

Resum del llibre “El nostre iceberg es desfà”, de John Kotter

Hi havia una vegada una gran colònia de 268 pingüins Emperador que vivia en un Iceberg a l'Antàrtida. Aquests 268 pingüins depenien completament d'aquest tros de gel per sobreviure: era casa seva i, com ells expressaven, “això sempre serà casa nostra”. Un d'aquests pingüins era en Fred. En Fred era especialment curiós i observador, la qual cosa el portava a passar menys temps caçant peixos que els seus conciutadans i, en canvi, observava l'iceberg on vivien amb molt deteniment.



Al cap d'un temps, aquestes observacions van portar a en Fred a una conclusió alarmant... **L'iceberg s'està fonent i és molt probable que es trenqui aviat!** Això és una catàstrofe imminent! No existia cap precedent en la colònia d'un incident així, i tampoc cap pla que pogués preparar-los davant d'aquest esdeveniment. En Fred sabia que havia de fer alguna cosa, però era jove, i no posseïa la suficient credibilitat com per exposar el que havia observat.

A la colònia hi havia un consell d'administració (sí, aparentment els pingüins són una mica buròcrates). L'Alícia era un dels membres d'aquest grup, i posseïa fama de ser summament executiva i eficient. En Fred va pensar que seria el millor pingüí de la colònia a qui traslladar les seves inquietuds sobre l'estat de l'iceberg, així que va agafar el seu full d'observacions dels canvis de l'iceberg i va anar a veure l'Alícia.

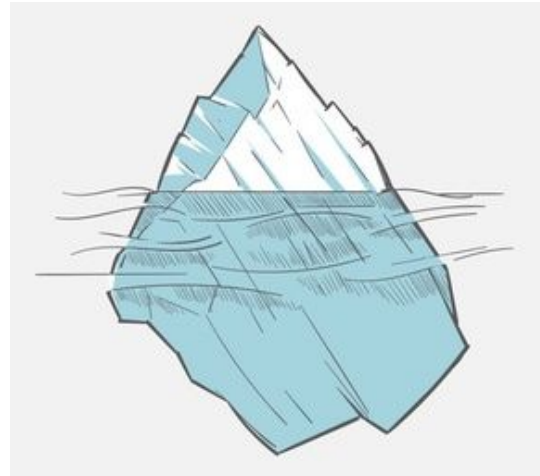
L'Alícia, va escoltar de forma atenta a en Fred. Tot i això, li va dir escèpticament: “porta'm al lloc que creus que representa millor el problema que has observat”. Però aquest “lloc”, no estava a la superfície, on el trencament de l'iceberg és difícil d'apreciar. Van bussejar i nedar per aigües perilloses, sota la superfície de l'iceberg, i així van poder adonar-se de les fissures i els símptomes de deteriorament. Els canals interiors que s'estaven omplint d'aigua eren el principal problema, ja que quan aquesta aigua es congelés de nou, augmentaria de volum i faria perillar l'estructura de l'iceberg.

En sortir de l'aigua, encara que no ho semblés, l'Alícia estava profundament amoïnada. L'hivern s'acostava. Sabia que havia d'actuar ràpid i compartir aquesta informació amb la resta de líders de la colònia. Per això, va demanar ajuda a en Fred: **“necessitem que la resta de pingüins sentin el problema, i hem d'estar preparats perquè molts pingüins no voldran veure'l”**.

Durant els següents dies, l'Alícia va contactar amb la resta dels membres del Consell d'Administració de la colònia per explicar-los el problema, entre ells amb el director, en Lluís. No obstant això, els arguments de l'Alícia no van aconseguir mobilitzar a la resta de pingüins del Consell. **La majoria de pingüins no entenien perquè l'Alícia estava tan amoïnada**, i no estaven disposats a bussejar fins a sota de l'iceberg per observar el problema amb els seus

propis ulls. Tot i així, sí que va aconseguir que en Lluís deixés que en Fred assistís a la propera reunió del Consell d'Administració.

En Fred va preparar una presentació en Power Point, destacant estadístiques i dades empíriques que demostraven la gravetat del problema, però en saber que existia molta diversitat dins del Consell, i conscient que alguns pingüins no serien receptius amb les alarmants notícies que ell presentaria, va decidir canviar d'estratègia. **En Fred va pensar que la millor idea era construir una maqueta gegant i espectacular de l'iceberg.** Era una idea creativa i impactant amb la qual explicar al Consell la situació actual.



Les reaccions van ser diverses. Mentre alguns pingüins semblaven alarmats, el pingüí NoNo, responsable de les prediccions meteorològiques, va menysprear totes les observacions realitzades per en Fred i va atribuir el deteriorament de l'iceberg a les fluctuacions naturals del clima.

Encara que hi hagués dubtes sobre el que en Fred va presentar, en Lluís sabia que si allò era cert, podia suposar la desaparició de la colònia. **Així, amb les opinions dividides, es va arribar al consens de crear una comissió que investigués el tema en detall i aportés solucions.**

Mentre alguns pingüins advocaven per mantenir en secret el tema. D'altres, encapçalats per l'Àlícia, defensaven la necessitat de convocar una assemblea general per informar a la resta de pingüins de la colònia. En el subsegüent silenci, en Fred va dir que tenia una idea; es va allunyar de la reunió i, al cap d'uns minuts, va aparèixer amb un objecte estrany que havia aparegut a la colònia temps enrere: una ampolla de vidre.

Els pingüins estaven desconcertats davant del material i la seva procedència. Però **en Fred els va proposar realitzar un experiment per demostrar si l'aigua, en congelar-se, podria posar en perill la integritat de l'iceberg:** omplirien l'ampolla d'aigua i la deixarien durant tota la nit per comprovar l'endemà al matí si l'ampolla s'havia trencat en congelar-se l'aigua amb el fred de la nit.

En NoNo, per variar, es mostrava escèptic, però va pensar que seria la seva millor oportunitat perquè aquests pingüins agitadors deixessin de pertorbar la pau de la colònia -segur que l'endemà l'estrany objecte estaria intacte- Així, el pingüí Lluís va decretar que es realitzés l'experiment. El dipositari de l'ampolla va ser el pingüí Bernat; un pingüí que queia bé a tothom i en el qual tots confiaven. L'endemà en Bernat va anar a recollir l'ampolla, i aquesta estava clarament trencada. **Això va ser prova suficient perquè en Lluís convoqués una assemblea general.**

Gairebé tots els pingüins van assistir a l'assemblea convocada, curiosos, i l'Àlícia els va explicar les seves observacions, en Fred els va mostrar la seva maqueta i en Bernat els va relatar l'experiment de l'ampolla. Finalment, observant l'expressió de la cara de molts pingüins, en Lluís va assegurar que trobarien una solució, tot i que encara no se sabia molt bé quina era. Els pingüins estaven estupefactes, però **reduint la seva conformitat amb la situació actual i incrementant el seu sentit d'urgència per fer alguna cosa, havien fet la primera passa per salvar la colònia.**

En Lluís, gràcies a la seva àmplia experiència, era conscient que no podria resoldre per si mateix la situació d'iceberg. Així, va decidir reunir les persones que estaven més implicades en la resolució del problema: l'Àlícia, en Fred, en Bernat, ell mateix i el pingüí Joaquim, a qui tothom coneixia com el professor i tenia fama d'intel·lectual. En Lluís, amb veu solemne els va dir **"nosaltres 5 junts podem ser la millor opció que aquesta colònia tingui per sobreviure. Som un equip amb perfils diferents i molt complementaris."**

L'equip va posar fil a l'agulla a la recerca de solucions sabent que quedaven menys de dos mesos perquè arribés l'hivern. A falta d'alguna idea millor, l'Àlícia va suggerir preguntar a altres membres de la colònia. Aquests van proposar solucions poc plausibles: drenar l'aigua de dintre les fissures, enganxar les fissures amb superglue... Estaven desesperats i, mentrestant, el temps seguia corrent.

Un dels pingüins més veterans de la colònia, va suggerir que **calia provar coses noves**; coses diferents. Mentre conversaven, en Fred va mirar al cel i va avisar la resta: "allà a dalt!", tot albirant un ocell. Van debatre durant un temps i es van adonar que aquestes criatures no poden volar permanentment; han de tenir una llar a terra, però els icebergs són molt freds... Aquella gavina semblava sobrevolar un indret nou, però alhora estava tranquil·la. I si moure's d'una banda a una altra era la seva manera de viure? En Fred, va afirmar que aquella gavina era nòmada!

Van debatre l'assumpte durant hores, i es van adonar que **el millor que podien fer era parlar amb aquesta gavina i preguntar-li sobre la seva forma de vida**. Així ho van fer, i la gavina els va respondre:

- Sóc una exploradora; volo endavant del clan per buscar llocs habitables per a la resta de la meua colònia.



Salvant les diferències, el grup de pingüins es van adonar que era una idea interessant; no la podrien dur a terme d'una manera exactament igual, però tenia potencial per salvar-los de la imminent desgràcia. **Sí, haurien de canviar la seva forma de vida, no pensar en quedar-se quiets en un mateix lloc.**

La pregunta que tots tenien al cap era... Havent viscut durant tant de temps en una colònia sedentària, serà la colònia capaç d'acostumar-se a una forma radicalment diferent de vida?

L'endemà, en Lluís va convocar una assemblea general de tota la colònia de pingüins. Ell sabia que tenia un missatge difícil a comunicar a la resta de pingüins. Es va dirigir a l'audiència i els va preguntar si creien que eren una colònia que es caracteritzava per la responsabilitat, la

disciplina i el companyerisme. Tots van clamar “sí!”. Després d'això, en Lluís va preguntar: “i aquests valors, estan units al tros de gel en el qual vivim?”.

A continuació, en Bernard va compartir amb la colònia la història de les gavines. Nombroses preguntes i comentaris van sorgir sobre aquesta nomàdica forma d'existència. **“Aquest iceberg no és el que som, és únicament el lloc on vivim. Podem trobar un iceberg millor que aquest. Podem ser com les gavines!”**. Després de concloure aquesta intervenció, un ràpid cop d'ull a l'audiència permetia saber que:

- El 30% dels pingüins estaven alleujats i convençuts amb la solució plantejada.
- Un altre 30% encara estaven digerint les notícies.
- Un 20% estaven molt confusos.
- Un altre 10% estaven escèptics, encara que no hostils.
- El 10% restant estaven molt en contra de la solució plantejada, encapçalats per en NoNo, i la consideraven absurda.

En aquesta tessitura, l'Alícia es va adonar que en aquell moment era de vital importància



mantenir una comunicació constant i efectiva sobre aquesta idea amb tots els membres de la colònia. Per a això, **van crear eslògans i cartells que els van ajudar a comunicar aquesta visió: esdevenir una colònia nòmada**. En passar poc temps, es van adonar de l'èxit de la iniciativa de l'Alícia, ja que aquesta comunicació havia familiaritzat als pingüins amb la idea, i estava **generant converses i debat entre la resta de pingüins de la colònia**.

Així, havent-se creat aquesta visió compartida, el següent pas es va centrar en l'organització i selecció d'un grup de pingüins que fes d'exploradors i que fossin responsables de la recerca de nous icebergs per a la colònia. L'entusiasme no era generalitzat; i alguns pingüins, encapçalats per en NoNo pronosticaven perilloses corrents i tempestes, que alarmaven a part de la colònia i descoratjaven els pingüins que volien convertir-se en exploradors.

Un grup important en nombre i influència dins de la colònia eren les cries dels pingüins. Amb tot aquest enrenou, havien quedat una mica al marge. Un dia, una jove pingüí es va aproximar a l'Alícia, i amb tot l'entusiasme de la joventut li va preguntar: “com podem ajudar?”. L'Alícia, després de meditar sobre la pregunta, li va respondre que podia fer-ho si aconseguia transmetre als seus pares la **importància que els pingüins exploradors rebessin peixos per sustentar el seu cansament i el temps dedicat a resoldre el repte que afrontava la colònia**. D'aquesta manera, podrien dur a terme les seves exploracions.

Amb aquesta idea en ment, a l'escola de pingüins, els pingüins estudiants van discutir sobre el tema i amb ajuda de la professora van organitzar **el Dia de tribut a l'Explorador**.

Donada la situació de la colònia, en Lluís sabia que necessitaven una ràpida victòria per tranquil·litzar a la resta de la colònia i transmetre que la solució itinerant era l'adequada. Per això, va demanar a en Fred que escollís **un grup de pingüins altament motivats per a ser exploradors**, i ràpidament enviar-los a la recerca de potencials nous icebergs.



Mentrestant, el repte que afrontava la colònia era el de reunir suficients peixos per alimentar els exhausts exploradors després de la seva recerca de nous icebergs.

La idea de la jove pingüí va ser la solució plantejada a aquest problema; es va organitzar una celebració que va incloure un mercat, actuacions i molts altres espais d'entreteniment per a la colònia. Tot, amb el preu d'admissió de 2 peixos per persona. Els pingüins estudiants van aconseguir que els seus pares hi participessin, i la pressió social va fer la resta (sí, hi ha pressió social també en les colònies de pingüins). L'esdeveniment va ser multitudinari! En Lluís, a més, va coordinar l'esdeveniment de manera que coincidís amb el moment en què els exploradors tornaven de la seva primera prospecció d'icebergs.

A mesura que s'acostava el moment en què havien de tornar els exploradors, una tensa espera va anar apoderant-se de la colònia. Tots els exploradors van tornar, exhausts, però plens d'històries sobre les seves aventures explorant llunyans mars i buscant icebergs, i van ser reconeguts com a herois.

L'endemà en Lluís va convocar una reunió amb els exploradors. Aquests, van comentar tots el que havien sondejat, i **més pingüins es van presentar com a voluntaris per a la segona onada d'exploradors "a la recerca de l'iceberg perdut"**.

Les successives onades d'exploradors finalment van trobar un iceberg que

- Semblava una llar segura: no es van detectar cavitats inundades d'aigua.
- Tenia un gran penyal de gel que oferia refugi per a les tempestes.
- Estava proper a bons llocs de pesca.
- En la ruta per arribar-hi, hi havia diferents plataformes de gel en les que podrien aturar-se a descansar els membres amb més dificultats en fer el viatge.

Així, el 12 de maig, just abans del començament de l'hivern antàrtic, **la colònia de pingüins va començar a mudar-se a la seva nova llar**, i el viatge va transcórrer tan bé com podia esperar-se. L'hivern va ser dur, i es van haver d'acostumar al seu nou iceberg i trobar els millors llocs per a la pesca.

Una bona notícia va ser que a la següent estació, **l'equip d'exploradors va trobar un iceberg encara millor**, i la mudança va ser bastant més lleugera.

Així conclou la transició de la nostra estimada colònia de pingüins cap a una existència nòmada. La majoria ho van acceptar, alguns els encanta viure així, i d'altres mai no ho acceptaran. Amb el temps, la colònia va créixer, gràcies a la seva habilitat per esquivar perills, com el de l'iceberg minvant.