти было правдой. Льюис,

конечно, был глубоко польщен этими словами (несмотря на то что истинные мотивы Алисы были очевидны).

В конце концов Вожак согласился пригласить Фреда на собрание.

Готовясь к своему выступлению перед Советом Десяти, Фред хотел написать речь, в которой он приведет статистические данные о сокращающемся размере их дома, о каналах и пещерах, наполненных водой, о трещинах, которые появились от воды, и так далее. Но когда он расспросил нескольких старых жителей колонии о членах Группы Десяти, то выяснил следующее:

- ❖ Один всегда (или почти всегда) засыпал во время продолжительных презентаций с большим количеством статистических данных. Его храп мог сорвать выступление.
- ❖ Еще один не дружил с цифрами, но скрывал это, активно кивая головой в знак согласия. Его кивание раздражало других членов Совета так, что в результате у них могло испортиться настроение или, что еще хуже, возникнуть ссора.
- ❖ Двое других любили обсуждать обоснованность любых данных. Их дебаты могли длиться часами. Именно они выступали за увеличение времени совещаний.
- ❖ Как минимум двое не скрывали того, что им не нравится, когда им ГОВОРЯТ. По их мнению, это была их работа — ГОВОРИТЬ.

После долгих размышлений Фред выбрал необычную форму для своего выступления на предстоящем собрании, и этот подход совершенно отличался от его первоначального плана.

Наш герой смастерил модель айсберга из настоящего льда и снега размером один метр на полтора. Это была нелегкая задача (если учесть, что у пингвинов нет рук).

Когда Фред уже выбился из сил, ему все равно казалось, что его творение не идеально. Но у Алисы было другое мнение. Она считала, что это очень креативная идея, которая поможет членам Совета лучше разобраться в проблеме.

Ночью, накануне встречи. Фред с друзьями перенесли модель к месту проведения совещания, которое, как назло, проходило на самой высокой точке айсберга. Не пройдя и полпути, многие пин-

гвины-помощники начали ворчать. «Напомни-ка, почему я за это взялся?» — было самым мягким из того, что Фреду пришлось выслушать в ту ночь.



Если бы пингвины умели тяжело вздыхать и охать, Фред услышал бы и то, и другое.

На следующее утро, когда наш герой пришел на совещание, члены Совета уже толпились вокруг модели айсберга. Одни оживленно обсуждали ее, другие выглядели озадаченными.

Алиса выбрала подходящий момент и представила собравшимся Фреда.

Льюис, по обыкновению, начал совещание: «Фред, расскажи нам о своем открытии». Фред уважительно кивнул головой и вдруг увидел, что сам Льюис и некоторые другие члены Совета настроены дружелюбно. Несколько пингвинов оставались равнодушными, остальные едва скрывали свой скептический настрой.

Фред собрался с мыслями, призвал на помощь всю свою храбрость и рассказал собравшимся о своем открытии. Он объяснил, какие методы он использовал в своем исследовании, описал, как обнаружил разрушение, трещины, большую пещеру с водой, и уточнил, что все эти события были вызваны процессом таяния льда.

На протяжении всего рассказа Фред обращался к модели, чтобы сделать свое выступление более доступным и наглядным. Все, за исключением одного участника встречи, придвинулись ближе к модели айсберга.

Когда Фред убрал верхушку модели, чтобы показать пещеру и объяснить, чем угрожает ее существование, наступила такая тишина, что, казалось, было слышно, как снежинки падают на землю.

После окончания его выступления наступила еще более гнетущая тишина.

Алиса нарушила молчание словами: «Я видела это своими собственными глазами. Пещера с водой огромна... Это ужасно! Я видела и другие признаки разрушения, которые вызваны таянием. Мы не можем больше закрывать на это глаза!»

Несколько пингвинов кивнули.

Среди членов Совета был большой и старый пингвин по имени Нет-Нет. На протяжении долгого времени он отвечал за прогноз погоды. Существовало две версии происхождения его имени: первая утверждала, что его деда звали Нет-Нет, а другая сообщала, что первыми его словами в детстве были не «мама» или «папа», а «нет», «нет».

Нет-Нет давно привык к тому, что его обвиняли в ошибочных прогнозах, но вся эта история с таянием лада... Это было уже слишком. Он заговорил, едва сдерживая эмоции. «Я регулярно докладываю Совету о своих наблюдениях за всеми изменениями погоды и ее влиянии на наш айсберг, — сказал он. — Как я сообщал вам раньше, таяние в летний период является нормой. Зимой все возвращается на свои места. В том, что увидел этот пингвин, или ему *кажется*, что он увидел, нет ничего нового. Нет причин для беспокойства! Наш айсберг устойчив и прочен, он выдержит любые изменения погоды!»

С каждым словом голос Нет-Нет становился сильнее и громче. Если бы пингвины умели краснеть (чего они, конечно, не умели), Нет-Нет стал бы красным как рак.



Когда Нет-Нет увидел, что некоторые члены Совета поддерживают его, он сделал жест в сторону Фреда и театрально произнес:

«Этот *юнец* утверждает, что из-за таяния образовалась какая-то трещина... *Но, может быть, и нет.* Он говорит, что вода в ней замерзнет этой зимой, и лед заблокирует воду в огромной пещере. *Но, может быть, и нет.* Он говорит, что вода в пещере замерзнет. *Но, может быть, и нет!* Он говорит, что замерзшая вода всегда увеличивается в размерах! *Но, может быть, и нет!* Но даже если то, что он говорит, окажется правдой, неужели наш айсберг настолько хрупок, что замерзшая в пещере вода способна расколоть его на мелкие кусочки? *Как мы можем убедиться в том, что его слова — правда? Что это не плод его богатой фантазии? Не трусость и не глупое паникерство?!»*

Нет-Нет остановился, окинул взглядом Совет и нанес последний удар:

«*Может ли он дать гарантию, что все эти данные и заключения верны на 100%?»*

Четыре члена Совета кивнули. Еще один выразил полное согласие с Нет-Нет.

Алиса украдкой посмотрела на Фреда, ее взгляд говорил: «Все хорошо. (Она, конечно, знала, что это не так.) Ты справишься с этим. (Это тоже было под вопросом.) Будь смелее и ответь им спокойно». (Для нее самой это было бы почти невозможным, ей в этот момент хотелось закричать: «Нет-Нет, ты ведешь себя как полный идиот!»)

Фред молчал, Алиса еще раз ободряюще на него взглянула. Наконец Фред произнес: «Если честно, не могу... Я не могу вам этого гарантировать. Я не уверен на 100%. Но если это случится, то, скорее всего, зимой, когда круглые сутки темно и мы уязвимы из-за сильных штормов и ветра. В этом случае большинство из нас погибнет, разве не так?»

Двое членов Совета, стоящих рядом с Фредом, в ужасе застыли на месте. Фред посмотрел на них и переспросил: «Разве не так?»

Увидев, что многие члены Совета все еще сомневаются, Алиса бросила на Нет-Нет убийственный взгляд и сказала: «Представьте себе родителей, потерявших своих детей. Представьте, что они уже пришли к нам и спросили: «Как это могло произойти? Что вы делали? Почему вы не предотвратили катастрофу?»

Ваша работа — защищать нас!» Что вы им ответите? «Ну, извините... Мы знали, что это может случиться, но информация не была достоверной на 100%».

Она сделала паузу, чтобы каждый осознал ее слова.

«Что вы им ответите, когда они будут стоять перед вами, убитые горем? Вы, мол, надеялись, что трагедии не произойдет? Что неразумно как-либо действовать, пока не будет абсолютной уверенности?»

И снова тишина. Опять можно было слышать, как снежинки падают на землю. Но в то же время за внешним спокойствием Алисы скрывалась такая злость, что она была готова запустить моделью айсберга прямо в Нет-Нет.

Вожак Льюис заметил перемену настроения Совета. Он сказал: «Если Фред прав, то у нас осталось всего два месяца до наступления зимы».

Один из членов Совета сказал: «Нам нужно организовать комитет для оценки текущей ситуации и поиска возможных решений».

Многие кивнули в знак согласия.

Другой поддержал: «Мы должны сделать все, чтобы не нарушить обычную жизнь колонии. Нашим птенцам нужно много пищи, чтобы расти. Необходимо избежать беспорядков. Поэтому мы *не должны* никому об этом говорить, пока не найдем решения».

Алиса громко прокашлялась и решительно продолжила: «Как мы обычно поступаем, когда у нас возникают проблемы? Мы формируем комитет и стараемся оградить наших жителей от плохих новостей. Так мы поступали всегда. Эта ситуация *намного, намного* сложнее тех, с которыми мы сталкивались раньше».

Все смотрели на нее. В их глазах читался немой вопрос: «*К чему она клонит? Что она имеет в виду?*»

Алиса продолжила: «Нам нужно немедленно собрать всех и попытаться убедить как можно больше пингвинов в том, что мы столкнулись с серьезной проблемой».

Необходимо привлечь на нашу сторону родственников и друзей, чтобы мы смогли найти такое решение, которое будет одобрено большинством».

В обычной ситуации пингины ведут себя очень сдержанно, особенно если они являются членами Совета и присутствуют на собрании. Внезапно все птицы начали говорить одновременно, будто сошли с ума.

«Общее собрание!», «... существует риск...», «...у нас никогда ...», «... паника ...», «... нет, нет, нет ...», «... и что нам им сказать?»



Это было крайне неприятное зрелище...

«У меня есть идея, — осторожно произнес Фред. — «Можете дать мне несколько минут? Это не займет много времени...»

Никто не произнес ни слова. Фред воспринял это как знак согласия или, по крайней мере, как отсутствие возражений.

Он как можно быстрее спустился вниз, нашел то, что хотел, и вернулся обратно. В это время Совет продолжал обсуждение. Все замолчали лишь тогда, когда поняли, что Фред зачем-то показывает им стеклянную бутылку.



«Что это?» — спросила Алиса.

«Я точно не знаю, — ответил он, — мой отец нашел ее как-то летом на берегу нашего айсберга. Она выглядит как лед, но сделана из чего-то другого. — Он постучал по бутылке кончиком своего клюва. — Она крепче льда. Даже если вы сядете на нее, она нагреется, но не растает».

Все внимательно смотрели на бутылку. И что из этого следует?

«Мы можем наполнить ее водой, запечатать горлышко и оставить на холодном ветру. А завтра посмотрим, разобьется ли она, когда вода внутри замерзнет и увеличится в объеме».

Фред опять сделал паузу, давая время остальным проследить за ходом его мысли.

Он продолжил: «Если она останется цела, тогда, возможно, нам не нужно торопиться созывать общее собрание».

Алиса была в восторге от идеи Фреда. «Рискованно, — подумала она, — но ведь парень действительно прав!»

У Нет-Нет возникло подозрение, что это обман, но в тот момент ему нечего было возразить. К тому же, возможно, это, наконец, остановило бы безумие.

Льюис вынес решение: «Что ж, давайте попробуем».

И эксперимент начался.

Льюис наполнил бутылку водой, вместо пробки вставил рыбью кость, которая пришлась как раз по размеру. Затем он передал бутылку на хранение Бадди, тихому и симпатичному пингвину которому все доверяли и которого очень любили.

Вскоре все разошлись.

Фред всегда открыто делился своими идеями, но очень волновался, не зная, как к ним отнесутся другие.

Так случилось и теперь: всю ночь он не мог заснуть.

Поднимаясь на гору на следующее утро, Бадди увидел, что все уже собрались. Когда он достиг вершины, его спросили: «Ну и что?»

Бадди показал бутылку. Она раскололась из-за увеличившегося в объеме льда, который уже не помещался внутри.

«Выглядит убедительно», — сказал Бадди.

Совет спорил около получаса. Все его члены, кроме двоих, согласились, что нужно что-то делать.

Одним из этих двоих был, конечно, Нет-Нет, он сказал:

«Возможно, вы что-то и обнаружили, но...»

В этот раз его почти никто не слушал.

Льюис сказал: «Сообщите жителям колонии, что мы созываем общее собрание. Его тема пока должна оставаться в секрете».

Конечно, все жители колонии хотели знать, по какому поводу созывается общее собрание. Но Алиса лично контролировала, чтобы все члены Совета держали клювы на замке. Все это еще больше возбуждало интерес.

Наконец собрались почти все взрослые жители колонии. Большая часть обсуждала повседневные заботы.

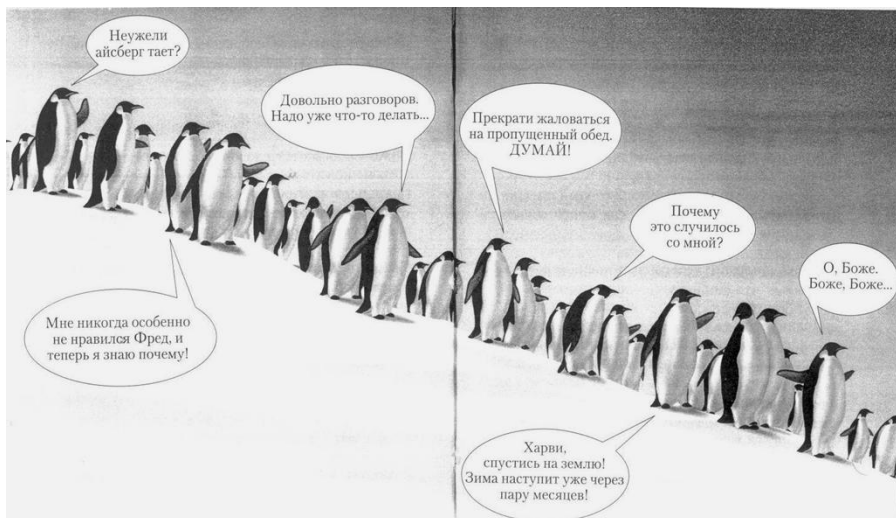
«Феликс потолстел. Он слишком много ест и слишком мало двигается».

«Где же он берет столько рыбы?»

«А, вот *это* — самый интересный вопрос...»

Льюис попросил внимания и передал слово Алисе.

Алиса рассказала о своем путешествии с Фредом, о многочисленных признаках таяния льда и о пещере, заполненной водой.



Фред показал модель айсберга и объяснил, почему он считает, что их айсберг в опасности. Бадди рассказал об эксперименте с бутылкой. А Льюис, как председатель собрания, подвел итог и сказал, что надо действовать сообща. И хотя пока он точно не знает, каким образом, убежден, что все вместе пингины смогут найти решение.

К тому времени у всех появилась возможность рассмотреть вблизи модель айсберга и бутылку, послушать Льюиса, задать свои вопросы Алисе и Фреду. Собрание продолжалось почти все утро.

Все были удивлены, даже те, кто обычно подвергает сомнению любое слово.

Ощущение стабильности и уверенности в том, что все то, что они имеют — «хорошо-хорошо-хорошо-большое-спасибо», — утекало сквозь пальцы. Алиса, Фред и Льюис, конечно, не осознавали этого (ведь они не были экспертами в области профессиональных изменений). Однако, *став менее самоуверенными и осознав крайнюю необходимость*, они сделали первый правильный шаг на пути к сохранению жизни и благополучию колонии.

После окончания собрания все снова зашумели.

Я не могу справиться с этим один

На следующее утро один из друзей Нет-Нет скатился к Льюису. Да, да, пингины могут скатываться на животе, хотя, наверное, со стороны это выглядит довольно забавно. Он сообщил, что обязанность Льюиса как Вожака — самостоятельно решить эту проблему. «Так поступают все руководители. Ты — великий руководитель, и тебе не нужна помощь», — сказано он и покатился дальше. Другой пингвин посоветовал Льюису делегировать решение проблемы молодым специалистам по изучению льда. Вожак терпеливо объяснил, что эти специалисты не пользуются должным доверием в колонии, не проявляют лидерских качеств, не имеют достаточно опыта и их недолюбливают. В ответ пингвин сказав: «И что из этого? Не вижу никаких препятствий».

Льюис задумался о том, что ему следует сделать дальше. Он

пригласил Алису, Фреда, Бадди и пингвина Джордана в одно тихое место на северной стороне айсберга для беседы. Джордана звали Профессором, поскольку из всех членов Совета он был наиболее близок к тому, чтобы считаться интеллектуалом. Если бы на их айсберге был университет, Джордан, вне всякого сомнения, был бы там профессором.

Вожак сказал: «Нашей колонии нужна команда, которая проведет колонию через этот трудный период. Я не могу сделать всю работу один. Я думаю, что наша пятерка — это лучшая команда для решения предстоящей задачи».

Алиса едва кивнула. Бадди был озадачен. Фред удивился, что его, такого неопытного, тоже включили в команду. Первым заговорил Профессор: «Почему ты решил, что мы справимся впятером?»

Льюис, как обычно, был невозмутим и спокоен. Алиса почти не скрывала своего беспокойства. Если бы у нее были часы (которых у нее, по понятной причине, не было), она нетерпеливо поглядывала бы на них.

«Это хороший вопрос, — ответил Вожак. — Посмотри на нас, Профессор. Подумай, какая задача стоит перед нами. Оцени сильные и слабые стороны каждого из нас. Думаю, ты сам сможешь ответить на свой вопрос».

За исключением Профессора, Льюис никогда ни с кем так не говорил.

Джордан отвернулся и посмотрел вдаль, на линию горизонта. Если бы мы могли подслушать мысли, которые проносились в его голове, мы услышали бы примерно следующее.

❖ Льюис. Вожак. Достаточно опытен и мудр. Терпелив. Немного консервативен. Не поддается панике. Его уважают почти все, кроме Нет-Нет и молодежи. Сообразительный (но не слишком).

❖ Алиса. Практик. Энергична. Добивается реализации поставленных целей. Объективна. Не боится ничего, поэтому можно не пытаться её смутить. Сообразительная (но не слишком сильна в стратегии).

❖ Бадди. Симпатия. Нечестолюбив. Ему доверяют и его любят (хотя, возможно, наши жены ему слишком симпатизируют). Определенно несообразительный.

❖ Фред. Молод. Любопытен и обладает творческим потенциалом. Уравновешенный. У него симпатичный клюв. Недостаточно данных, чтобы судить об уровне его интеллектуального развития.

❖ Я. Логичен (вообще-то, даже слишком логичен). Хорошо образован. Мне нравится решать трудные вопросы. Не очень легко схожусь с другими, но ведь не каждый должен легко сходиться с людьми...

Таким образом, если Вожак — это А, Алиса — Б, Бадди — В, Фред — Г, и я — Д, то $A + B + V + G + D$ = сильная команда.

Профессор повернулся обратно к Льюису и сказал вслух: «То, что вы сейчас сказали, кажется мне правильным и логичным».

Бадди выглядел растерянным, что случалось часто. Он никогда на самом деле не понимал Профессора, но доверял Льюису. Раздражение Алисы немного стихло. Льюис вел себя достойно, он не случайно был Вожаком колонии.

Фред не мог представить себе, что происходило в голове Профессора, но, так же как Льюис и Алиса, чувствовал, что они на правильном пути. Ему было приятно, что у него будет возможность поработать в команде с опытными пингвинами.

Они провели остаток дня вместе. Сначала разговор не клеился.

«Мне интересно, на сколько процентов в год уменьшается наш айсберг? — сказал Профессор. — Я читал, что некий Владивич изобрел метод...»

Алиса прокашлялась. Дважды. Громко. Пристально глядя на Льюиса, она сказала: «Может быть, нам стоит подумать о том, что мы будем делать завтра?»

Бадди тихо проговорил: «Уверен, что мистер Владивич был замечательным ученым...»

Профессор кивнул, обрадовавшись, что хоть кто-то поддержал

разговор, даже если это и был только Бадди.

Льюис сменил тему: «Давайте попробуем закрыть глаза». Прежде чем профессор успел спросить зачем, Вожак сказал: «Пожалуйста, не спрашивайте зачем. Потерпите немного. Это займет всего минуту».

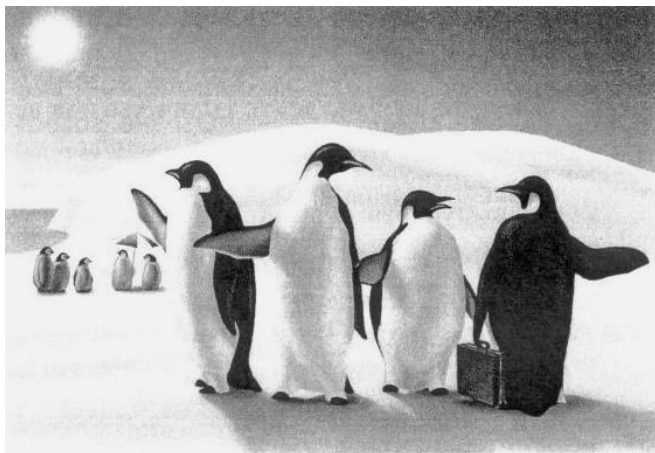
Все, один за другим, закрыли глаза.

Льюис сказал: «Не открывая глаз, покажите мне, где находится восток».

После некоторого колебания все так и сделали.

«А теперь откройте глаза».

Бадди, Профессор, Фред и Алиса — все показывали в разные стороны. Бадди даже указал немного вверх — в небо.



Алиса вздохнула. Она сразу поняла, зачем они это делали. Профессор сказал: «Да, интересно...» Фред только слегка кивнул. Бадди ничего не понял.

Профессор подвел итог: «Видите, А и В дополняют друг друга — то есть работают вместе лучше, чем по отдельности, — только если эти А и В работают в команде. Мы выполнили задание Льюиса по отдельности. Но ведь он не запрещал нам работать вместе, разговаривать или дотрагиваться друг до друга. Видите ли, теория группы Флотботтома...»

Вожак прервал его речь, подняв крыло, и сказал: «Кто-нибудь хочет кальмара на обед?» Профессор вспомнил, что голоден, и не мог больше думать ни о чем другом. Бадди откликнулся: «Прекрасная идея!»

Пингины ОБОЖАЮТ кальмаров. Величина этих обитателей моря варьируется в диапазоне от мышки до чудовища, ярко описанного в книге Жюль Верна «Двадцать тысяч лье под водой». Маленькие кальмары — самый большой деликатес для пингинов, но они чертовски хитры. Они могут выпустить чернильное облако в сторону своего преследователя и быстро исчезнуть.

Поэтому в соревновании пингвина против кальмара последний непременно победит. Пингины выяснили это для себя давным-давно, однако нашли решение: охотиться группами.

Льюис первым прыгнул в воду, за ним быстро последовали другие. Несмотря на то, что пингины на земле напоминают своей неуклюжестью Чарли Чаплина, в воде они передвигаются очень ловко. Они ныряют на глубину 500 метров и остаются под водой до двадцати минут, а маневрируют лучше, чем «Порше» стоимостью 250 тысяч долларов. Но эти необыкновенные способности не помогают при ловле кальмаров в одиночку.

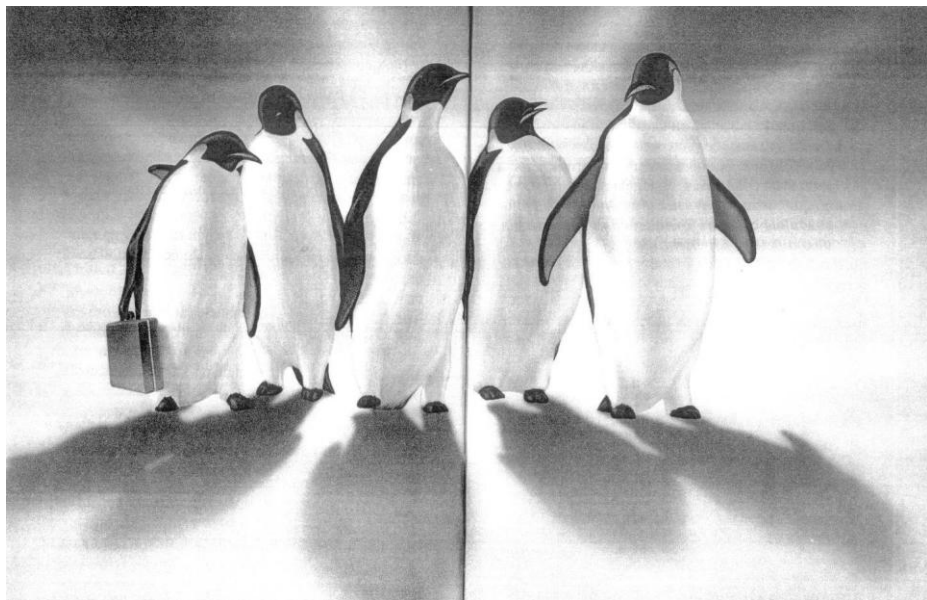
Первому кальмару удалось сбежать. Но вскоре пингины сработались, координируя свои движения и окружая добычу. В результате они наловили столько кальмаров, что даже вечно голодный Профессор остался доволен.

После сытного обеда Льюис завел разговор, который лишь слегка касался проблемы тающего айсберга и их дальнейших действий. Он говорил о жизни, о тех, кого мы любим, об их надеждах и мечтах. Этот разговор был очень долгим.

У Профессора не было желания просто болтать о жизни. Поэтому он держал свой клюв на замке и продолжал думать. Тающий айсберг... Фред обнаруживает это... Не находит отклика у своих друзей... Идет к Алисе... Рассказывает ей о проблеме... Модель айсберга... Бутылка... Собрание Совета... Все нервничают... Льюис собирает команду единомышленников ... Интересно... Объединяет

их, пятерых, в команду в процессе обсуждения и охоты на кальмаров.

Странно, но в этом что-то есть...



Следующим утром Льюис собрал их снова. Как бы он хотел, чтобы у него был хотя бы месяц, чтобы создать из пяти добровольцев сильную команду! Но у него не было месяца в запасе, а всего лишь два дня, за которые он сделал все возможное, чтобы их пятерка больше напоминала команду, чем пятерых пингвинов, каждый из которых действует сам по себе. Итак. Льюис успешно реализовал очень сложный, но чрезвычайно важный шаг — *создание сильной команды для управления необходимыми переменами.*

Чайка

Нетерпеливая Алиса предложила скорее начать поиск возможных решений и обратиться к опыту других птиц колонии. По мнению Вожака, вести открытое обсуждение было неправильно, а Профессор вообще не понимал, зачем это нужно. Но после конструктивной беседы Алиса победила.

Одна изобретательная птица, в груди которой, очевидно, билось

сердце техасского нефтяника, предложила пробурить отверстие до пещеры и тем самым дать воде выйти наружу. С ее точки зрения, это не решило бы проблемы таяния, но могло бы спасти их дом от разрушения во время предстоящей зимы. Эту идею быстро обсудили, после чего Профессор подсчитал, что даже если все 268 пингвинов будут бурить скважину 24 часа в сутки, они достигнут пещеры лишь через пять с лишним лет.

Другой пингвин предложил найти идеальный айсберг, где не будет таяния, пещер и трещин. Их новый дом будет настолько хорош, что ни дети, ни старики никогда больше не столкнутся с подобной проблемой. Возможно, нужно создать Комитет по поиску Идеального Айсберга. К счастью, Алисы не было поблизости и она всего этого не слышала.

Еще одна идея: каким-либо образом переместить колонию ближе к центру Антарктики, где лед толще и прочнее. Хотя никто из них не имел представления о размерах континента (который на самом деле более чем в полтора раза превышает по площади США), один упитанный пингвин воскликнул: «Если вода будет далеко, как же я стану ловить рыбу?»

Один из членов Совета предложил сделать суперклей из жира кита-убийцы и склеить айсберг. Он также признал тот факт, что это вряд ли решит основную проблему — таяние айсберга, но позволит отсрочить катастрофу.

Все приуныли.

Тут один из старейших и очень уважаемых пингвинов предложил попробовать нечто совершенно новое. «Может быть, нужно сделать то же, что сделал Фред, когда обнаружил проблему. Давайте посмотрим вокруг — «держите глаза и сознание открытыми, будьте любознательными и ищите ответ». Вожак, который осознал потребность в совершенно новом подходе, согласился. «Давайте попробуем», — призвал он всех.

Они пошли на запад и увидели красивые глыбы льда. Они увидели свои семьи, занимающиеся самыми обычными делами: пингины говорили о таянии льда и рыбе. Они внимательно слушали

жителей колонии, которые делились с ними своими тревогами.

Час спустя Фред в своей обычной подчеркнуто уважительной манере сказал: «Там, в небе!»



Он смотрел на чайку, парящую в небе. Поскольку в Антарктике нет чаек, все смотрели на нее. Что это? Маленький белый летающий пингвин? Вряд ли.

«Удивительно, — сказал Профессор. — У меня есть теория о животных, которые летают. Видите ли...» Прежде чем он смог продолжить, Алиса похлопала его по плечу. За последние два дня Профессор понял, что означает это похлопывание по плечу: «Ты замечательный, профессор, но, пожалуйста, замолчи». Он так и сделал.

«Что это?» — спросил Бадди.

«Не знаю, — ответил Фред, — но птицы не могут летать вечно. У них должен быть дом где-то на земле. А здесь так холодно...»

Все согласились. Ведь если бы чайка осталась на айсберге, она замерзла бы меньше чем за неделю.

Фред продолжил: «Можно предположить, что она заблудилась, но как-то непохоже, что ей нужна чья-то помощь. Что, если эти

перелеты с одного места на другое — всего лишь один из способов существования? Что, если она...?»

И Фред употребил синоним слова «кочевник». Алиса сказала «Неужели ты предлагаешь...»

Вожак заметил: «Любопытно».

Профессор добавил: «Удивительно».

Бадди, как всегда, ничего не понял и спросил: «Прошу прощения, но о чем вы говорите?»

Вожак объяснил Бадди просто: «Мы думаем о новом образе жизни, отличающемся от нашего, привычного».

Они обсуждали это очень долго. «Если мы... то тогда... Как мы... Нет, понимаете... Да, но мы можем... Просто допустим...»

Бадди спросил: «Так что мы будем делать дальше?»

Вожак ответил: «Нам нужно все тщательно обдумать».

Алиса возразила: «Нам нельзя медлить».

Профессор поддержал Вожака: «Нам нужно верное решение. Не следует торопиться».

Алиса продолжила: «Сначала нам нужно как можно больше узнать об этой птице и сделать это надо прямо сейчас».

Вожак согласился. Профессор пошел искать что-нибудь, на чем можно писать. Затем они все вместе отправились разыскивать чайку.

Во Фреде явно было что-то от Шерлока Холмса, известного детектива не из пингвинов. В результате уже через полчаса они разыскали чайку.

Алиса прошептала Бадди: «Поздоровайся!»

Бадди вежливым тоном, который звучал очень естественно, начал:

«Привет! Это — Алиса. Он указал на нее. — А это Фред, Льюис и Профессор. А я — Бадди».

«Откуда ты прилетела, — спросил Бадди, — и что ты здесь ищешь?»

Чайка держалась на расстоянии, но не улетала. Наконец она сказала: «Я разведчик. Я лечу впереди стаи в поисках нового места жительства».

Профессор начал задавать вопросы по существу, хотя иногда и отклонялся от темы (но всегда возвращался обратно, и вы наверняка догадываетесь, с чьей именно помощью).

Чайка рассказала о кочевом образе жизни своего клана. Она пояснила, чем они питаются и что значит быть разведчиком. Вскоре чайка начала мерзнуть, ей стало трудно говорить, она попрощалась и улетела.

Профессор и Бадди не были полностью уверены в том, что то, что хорошо для чаек, может быть так же хорошо для пингвинов: «Мы другие», «Они летают», «Они едят вкусную свежую рыбу», «По крайней мере, так кажется...».

«Конечно, мы очень непохожи друг на друга, — сказала Алиса дипломатичнее, чем обычно. — Но это всего лишь означает, что мы не можем копировать их вслепую. А ведь сама по себе идея очень интересная...

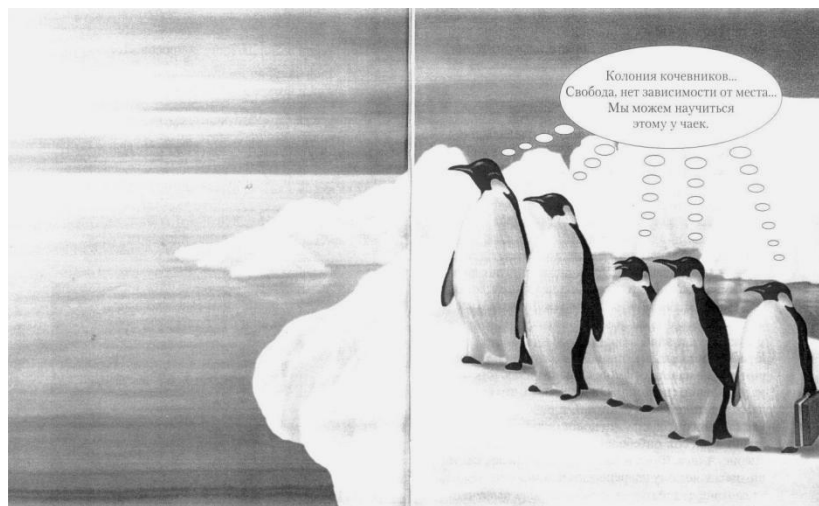
Я уже практически вижу нашу новую жизнь. Мы научимся мигрировать. Мы не станем жить на одном месте. Нам не придется укреплять тающий айсберг. Нам просто нужно будет смириться с тем, что то, что мы имеем сейчас, не может длиться вечно».

Профессор задал дюжину вопросов. Льюис говорил мало, но много думал об их разговоре с чайкой и возможных последствиях изменений.

Алиса сказала: «Удивляюсь, почему никому в голову не пришла эта мысль, когда мы впервые узнали, что наш айсберг тает?»

Профессор сказал: «Наверняка у кого-то могла возникнуть такая идея. Это ведь так ... логично».

Профессор повернул голову направо и увидел следующую картину:



Что ж, подумал Профессор, может быть, это и не так уж логично.

Вожак сказал: «Мы слишком долго ничего не меняли в своей жизни. Вряд ли будет просто представить себе абсолютно новый образ жизни...»

Профессор удивился, что никто не сделал никаких предположений

о том, почему их дом начал таять. Тем не менее он сам считал, что процессы таяния и разрушения, должно быть, происходили очень-очень медленно на протяжении длительного периода времени. Но что, если это не так?

Что, если это случилось внезапно? Но с чем это могло быть связано? Может быть, нужно дать пингвинам задание рассмотреть проблему более системно? Но ведь в их распоряжении так мало времени...

Профессора сильно беспокоили вопросы, на которые они не нашли ответов. Однако ночью он спал на удивление спокойно. Он верил в то, что команда *создала видение успеха*. Он начал понимать, как они могут создать это новое будущее. Неожиданно для себя он обнаружил, что тот факт, что Льюис, Алиса, Фред и Бадди думали так же, как и он, добавляет ему уверенности и комфорта.

Донести информацию до всех

На следующий день в полдень Льюис созвал общее собрание пингвинов. Как вы уже, наверное, догадались, на этот раз пришли практически все, и уже начавшие отчаиваться леопардовые тюлени опять остались без обеда.

Полный энергии Профессор работал целое утро. Он создал отличную презентацию на 97 слайдах для выступления Льюиса. Работа была выполнена хорошо. Вожак просмотрел материал и передал его Бадди. Тот познакомился с материалами и сказал: «Прошу прощения, но я не все понял». Льюис спросил: «На каком месте ты остановился?» Бадди ответил, что не смог продвинуться дальше второго слайда. Алиса закрыла глаза и начала делать дыхательную гимнастику.

Вожак еще раз взглянул на материалы, подготовленные Профессором. Сама по себе презентация была очень хороша. Однако Льюис задумался, не будет ли трудно жителям колонии понять смысл его выступления.

Как следует говорить с теми, кто обеспокоен, озабочен, скептически настроен, привержен традициям или лишен воображения?

Льюис подумал, что надо бы использовать какой-то особый способ, даже если это будет рискованно. Он не любил рисковать, но..

Льюис начал всеобщее собрание словами: «Друзья, когда мы столкнемся с проблемой, — а это неизбежно произойдет, — чрезвычайно важно, важнее, чем когда бы то ни было раньше, помнить, кто мы есть на самом деле».

Пингвины непонимающе посмотрели на Льюиса.

«Скажите: относимся ли мы друг к другу с уважением?»

Наступила тишина, пока кто-то не сказал: «Конечно», и все подхватили: «Да, да».

Нет-Нет стоял в толпе, пытаясь понять, что здесь затевается. Пока было неясно. И это ему определенно не нравилось.

Льюис продолжил: «Соблюдаем ли мы дисциплину?» «Да», — ответили с десяток пингвинов.

«Сильно ли у нас развито чувство ответственности?» На это трудно было ответить «нет», чувство ответственности было присуще пингвинам многие века. С этим согласились многие.

«Поддерживаем ли мы дружеские отношения внутри стаи и любовь к птенцам?» Громкое «да!».

Вожак сделал паузу. «А теперь скажите, связаны ли наши убеждения и ценности с этим куском льда?»

Когда не самый сообразительный пингвин собирался еще раз крикнуть «да!» на волне всех предыдущих «да», Алиса громко закричала «НЕТ!». Ее слова быстро подхватили Профессор. Фред и несколько молодых пингвинов. Затем и остальные пингвины

забормотали: «Нет, нет, нет».

«Нет», — согласился Льюис.

Птицы застыли на месте. Все пингвины смотрели на Вожака. Некоторые и не подозревали, что он может быть таким убедительным и эмоциональным.

«А теперь я хочу, чтобы вы выслушали Бадди, - сказал Льюис после многозначительной паузы. — Он расскажет о том, что вдохновило нас. Теперь и вы узнаете о новом, лучшем способе жизни».

Бадди начал рассказывать историю о чайке. «Она выполняет роль разведчика в своей стае. Она исследует территории в поисках лучшего места, куда впоследствии смогут переехать все остальные. Только представьте себе, они свободны! Они перемещаются туда, куда хотят. Видите ли, много-много лет назад они...»

Бадди рассказал все, что знал об истории стаи чаек, об их образе жизни, и о той самой чайке, с которой они беседовали. Бадди, сам того не подозревая, был отличным рассказчиком.

Когда он закончил, у пингвинов возникло много вопросов. Некоторые менее сообразительные птицы продолжали думать о «летающих животных». Некоторые же просили пересказать в мельчайших подробностях историю чайки-разведчика. Обсуждались и другие вопросы, в особенности тема свободы и кочевого образа жизни. Сообразительные пингвины уловили идею сразу, без объяснений.

Льюис дал пингвинам время для обсуждения, затем громко прокашлялся и призвал к порядку. Когда шум стих, он с воодушевлением сказал: «Айсберг не есть мы. Это всего лишь место, где мы сейчас живем. Мы умнее, сильнее и способнее чаек. Так почему же мы не можем сделать то же, что и чайки? Мы не прикованы к этой ледяной глыбе. Мы можем обойтись и без нее. Пусть айсберг растает до размера рыбы. Пусть он расколется на тысячи кусочков. Мы найдем новое место для жизни, которое будет безопасным, а при необходимости снова переедем. Нам никогда не придется рисковать нашими семьями. Перед лицом

такой опасности, как эта, МЫ БУДЕМ ХОЗЯЕВАМИ СВОЕЙ ЖИЗНИ!»

У Нет-Нет давление подскочило до 240 на 160.

Внимательно изучив взгляды аудитории, к концу собрания вы увидели бы следующее:

- ❖ 30% пингвинов поддержали идею поиска нового способа и места жизни; они были уверены, что в этой идее есть определенный смысл и чувствовали облегчение;
- ❖ 30% пытались систематизировать все, что увидели и услышали;
- ❖ 20% были очень растеряны;
- ❖ 10% были скептически настроены, но в них не было враждебности;
- ❖ 10%, подобно Нет-Нет, были уверены, что все происходящее — полный абсурд.

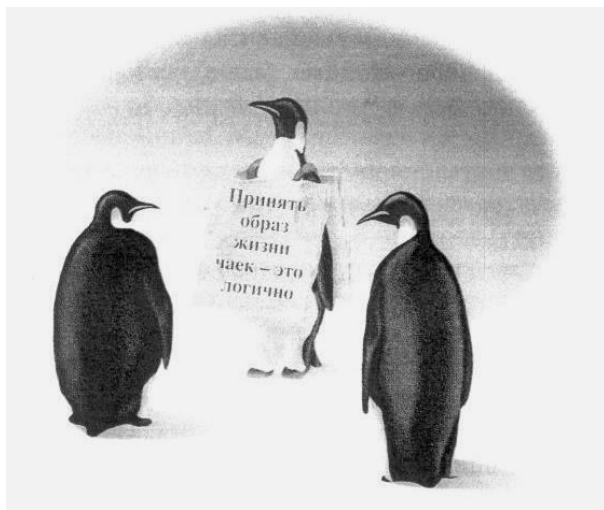
Вожак подумал про себя, что это — неплохой результат, и завершил собрание.

Алиса велела Фреду, Профессору и Бадди следовать за ней. Будучи здравомыслящими птицами, все так и сделали.

Она вкратце рассказала о своей новой идее — сделать ледяные постеры со слоганами. «Мы должны напомнить птицам о том, что они только что услышали и увидели, и напоминать им об этом ПОСТОЯННО. Собрание было слишком коротким. Некоторые отсутствовали. Мы хотим радикальных изменений. Нам нужна постоянная коммуникация — каждый день, повсюду!»

Бадди удивился и сказал: «Не будет ли большое количество постеров раздражать некоторых пингвинов?» Алиса ответила на это: «Если выбирать между несколькими раздраженными пингвинами и тающим айсбергом с кричащими от ужаса пингвинами, я предпочитаю первое». Что ж, пусть будет так...

Они приступили к делу. Поначалу возник спор: как лучше реализовать идею с постерами?



С помощью нескольких творческих пингвинов (некоторые из них были моложе Фреда) они вскоре составили эффективный план действий.

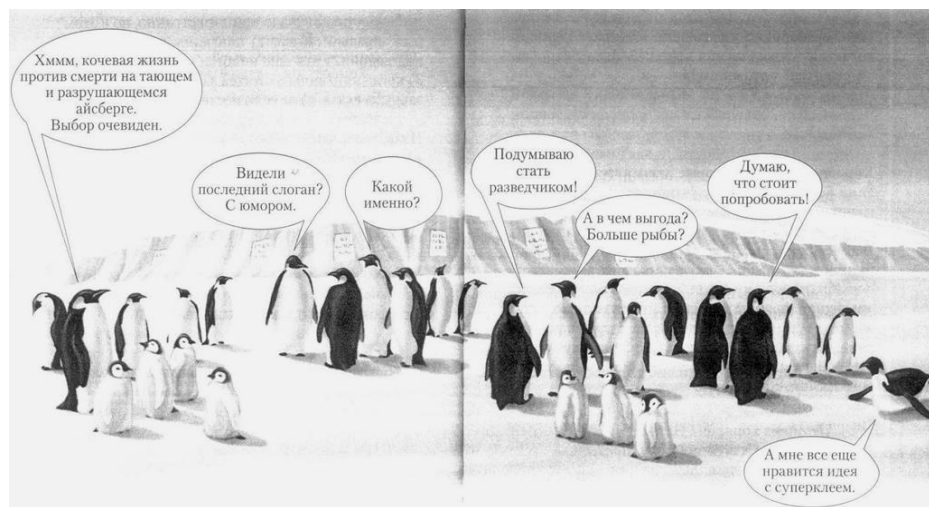
Каждый день в течение недели двадцать пингвинов меняли слоганы на ледяных постерах, разбросанных по всему айсбергу. Когда уже, казалось, невозможно было найти свободное место для новых постеров, Алиса предложила размещать их под водой в наиболее популярных для ловли рыбы местах. Звучало немного странно, но в этом был здравый смысл:

1. пингины хорошо видят под водой,
2. там еще никогда не было постеров,
3. когда пингины охотятся за рыбой, то не могут закрыть глаза, даже если постеры их раздражают.

Итак, собрание, речь Льюиса под названием «Мы — не айсберг», замечательный рассказ Бадди о чайке и бесчисленные постеры Алисы привели к желаемому эффекту. Многие птицы, хотя далеко не все, увидели и приняли идею того, что им предстояло сделать.

Коммуникация новой концепции кочевнического образа жизни (то есть совершенно иного будущего) была в основном успешна.

Таким образом, колония сделала еще один серьезный шаг вперед. Об этом можно было судить, наблюдая за птицами.



Хорошие новости, плохие новости

От 30 до 40 птиц начали работать в небольших группах, разрабатывая план отбора разведчиков, выбирая маршрут для поиска новых айсбергов и логистику перемещения колонии. Льюис был настроен очень оптимистично.

Через неделю появились как хорошие, так и плохие новости.

Хорошие. Хотя некоторые птицы все еще проявляли беспокойство, убежденность среди лидеров групп неуклонно росла.

В целом хорошие. Около десятка пингвинов выразили желание стать разведчиками и заниматься поиском нового дома для колонии. К сожалению, эта группа преимущественно состояла из молодежи, которую не столько интересовал поиск нового дома, сколько возможность получить экстремальные ощущения от жизни, в которой не было видеоигр и спортивных развлечений.

Не очень хорошие. Нет-Нет и некоторые его друзья оказывались повсюду, предвещая штормы и опасные течения. Многие пингвины игнорировали их, но далеко не все.

Загадочные. Некоторым молодым пингвинам стали сниться кошмары. Алиса вскоре узнала, что воспитатели в детском саду рассказывали страшные истории о наводящих ужас китах-убийцах, которые охотятся на молодых пингвинов. Ночные кошмары мучили птенцов и стали вызывать волнения среди пингвинов, записавшихся в разведчики. И зачем только добрые воспитатели создали такую проблему?

Вовсе не удивительные, но уж точно — не полезные. Некоторые члены Совета Лидеров подумали, что скаутам нужен начальник. Они начали предлагать свои кандидатуры на роль Президента разведчиков, усиливая тем самым конфликт среди членов Совета.

И наконец...

Очень тревожные новости. Чтобы накопить жир на зиму, пингвинам необходимо много еды. Некоторые обратили внимание на то, что, проводя много времени в пути и поисках нового места обитания, у разведчиков не будет достаточно времени для поиска пищи. Еще одна сложность состояла в том, что у пингвинов была древняя традиция — взрослые птицы добывали пищу и делились ею со своими птенцами, и ТОЛЬКО со своими птенцами. Правило гласило: взрослые не делятся добычей со взрослыми. Этого просто никто никогда не делал.

Эффект хороших новостей сначала перевешивал все прочие. Но затем преувеличенные истории Нет-Нет, ночные кошмары птенцов, беспокойство родителей, борьба внутри Совета Десяти и проблема обеспечения пищей разведчиков сыграли свою роль.

Нет-Нет и некоторые его друзья увидели трудности, и это их вдохновило. Возможно, если они приложат усилия, то...



Аманда была одной из самых активных и старательных в группе планирования. Она искренне верила в концепцию нового образа жизни и работала по четырнадцать часов в сутки для воплощения этой идеи в жизнь. Ее муж, попавший под влияние Нет-Нет, настаивал на том, чтобы она прекратила свою работу в команде. Разговор был долгим и трудным. После этого она плохо спала

ночью, успокаивая своего малыша, который страдал от ночных кошмаров. А когда она услышала о проблеме питания для разведчиков, на смену ее былой активности пришло разочарование. Чувствуя свое бессилие перед постоянно усложняющимися проблемами, она начала пропускать собрания группы планирования.

И она была далеко не единственной.

К четвергу этой же недели еще три пингвина стали пропускать собрания. К пятнице их число выросло до восьми. В субботу отсутствовали пятнадцать пингвинов.

Председатель собраний группы планирования пытался склонить пингвинов к дальнейшей работе при помощи простого напоминания фактов. *Айсберг тает. Необходимы изменения. Есть хорошая концепция. Есть время для ее реализации.* Логика была безупречна, но это уже не срабатывало.



Алиса видела, что многие наиболее активные пингины разочаровались из-за постоянно растущих проблем. «Мы должны быстро что-то сделать с этим», — сказала она Льюису. Он согласился.

Бадди, Фред, Профессор, Льюис и Алиса обсудили ситуацию, составили план и распределили роли. То, что они так быстро пришли к единому мнению, было не признаком паники, но чем-то очень близким к ней.

Нет-Нет всегда был где-то рядом.

«Боги разгневаются, — говорил Нет-Нет всем, кого встречал, — Они пошлют огромного кита-убийцу, чтобы он съел всю нашу рыбу. Он разломает наш айсберг своими огромными челюстями на кусочки, и наши птенцы окажутся в его огромном рту. От него пойдут полутораметровые волны. Мы должны немедленно прекратить этот бред с “кочевничеством”».

Льюис отозвал в сторону Нет-Нет и сказал ему (и это было

абсолютной правдой), что прогноз погоды будет в будущем очень важен, и поэтому методы прогнозирования должны в большей степени опираться на науку.

Нет-Нет настороженно слушал.

«Поэтому, — сказал Льюис, — я попросил Профессора помочь нам».

Нет-Нет сердито развернулся, чтобы уйти, и вдруг увидел, что Профессор стоял прямо за его спиной.

«Вы читали книгу Химлиша о проблемах айсберга? — спросил Профессор. — Кажется, она была опубликована в 1960-х годах...»
Нет-Нет попытался убежать, но Профессор догнал его.

Теперь Профессор преследовал Нет-Нет повсюду.

Льюис директивно прекратил борьбу за место Президента разведчиков.

Разговор был коротким, но жестким. «Довольно!» — сказал он.

Бадди должен был поговорить с воспитательницей детского сада. Она со слезами на глазах рассказала всеобщему любимцу Бадди о своих страхах, которые вылились в кошмары у малышей.



«Со всеми этими изменениями, — говорила она ему, всхлипывая, — колонии больше не понадобятся детский сад и воспитатель, который слишком стар, чтобы привыкнуть к чему-то новому...»

Она была очень расстроена, а Бадди — полон сочувствия. Когда она закончила свой рассказ, Бадди успокоил ее: «Все совсем не так... Молодым пингвинам нужно будет еще больше знать о том, как жить в условиях постоянных перемен. Детский сад будет иметь большое значение».

Всхлипывания прекратились. Бадди продолжил рассказ о значении процесса обучения после того, как изменения будут внедрены.

«Я абсолютно уверен, — сказал он искренне, — что вы поможете им научиться всему необходимому. Вы прекрасный учитель. Если вам нужно будет приспособиться к новым условиям, я думаю, вы с этим справитесь — ведь вы так любите детей!»

Его слова обнадеживали. Бадди был терпелив. Он спокойно и искренне повторял это снова и снова. Воспитательница почувствовала облегчение и такую радость, что ей захотелось обнять его.

Это действительно была очень трогательная сцена.

Действия Льюиса, Профессора, Бадди, Алисы и Фреда произвели незамедлительный эффект.

Нет-Нет был лишен возможности действовать (хотя, конечно, ему до сих пор очень этого хотелось). Куда бы он ни шел, Профессор был всегда рядом и говорил, говорил, говорил.

«Переменные ветра указывают на то, что ...»

«Если вы не прекратите преследовать меня, — закричал Нет-Нет, — я ...»

«Да, да. А теперь обратите особое внимание на тот факт, что переменные ветра...»

«Аааааа...»

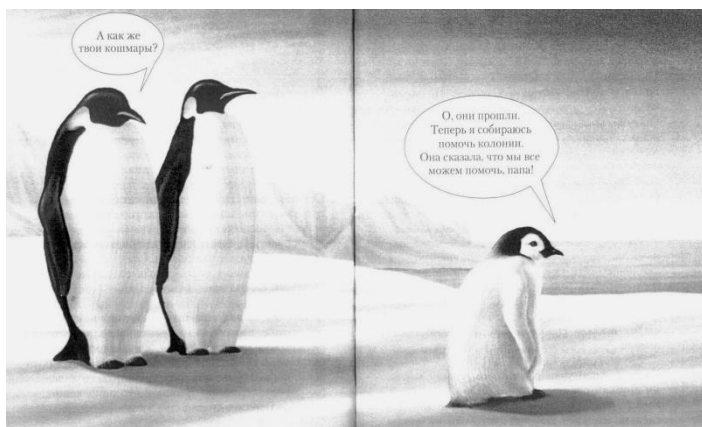
После разговора с Бадди воспитательница собрала своих подопечных и стала рассказывать им сказки о приключениях героев, которые помогали другим, несмотря на трудности и обстоятельства. Она нашла несколько замечательных сказок, и ее энтузиазм был выше всяких похвал.

Она объяснила, что колонии понадобятся герои, которые выйдут на борьбу с трудностями, и любой пингвин, даже самый маленький, может принести пользу. Птенцам это очень понравилось.

В ту ночь колония спала спокойно, пингвинам больше не снились кошмары.

Число пингвинов, активно работающих в основной группе, постепенно сократилось с тридцати пяти до восемнадцати. Теперь, когда многие препятствия к внедрению изменений были устранены, когда все меньше пингвинов чувствовали разочарование, подавленность и бессилие, количество активистов снова стало расти.

Льюис подсчитал, что нужно пятьдесят пингвинов, чтобы выполнить работу в сжатые сроки.



И хотя у него пока не было нужного количества волонтеров, работа продвигалась в нужном направлении.



Сэлли Энн ходила в детский сад. Ее голова была полна образами сказочных героев. По дороге из детского сада домой она встретила Алису. Обычно, когда мы чего-то не знаем, мы задаем вопрос, так поступила и Сэлли Энн. Она подошла к Алисе и спросила: «Простите... А как я могу стать героем?» Алиса была настолько занята проблемой таяния айсберга, общим настроением жителей колонии и тем, как накормить разведчиков, что едва расслышала вопрос. Сэлли Энн повторила его. Вместо того чтобы сказать: «Просто иди домой к своей маме», — Алиса произнесла: «Если ты сможешь заставить родителей понять, что Вожаку нужна их помощь, чтобы накормить разведчиков, ты станешь самым настоящим героем».

«И это все?» — спросила Сэлли Энн по-детски наивно.

На следующий день Сэлли поговорила со своими друзьями, а друзей у нее было очень много. Вместе они придумали, как помочь колонии и сделать мысль о кочевнической жизни реальностью. Воспитательница, нарушив правила, отменила некоторые занятия и придала их идее четкость. Проект получил название «День Почета — Наши Герои».

Некоторые родители нервничали от всего происходящего. *Вовлечь каждого*, даже детей, в работу было неслыханным делом. А дети тем временем быстро включились в процесс.

Разведчики

Льюис решил, что им нужны доказательства того, что они на правильном пути. Он попросил Фреда быстро сформировать небольшую элитную группу разведчиков из наиболее лояльных и физически выносливых пингвинов, скоординировать их действия и начать поиск нового дома для колонии.

«Колонии нужно увидеть результаты, и как можно быстрее, — сказал Льюис Фреду. — В то же время мы должны сделать все возможное, чтобы помочь разведчикам защитить себя. Нам

нужно, чтобы они вернулись живыми. Даже если один разведчик пропадет, это вызовет беспокойство среди населения, и Нет-Нет окажется прав. Помни, им не нужно выбирать новый дом, им просто нужно найти несколько возможных вариантов».

Разведчики были собраны в группу и уже на следующий день отправились в путь. Фред сделал правильный выбор. Все разведчики были сильны, умны и полны энтузиазма.

Теперь перед колонией стояла самая трудная задача: собрать достаточно свежей рыбы, чтобы накормить уставших и голодных разведчиков. По возвращении каждому из них немедленно понадобится большое количество рыбы, быть может, до двух килограммов. Трудно представить, что один голодный пингвин может съесть столько за один раз.

Помните, мы уже говорили, что в колонии была очень старая традиция: пингины 1) делились добычей со своими птенцами, 2) они делились пищей ТОЛЬКО со своими птенцами.

Но кто же будет добывать рыбу для разведчиков?

В процессе поисков решения лучшая идея была предложена маленькой Сэлли Энн: «День Почета — Наши Герои».

К празднованию Дня Почета будут организованы лотерея, представления, оркестр и ярмарка. Необычной будет только плата за вход — две рыбы с каждого взрослого.

Птенцы объяснили родителям смысл и значение праздника. Как вы можете себе представить, некоторые слишком занятые родители не могли понять, что им говорят, иным вообще не понравилась эта идея, а другие даже не знали, что команда разведчиков покинула остров. Но все же многие гордились своими детьми за их выдумку в столь сложный для колонии момент.



В то же время родители чувствовали себя неловко. «Никто не должен делиться добычей ни с кем, кроме своих птенцов!» — это очень старая и давно устоявшаяся традиция. Но сами птенцы, полностью поглощенные приготовлениями к празднику, объясняли, что родители поставят их в глупое положение, если

- 1) не придут на День Почета, и
- 2) не заплатят по две рыбы за вход.

Как только некоторые родители смягчились и сказали, что принесут рыбу, другие решили, что они тоже должны это сделать. Да, пингины подвержены влиянию среды и меняют свое поведение так же, как это иногда делают люди.

Льюис запланировал День Почета на тот самый день, когда должны были вернуться разведчики. С раннего утра и до позднего вечера веселье шло полным ходом. Игры, оркестр, лотерея и многое другое стали праздником для всех. Но кульминация была впереди: все ждали возвращения разведчиков.

Нет-Нет предсказывал, что половина из них никогда не вернется. «Корм для китов, — говорил он всем, кто его еще слушал. — Глупцы, они просто заблудились». Некоторые кивали ему в ответ. Нет-Нет не унимался. В этот день он трудился, как никогда, усердно.

Некоторые жители колонии нервничали. Многие были настроены скептически. Все это придавало окончанию дня еще больше драматизма.

Все до одного разведчика вернулись, один за другим, хотя многие выглядели так, будто побывали перед лицом смерти, а один разведчик был серьезно ранен. Алиса уже ждала их, и хорошо подготовленная команда оказала им первую помощь.

Сразу по прибытии разведчики начали рассказывать удивительные истории о море, о том, как они проплыли огромные расстояния, о новых айсбергах, которые они видели. Все столпились вокруг них.

Голодные разведчики быстро и с наслаждением принялись за еду, которую другие пингины принесли на праздник. Даже тогда, когда разведчики жадно поглощали пищу, было видно, что добровольцы Фреда очень гордились общим результатом. Когда они закончили есть, Сэлли Энн и ее маленькие друзья надели им на шею медали на лентах. Они были сделаны детьми, и на каждой была надпись «ГЕРОЙ».

Толпа аплодировала. Разведчики радостно улыбались (насколько это вообще доступно пингвинам).

Льюис позвал Сэлли Энн, благодаря усилиям которой был организован праздник, и сказал, поставив ее перед всеми: «А это наш маленький герой!» Он вручил Сэлли Энн разбитую бутылку, ставшую легендарной с того момента, как ее впервые увидели пингины. Все зааплодировали.

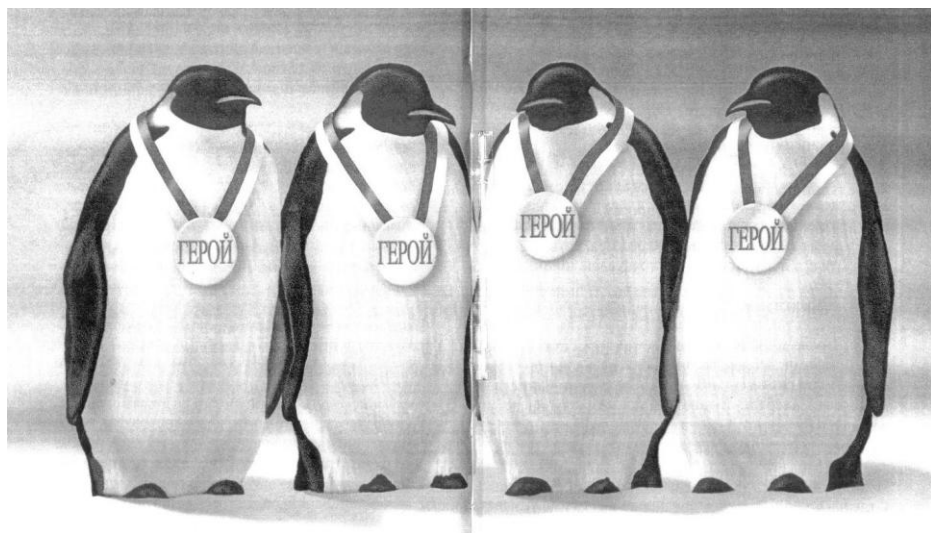
Глаза Сэлли Энн наполнились слезами. Она была счастлива. Родители гордились ею. Алиса была чрезвычайно довольна.

Обсуждение затянулось далеко за полночь. Все птенцы легли спать. Многие продолжали удивляться рассказам разведчиков, слушая их уже во второй и третий раз. Некоторые пингины, которые в начале скептически отнеслись к идее миграции, теперь были готовы изменить свое мнение. Те же, кому сразу понравилась эта идея, еще больше полюбили ее.

И вновь в трудных обстоятельствах колония сделала очень важный шаг вперед.

Фред и команда разведчиков достигли успеха в создании (как их назвала одна птица, чьи слова звучали, словно их произносил выпускник Школы бизнеса) *кратковременных побед*. Это была большая победа.

Нет-Нет нигде не было видно. Казалось, он растворился среди героев-разведчиков.



Вторая волна

На следующее утро Льюис созвал всех разведчиков. Профессор также был среди них.

«Что вы обнаружили? — спросил Льюис. — Встретились ли вам айсберги? Какие они? Есть ли большие? В хорошем состоянии? Есть ли условия для защиты яиц? Легко ли будет до них добраться птенцам и пожилым пингвинам?»

Разведчики подробно рассказали о том, что увидели. Профессор засыпал их вопросами, он хотел отделить их субъективную точку зрения от реальных фактов. Методы Профессора, хоть и не делали его популярным среди жителей колонии (сам- то он меньше всего думал об этом), были очень эффективны.

После Дня Почета многие захотели стать разведчиками второй волны, хотя перед ними стояла более сложная задача — выбрать один-единственный айсберг. Льюис набрал команду из добровольцев и отправил их изучать найденные во время первой экспедиции варианты.

Недоверие среди жителей колонии уменьшилось. Отдельные

пингвины продолжали высказывать опасения, многие из которых были вполне обоснованными. Но были и такие, которым просто нравилось нервничать.

Почти никто уже не замечал Нет-Нет.

Алиса без устали продолжала работать. Некоторые члены Совета жаловались, что у них не хватает времени справиться с текущими вопросами. Алиса обратила внимание на то, что в половине их обычных совещаний уже нет необходимости.



«Отмените их», — прямо заявила она. Льюис так и поступил. По одному из вопросов Вожак пингвинов предложил сбавить темп и пересмотреть сроки. Но Алиса даже слышать об этом не хотела.

«Мы постоянно рискуем и можем потерять желание двигаться дальше. Некоторые птицы уже предлагают подождать до следующей зимы. Если мы выживем, они скажут, что мы преувеличиваем опасность и никакие изменения не нужны».

Это было веским замечанием.

Вторая волна разведчиков нашла айсберг, который подходил по нескольким признакам, а именно:

- ❖ безопасный дом, никаких признаков таяния или заполненных водой пещер;
- ❖ есть стены из снега для защиты от штормов;
- ❖ близко к местам, богатым рыбой;
- ❖ по пути к нему встречается много мелких айсбергов и льдин, где молодые и пожилые пингвины смогут немного передохнуть во время путешествия.

Вернувшиеся разведчики второй волны были горды собой и очень счастливы. Все остальные тоже гордились ими и были, в свою очередь, рады видеть их живыми и здоровыми.

К этому времени сбор рыбы для разведчиков вошел в привычку. Помогали почти все. Это было удивительно...

Профессора попросили оценить с научной точки зрения найденное жилье. Ему не очень хотелось этим заниматься, так как он страдал лишним весом, а путешествие к новому айсбергу было отнюдь не из коротких. Но после спокойной беседы с Льюисом (и



не такой спокойной — с Алисой) он объявил, что готов отправиться с группой разведчиков для изучения айсберга. И отправился.

В это время колония была занята другим важным, но одновременно приятным делом — выведением нового потомства.

12 мая — накануне наступления зимы в Антарктике — птицы начали переезд. Это было очень своевременно.

Временами движение было хаотичным. В какой-то момент часть пингвинов потерялась, и началась паника. Но вскоре все наладилось, и в целом процесс миграции прошел спокойно.

Благодаря эффективному руководству Льюис стал любим всей колонией. Но он не позволил гордости перерасти в надменность и высокомерие.

Бадди утешал беспокоящихся, подбадривал павших духом, успокаивал обезумевших, и еще ... около десятка дам влюбилось в него (но это уже другая история).

Если кто-то вдруг не мог найти решение проблемы, Фред всегда был готов прийти на помощь, так как был рассудительным и в то же время обладал исключительными творческими способностями.

Профессору очень нравился его новый статус. Причем ему нравилось и то, что им восхищаются пингвины, которые, по его мнению, были не слишком умны. Алиса уже привыкла спать по три часа в сутки.

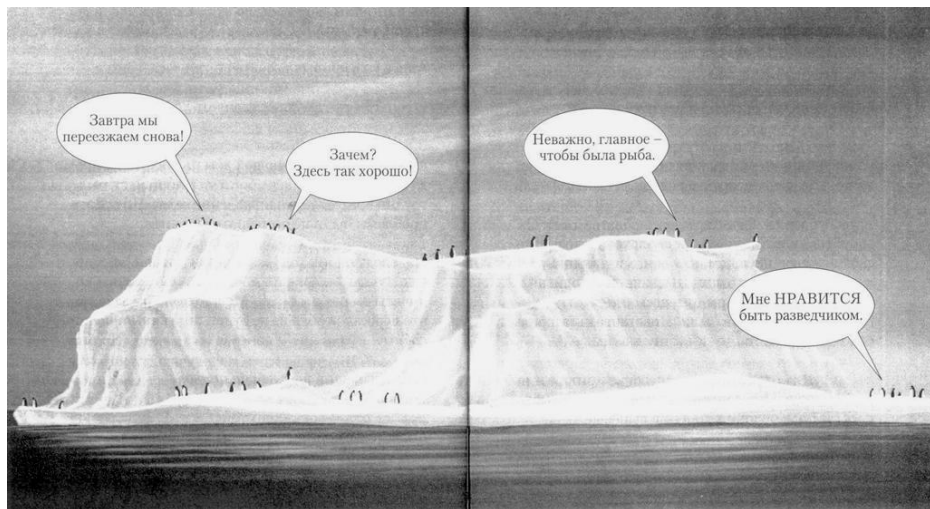
А Нет-Нет предрекал беду вплоть до самого конца.

Зима прошла на новом месте. В колонии случались трудности. Их новый дом отличался от прежнего: не было найдено богатых рыбой мест, было трудно предсказать направление ветра. Но все эти проблемы были не особенно серьезными.

На следующий год разведчики нашли айсберг еще лучше, больше по площади и с большим количеством рыбных мест. Можно было бы заявить, что переездов больше не будет, пингвины приспособятся и колония останется жить здесь. Но они не поддались искушению и снова переехали. Это был решающий шаг: не

сдаваться.

Как вы понимаете, подготовка к новому переезду была менее болезненной, чем в первый раз.



Самое выдающееся изменение

Вы наверняка подумали, что это конец истории. Не угадали.

Некоторые начали говорить о том, что нашли новый идеальный айсберг, и поэтому ...

Тяжелее всего умирают традиции. Культурные изменения в колонии пингвинов происходят так же трудно, как и в человеческом обществе.

Алиса убедила Льюиса реорганизовать Совет. Он сопротивлялся, поскольку не хотел показывать свое неуважение к тем, кто долго и усердно трудился на благо колонии. Проводить изменения, не затрагивая при этом интересы отдельных пингвинов, непросто. Но Алиса настаивала, а когда она настаивает, то... ну, вы сами знаете.

Были разработаны строгие критерии отбора для разведчиков. Они

теперь получали больше рыбы, и их статус в колонии стал еще выше.

В школьное расписание был добавлен новый предмет — «Разведка».

Профессор принял на себя обязанности по предсказанию прогноза погоды. Он начал применять научный подход сначала с неохотой, но постепенно полюбил свое дело.

Фреду предложили вступить в Совет Лидеров в качестве Руководителя Группы Разведчиков. Его кандидатура была одобрена, и он согласился.

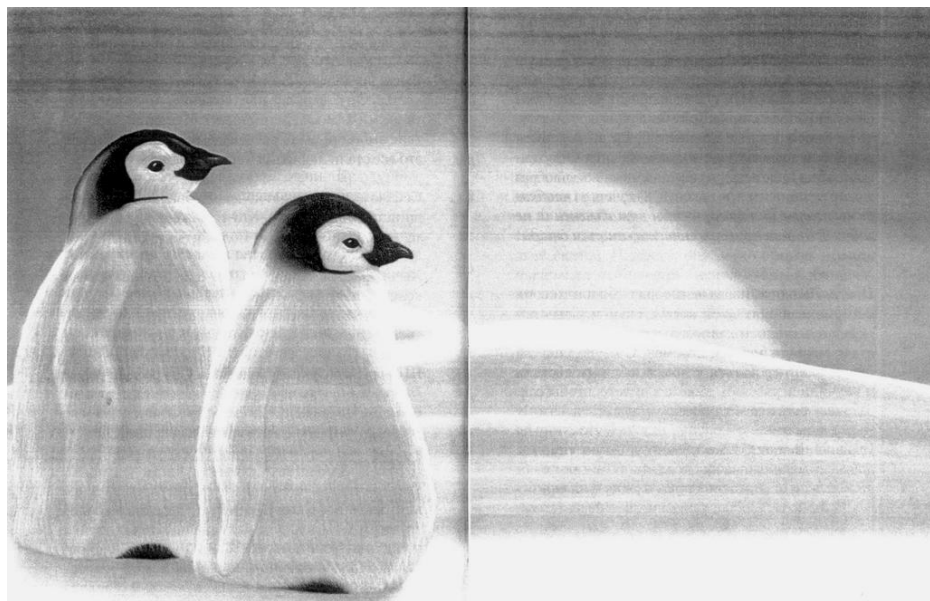
Бадди предложили целый ряд ответственных должностей. Он отверг все предложения, но помог найти на эти позиции достойных кандидатов. Отсутствие амбиций было расценено как скромность. За это все стали любить его еще больше.

Сейчас колония ведет кочевой образ жизни. Большинство приняло его. Кто-то даже полюбил. Кто-то, возможно, не сумеет полюбить никогда.

Льюис вышел на пенсию. Он стал дедушкой всей колонии и наслаждается свободным временем больше, чем сам того ожидал. Ставшая немного более уравновешенной Алиса возглавила колонию.

Шло время, колония процветала. Она росла и росла. Пингвины научились лучше справляться с трудностями, по крайней мере, с теми из них, с которыми уже встречались во время истории с тающим айсбергом.

Дедушка Льюис стал самым лучшим учителем. Птенцы просят его снова и снова рассказать им историю о Больших Переменах. Сначала он боялся, что будет выглядеть как старик, хвастающийся прошлыми успехами, реальными или вымышленными. Но постепенно понял, как важно рассказывать молодежи о прежних победах, и старался делать это интересно и смешно.



Он рассказывал об открытии Фреда, о том, как их айсберг начал таять и как они

- 1) создали в колонии ощущение крайней необходимости решить сложную проблему;
- 2) назначили тщательно отобранную группу, ответственную за руководство изменениями;
- 3) разработали разумную концепцию нового будущего;
- 4) рассказали об этой концепции другим так, что они ее поняли и приняли;
- 5) по возможности устранили препятствия;
- 6) добились промежуточных побед;
- 7) не останавливались, пока новый образ жизни не прижился, и, наконец,
- 8) *приняли необходимые меры для того, чтобы эти изменения не забылись из-за приверженности старым традициям.*

И хотя Льюис никогда не говорит об этом в своих историях, он чувствует: самым значительным изменением стало то, что большинство пингвинов стали меньше бояться перемен. Они узнали, как лучше адаптироваться к новым обстоятельствам и научились работать вместе для того, чтобы сделать шаг в лучшее будущее.

Бывший Вожак был особенно удивлен тем, что даже самые юные члены колонии помогали в общем деле, и от этого он любил их еще больше.

Конец (сказки, но не книги).

Как добиться результата в условиях изменений

Сказки могут казаться несерьезными, но, как показывает паша история о пингвинах, их сила в том, что они учат нас вести себя умнее: мы действуем более эффективно, добиваемся большего, испытываем меньше растерянности и стресса и, наконец, у нас появляется ощущение того, что, правильно понимая происходящее, мы управляем действительностью.

Некоторые читатели сразу увидят скрытый смысл этой сказки. Надеюсь, они легко примут методы внедрения изменений, используемые птицами, проанализируют собственный опыт в рамках этих открытий и постараются увидеть новые возможности. Впрочем, любому из нас будет полезно еще раз подумать, обсудить и проанализировать алгоритм восьми шагов.

Инженер или руководитель, домохозяйка или священник, студент или пенсионер — все могут применить знания, полученные из сказки о пингвинах, для достижения личных и организационных целей. Описанный алгоритм универсален и может быть использован практически в любой ситуации.

Сначала прочитайте и подумайте. Возможно, вы почувствуете необходимость перечитать историю еще раз. Вы удивитесь, когда поймете, как много информации содержится в этой небольшой истории!

Задайте себе вопросы. Не нахожусь ли я сейчас на айсберге, который может растаять? Тающим айсбергом может оказаться что угодно: устаревающие производственные линии, несовременная школьная система обучения, ухудшающееся качество услуг, теряющая свою актуальность бизнес-стратегия. Кто из моих коллег — Нет-Нет? Кто — Алиса и Фред? На кого из героев этой сказки похож я сам?

Ответить на эти вопросы вам поможет исследование Джона Коттера в области успешных изменений, краткое изложение которого можно найти на следующих трех страницах. Вы сможете выяснить, какие действия пингвинов на каждом из восьми шагов привели их к успеху. Затем проанализируйте, на какой ступени вы или ваша организация находитесь сегодня.

Алгоритм восьми шагов успешных изменений

Подготовьте почву

1. Создайте ощущение «крайней необходимости». Помогите другим увидеть неизбежность изменений и важность незамедлительных действий.

2. Соберите сильную команду.

Убедитесь в том, что во главе изменений стоит сильная команда: обладающая лидерскими, коммуникативными и аналитическими навыками, имеющая авторитет, доверие и, конечно, ощущение «крайней необходимости».

Решите, что делать

3. Создайте видение успеха и стратегию его достижения.

Четко обозначьте, чем будущее должно отличаться от настоящего, и как вы можете сделать его настоящим.

Воплотите в жизнь

4. Донесите идею до каждого.

Сделайте так, чтобы как можно больше людей понимали и принимали новое видение и стратегию.

5. Вдохновите других на действия.

Устраните как можно больше препятствий, чтобы те, кто хочет воплотить видение в реальность, смогли добиться результата.

6. Способствуйте скорым победам.

Добейтесь явного, однозначного успеха как можно быстрее.

7. Не сдавайтесь!

Действуйте еще упорней и стремительней после первых побед. Будьте настойчивы, следуя от изменения к изменению, пока видение не станет реальностью.

Закрепите результат

8. Создайте новую культуру.

Способствуйте успеху до тех пор, пока новые стандарты не укоренятся настолько, чтобы заменить прежние.

Роль образа мышления и восприятия

Изменение **образа мышления** может способствовать изменению поведения и улучшению результатов.

1. Соберите информацию и проанализируйте ее.
2. Представьте информацию логично, и вы измените образ мышления людей.
3. Измените мышление людей, и это изменит их поведение.

Изменение **восприятия** в еще большей степени может повлиять на поведение и привести к достижению лучших результатов.

- ❖ Вы создаете неожиданные, яркие и, если возможно, наглядные ситуации.
- ❖ Жизненный опыт изменяет то, как люди воспринимают ситуацию.
- ❖ Изменение восприятия может привести к значительному изменению поведения.

Если вы обладаете аналитическим мышлением, проведите формальный сравнительный анализ по следующим параметрам:

- 1) алгоритм восьми шагов Джона П. Коттера;
- 2) как поступили пингвины;
- 3) как вы сами поступаете в аналогичных ситуациях;
- 4) как вам следует поступать.

Такой анализ может стать эффективным инструментом при внедрении изменений.

Прочитав и обдумав книгу, **обсудите ее** с теми, кто тоже прочел ее. Обсуждение может проходить в неформальной обстановке, в форме тренингов и «круглых столов», на регулярных собраниях или в кругу семьи и друзей.

Образы сказки (айсберги, Алиса, медали героев) облегчают восприятие, а также делают обсуждение сложных тем более

простым и комфортным. Наш опыт показывает, что такого рода дискуссии очень полезны.

Вы можете найти и **другие инструменты**, которые помогут вам применить полученные в процессе чтения знания. Для любого, кто любит книги, основанные на исследованиях, полезным станет знакомство с еще двумя публикациями — “Впереди перемен” и “Суть перемен”. Информацию об этих книгах вы найдете на странице 112.

Примеры того, как действовали люди после прочтения этой книги, методы ее обсуждения и структуру упражнений для тренингов можно найти на сайте www.ouricebergismelting.com.

Владея этими инструментами, вы найдете **новые, более совершенные способы действия** в рамках вашей профессиональной деятельности. Вы сможете инициировать необходимые для организации изменения, обнаружите в себе силы помочь другим и воспользуетесь алгоритмом восьми шагов. В любом случае вы добьетесь успеха, переживете чувство гордости, получите удовольствие и будете меньше страдать от бесконечных проблем, возникающих в нашем быстро меняющемся мире. Вы сможете сделать вашу организацию еще более успешной, в то же время в меньшей степени подвергая риску других.

Наконец (и это может быть самым главным результатом), вы **сможете действовать в согласии с другими**, потому что все вы прочитали, проанализировали и обсудили одну и ту же сказку.

Дополнительные ресурсы

Книги

“Впереди перемен”. Книга по менеджменту №1. John P Kotter

“Суть перемен”. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организационные способности. John P Kotter

Интернет-сайты

- www.ouricebergismelting.com Инструменты для осуществления изменений. Истории успеха тех, кто применил на практике книгу «Наш айсберг тает».
- www.theheartofchange.com Информация о книге “Суть перемен”, включая диагностический опросник.
- www.johnkotter.com Здесь вы найдете информацию о Джоне Коттере и других его книгах.

Если говорить о наиболее важном для нас уроке, полученном за последние несколько лет, то это именно тот опыт, которым мы делимся в данной книге. Когда Совет Десяти, опытные пингины и птенцы собираются вместе для того, чтобы осуществить перемены, они могут добиться великолепных результатов, невзирая на неблагоприятные условия.

Этот подход можно применить и вне работы - в общественных организациях, спортивных командах и даже в семьях. Начав думать об этом, вы увидите вокруг себя «тающие айсберги» или те, которые вот-вот начнут таять.

Слушая людей, мы не перестаем удивляться тому, сколько «айсбергов-проблем» существует вокруг нас. Порой очень трудно разглядеть и решить эти проблемы. Но мы не перестаем удивляться тому, с каким желанием люди готовы идти вперед, создавая повое лучшее будущее для небольших компаний, крупных организаций и для самих себя.

Люди могут (иногда) быть даже умнее пингинов.

Конец (но не для читателей, ждущих дополнительной информации).

История создания книги

В 1996 году Джон Коттер написал книгу “Впереди перемен”. По мнению Executive General, она была признана лучшей книгой по менеджменту и стала бестселлером в области внедрения изменений в организациях. Насколько мы можем судить, алгоритм, описанный в ней, применяется большим количеством руководителей. На сегодняшний день он более популярен, чем любая другая методика в области управления изменениями в организациях (для сравнения: планирование роста, устранение неэффективности, улучшение качества товаров и услуг, изменение привычного способа решения задач, оптимизация процессов).

В основе книги “Впереди перемен” лежит серьезное исследование, в результате которого был сформулирован и описан алгоритм восьми шагов успешных изменений. В книге глубоко раскрывается каждый из этапов.

Шесть лет спустя Джон Коттер, совместно с Дэном Коэном, написал в качестве продолжения еще одну книгу — “Суть перемен”. Она также стала бестселлером и получила заслуженные награды. “Суть перемен” тоже была основана на исследовании, результаты которого подтвердили ранее полученные данные. В ней описывается очень важное открытие: изменяя себя или других, люди скорее руководствуются опытом, чем информацией и анализом. «Суть перемен» рассматривает это открытие на примере двадцати реальных историй известных компаний и различных государственных структур.

Дж. Коттер абсолютно убежден, что с течением времени количество изменений будет непрерывно расти. Он убедился в том, что 90 % компаний либо игнорировали значительные изменения, либо пытались приспособиться к ним, что не соответствовало ожиданиям организаций. Слишком большие денежные и временные ресурсы тратились на достижение слишком малых результатов. Кроме того, изменения достигались с большим трудом и серьезными эмоциональными затратами.

Автор сделал вывод, что способность управлять переменами

становится все более важным умением для людей, не только стоящих во главе организаций, но и для сотрудников всех уровней. Согласно исследованию Коттера, в большинстве примеров успешных изменений практически каждый член организации играет важную роль в том, чтобы помочь компании приспособиться к изменениям. Однако в подавляющем большинстве организаций люди просто не знали, чем они могут помочь своей организации, боялись или были убеждены, что топ-менеджмент не нуждается в их помощи. Это неизбежно приводило к напрасным усилиям, принятию неоптимальных решений, медленному продвижению вперед и чувству неудовлетворенности.

Х. Ратгебер принял участие в систематизации опыта. На разработку короткого тренинга о колонии пингвинов его вдохновили книги Коттера, получившие награды (колония пингвинов была изображена на обложке «Впереди перемен»). Тренинг был предназначен как для старших, так и для младших менеджеров. Коттер начал активно сотрудничать с Ратгебером в этом проекте, а затем предложил совместно написать книгу.

Сказка о пингвинах основана на идеях, изложенных в книгах «Впереди перемен» и «Суть перемен», и на новых знаниях об эффективных изменениях, которые авторы приобрели за годы работы. Авторы излагают современные идеи из области обучения с помощью ярких метафор и визуальных средств (иллюстраций). Кроме того, здесь учтены и последние открытия психологии и смежных наук о том, как работает человеческий мозг. В итоге данную книгу нельзя отнести к узконаправленным профессиональным изданиям.

Цель написания книги «Наш айсберг тает» — изменить поведение людей. Сделать так, чтобы отдельные личности и целые команды стали более компетентны в управлении изменениями и достижении лучших результатов. Одно из преимуществ сильного образа в том, что, в отличие от терминологии специальной профессиональной литературы, он понятен большому числу людей. Авторы убеждены, что в эпоху глобальных перемен каждый должен стараться действовать так, чтобы его поведение

способствовало процессу объединения.

Прежде чем предложить книгу широкому кругу читателей, мы провели десятки экспериментов. Некоторые исследования предполагали работу с фокус-группой, которая знакомилась с текстом сказки. Другая группа участвовала в тренинге. Третья, куда входили руководители разных уровней, либо обсуждала книгу с сотрудниками за «круглым столом», либо рекомендовала ее для самостоятельного прочтения специалистам в рамках того или иного подразделения или всей организации. Конечная цель этих экспериментов — сформировать единое информационное поле среди служащих компании (это явление похоже на вибрацию атомов на одной частоте), что крайне редко случается в реальной жизни после прочтения традиционной бизнес-литературы, написанной для узкого круга читателей. Все эксперименты показали хорошие результаты.

Мы спросили первых читателей, что они думают о книге. Вот их ответы.

Те, кто наблюдал несколько попыток значительных изменений...

- ❖ Она заставляет вас улыбаться.
- ❖ На страницах этой книги перед вами шаг за шагом разворачивается процесс изменений, включающий все типичные трудности.
- ❖ Книга рекомендует рационально подходить к решению любых проблем, всегда помнить об алгоритме работы с ситуацией и не забывать о приоритетных направлениях: формировании человеческих отношений, терпении и КОММУНИКАЦИИ, равно как и об эмоциональном аспекте процесса перемен.
- ❖ Книга предлагает безопасный инструмент, который можно использовать для стимулирования процесса обсуждения в новых командах, работающих с изменениями. Кроме того, она позволяет смотреть на процесс с юмором, что дает возможность снять напряжение, возникающее в таких рабочих командах, когда появляется ощущение, что работа зашла в тупик.
- ❖ Она дает инструмент для стимулирования дискуссий по

вопросу инноваций в организациях. Жизненный цикл неизбежно приводит нас к застою и удовлетворенности тем, что мы имеем. Почему бы время от времени не показывать людям айсберг?

Те, кто никогда не участвовал в процессе изменений...

❖ Книга заставляет вас улыбаться, потому что вы легко «узнаете» одного или нескольких пингвинов.

❖ Книга дает краткую, но в то же время всестороннюю картину хорошо знакомых читателю методических действий по реализации изменений в легкоусвояемом формате.

❖ Книга позволяет увидеть себя в качестве одного из героев-победителей. Она помогает раскрыть загадки того, что раньше считалось заповедной территорией, вход на которую разрешался только боссам, имевшим ответы на все вопросы.

❖ История показывает, что реальный процесс требует участия всей команды, где каждому, включая вас, отведена важная роль, и где каждый знает свою задачу.

❖ Книга помогает сформировать новые и совершенствовать имеющиеся навыки и учит добиваться хороших результатов. Она полезна и тем, кто успешно прошел через процесс больших изменений, и тем, кто сталкивается с ними впервые, и тем, кто стоит во главе корпораций, и тем, кто только начинает свою трудовую деятельность.

Если это так, мы, пожалуй, достигли своей цели.