

Mūsų ledkalnis tirpsta

Pokyčiai ir sėkmė
bet kokiomis sąlygomis

John Kotter
Holger Rathgeber



Pasaulinį pripažinimą pelnusi Džono Koterio (John P. Kotter) ir Holgerio Ratgeberio (Holger Rathgeber) knyga „Mūsų ledkalnis tirpsta“ pristato 8 esmines sėkmingo pokyčių valdymo pakopas, kalba apie būtinybę keistis ir būti lanksčiam. Rašydami knygą autoriai turėjo tikslą panaudoti neįtikėtiną ir ilgalaikį geros istorijos poveikį žmonėms – padėti asmenims ir grupėms sumaniau vykdyti pokyčius ir pasiekti geresnius rezultatus. Žaismingai iliustruota knyga nėra iš tolo nepanaši į sausas verslo knygas, nes pokyčių valdymo metodika joje aiškinama, panaudojant pasakėčios žanrą ir netikėtus veikėjus – pingvinus.



ISBN 978-5-415-02037-9



www.vaga.lt

John Kotter ir Holger Rathgeber

Mūsų ledkalnis tirpsta

*Pokyčiai ir sėkmė
bet kokiomis sąlygomis*

Peter Mueller iliustracijos

Iš anglų kalbos vertė Viktorija Labuckeinė



Vilnius 2008

Ižanga

Spencer Johanson, medicinos daktaras

Knygos „**Kas paėmė mano sūrį?**“ autorius

Knygos „**Vienos minutės vadybininkas**“ bendraautoris

Iš pažiūros ši nuostabi knyga atrodo kaip paprasta pasakėčia, kurią lengva skaityti ir suprasti. Tačiau tai tėra ledkalnio viršūnė.

Harvardo verslo mokykloje dirbdamas su Johnu Kotteriu supratau, kad apie organizacijų pokyčius jis išmano daugiau nei bet kas kitas. Vadovai ir vadybininkai visame pasaulyje skaitė jo itin vertingą knygą *Pokyčių vadyba (Leading Change)* ir atrado, kad Aštuoni žingsniai – tai geriausias būdas užtikrinti sėkmingus pokyčius organizacijoje.

Kaip tai susiję su dauguma mūsų?

Na, perskaitęs *Mūsų ledkalnis tirpsta* kiekvienas bet kokioje organizacijoje dirbantis žmogus – o tokių dauguma – gali suvokti, kaip panaudoti tuos

pačius Aštuonis žingsnius ir sulaukti didesnės sėkmės šiais permainų laikais.

Profesorius Johnas Kotteris ir toks pat kūrybingas knygos bendraautoris Holgeris Rathgeberis mums parodo, kaip grupė pingvinų sunkiomis sąlygomis, regis, nė patys nesuvokdami, žengia tuos žingsnius.

Nesvarbu, dirbate versle ar kitaip verčiatės, esate vadovas ar studentas – iš šios istorijos galėsite gauti tai, ko jums reikia.

Galbūt skaitydamas šią žavią pasakėčią paklausite savęs: „Kas tas mano „ledkalnis“ ir kaip panaudo-siu tai, ką suvokiau iš šios istorijos?“

O paskui pasvarstykite, ar nevertėtų šia knyga pasidalyti su savo bendradarbiais. Juk paprastai viskas sekasi geriau, kai kiekvienas galvoja panašiai.

Mūsu ledkalnis tirpsta

Sveiki!

Jei gerai susidorosite su pokyčiais, klestėsite. Jei jums nepavyks, save ir kitus pastatysite į pavojų.

Pernelyg dažnai žmonės ir organizacijos nemato poreikio keistis. Jie teisingai nenustato, ką reikia daryti, jiems nepavyksta įgyvendinti pokyčių ar jų išsaugoti. Taip būna versle. Taip būna mokymo sistemoje. Taip būna tautoje.

Mes dešimtis metų tyrinėjome poreikį keistis. Žinome spąstus, į kuriuos pakliūva net ir labai sumanūs žmonės. Žinome žingsnius, kurie gali užtikrinti grupei sėkmę. Ir mes jums atskleisime, ką atradome.

Mūsų metodas veikiau vaizdinis nei pasakojamasis; tas metodas geriau už visus kitus būdus ištikus šimtmečius mokė žmones. Tai pasakėčia.

Pasakėčios gali būti įtaigios, nes jos kalba apie rimtus, trikdančius ir grėsmingus dalykus, paaiškina juos ir padaro prieinamus. Pasakėčios gali būti įsimintinos, ne taip, kaip dauguma šiandien į mus plūstančios informacijos, kurią jau kitą dieną užmirštame. Jos skatina mąstyti, duoda svarbią pamoką ir motyvuoja visus – jaunus ir senus – panaudoti tai, ką išmoko. Šiuolaikiniame technologijų pasaulyje lengvai užmirštame šią paprastą, tačiau gilią tiesą.

Pasakėčią, kurią toliau skaitysite, įkvėpė apdovanojimus pelnę Johno Kotterio tyrinėjimai, kaip iš tiesų vyksta sėkmingi pokyčiai. Mes visi susiduriame su pagrindiniais istorijoje išskylančiais rūpesčiais. Tik nedaugelis iš mūsų gebame juos veiksmingai spręsti.

Jei daug išmanote apie vietovę, kurioje vyksta mūsų pasakėčios veiksmas, suprasite, kad mūsų pingvinų gyvenimas ne visai toks, kokį matote *National Geographic* dokumentiniuose filmuose. Tokios jau tos pasakėčios. Jei manote, kad smagios iliustruotos istorijos skirtos tik mažiems vaikams, netrukus įsitikinsite, kad ši knyga pasakoja apie tikrame gyvenime pasitaikančias bėdas, kurios kelia neviltį bemaž kiekvienam organizacijos nariui.

Tie skaitytojai, kurie iš pradžių norėtų daugiau sužinoti apie šios knygos istoriją, jos intelektualią pagrindą, Aštuonių žingsnių pokyčių metodą ar koku būdu mūsų pasakojimas gali padėti sulaukti sėkmės šiais permainų laikais, tokios medžiagos gali rasti po pasakėčios, 134 puslapyje. Jei jaučiate, kad kol kas to nereikia, patogiai įsitaisykite ir skaitykite.

Mūsų ledkalnis niekada neištirps

Labai labai seniai, speiguotoje Antarktidoje, ant ledkalnio, netoli tos vietos, kurią dabar vadiname Vašingtono kyšuliu, gyveno pingvinų kolonija.



Tas ledkalnis egzistavo daugybę metų. Jį supo jūra, kurioje plaukiojo gausybė žuvų. Ant ledkalnio stūksojo aukštos amžinojo sniego sienos, kurios užstojo pingvinus nuo baisių žiemos pūgų.

Kiek tik pingvinai prisiminė, jie visuomet gyveno ant šio ledkalnio. „Čia mūsų namai“, – būtų pasakę pingvinai, jei tik būtume suradę šį ledo ir sniego pasaulį. Ir jie visiškai logiškai būtų pridūrę: „Ir čia visuomet bus mūsų namai“.

Ten, kur jie gyveno, buvo privalu tausoti energiją. Kiekvienas kolonijos gyventojas žinojo, kad, norint išgyventi, būtina burtis draugėn. Taip jie išmoko kliautis vieni kitais. Jie dažnai elgdavosi kaip viena didelė šeima (ir tai, be abejo, turi ir gerųjų, ir blogųjų pusių).

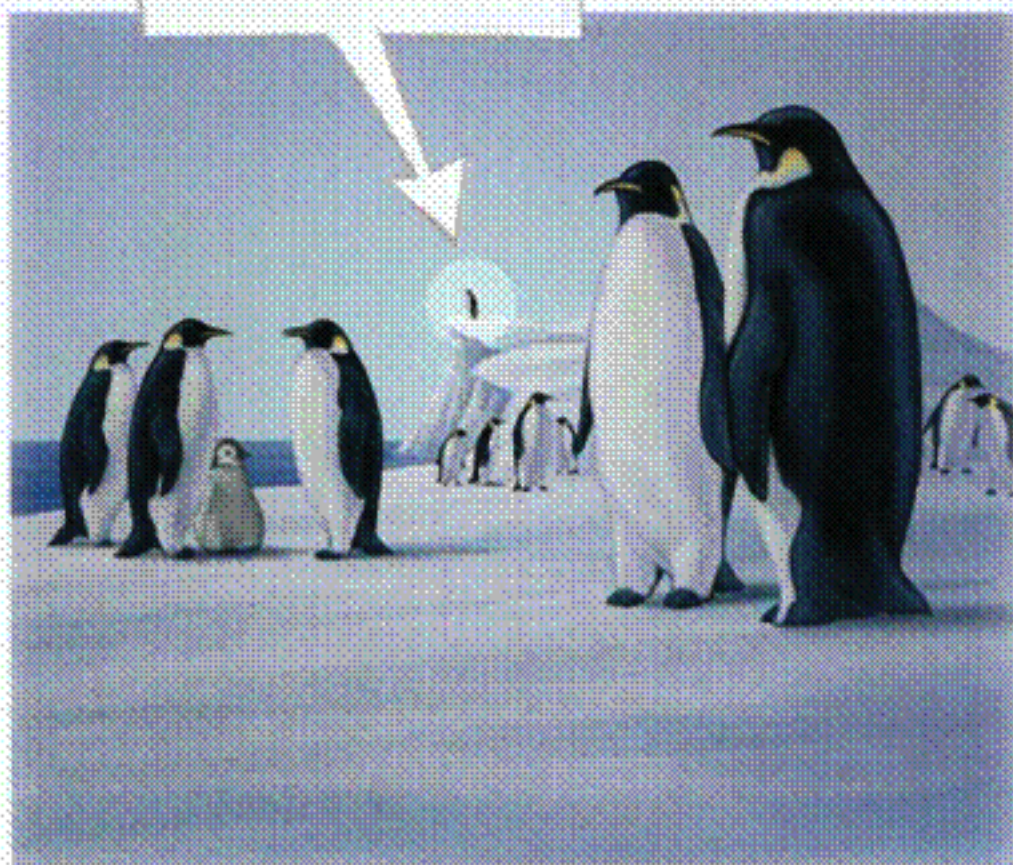


Paukščiai buvo tikrai nuostabūs. Vadinamieji imperatoriškieji pingvinai buvo didžiausi iš septyniolikos Antarktidoje gyvenančių šių paukščių rūšių, ir atrodė, kad jie nuolat dėvi smokingus.

Kolonijoje gyveno du šimtai šešiasdešimt aštuoni pingvinai. Vienas iš jų buvo Fredis.

Fredis atrodė ir elgėsi daugmaž kaip ir visi kiti. Tikriausiai pavadintumėte jį dailiu ar prakilniu, žinoma, jei mėgstate gyvūnus. Tačiau viena svarbia ypatybe Fredis skyrėsi nuo daugumos pingvinų.

**Tai Fredis.
Jis žvelgia į jūrą.**



Fredis buvo neįprastai smalsus ir pastabus.

Kiti pingvinai medžiodavo jūroje gyvius – tai buvo būtina, nes Antarktidoje kitokio maisto negalėjai rasti. Fredis mažiau žvejodavo, o daugiau tyrinėdavo ledkalnį ir jūrą.

Kiti pingvinai daug laiko praleisdavo su draugais ir giminaičiais. Fredis buvo geras vyras ir tėvas, tačiau su kitais bendravo mažiau nei įprasta. Jis dažnai vaikštinėdavo vienas ir užrašinėdavo ką pastebėjęs.

Tikriausiai pamanykite, kad Fredis buvo keistas paukštis, ir kiti, ko gero, nenorėjo su juo bendrauti. Tačiau tai ne visiškai tiesa. Fredis tiesiog darė tai, kas jam atrodė teisinga. Ir tai, ką Fredis matė, jį vis labiau neramino.

Fredis turėjo lagaminą, prikimštą pastabų, minčių ir išvadų. (Tikrai taip, lagaminą. Tai juk pasakėčia.) Ta informacija jam kėlė vis didesnę nerimą. Informacija tiesiog šaukte šaukė:

Ledkalnis tirpsta ir netrukus gali suskilti!!!

Jei ledkalnis staiga subyrėtų į gabalėlius, pingvinams būtų katastrofa, ypač jei tai nutiktų žiemą, per pūgą. Daugybė senų ir mažų paukščių neišvengiamai žūtų. Kas galėtų numatyti visas pasekmes? Niekas nežinojo, kaip elgtis ištikus tokiai nelaimei, kaip ir kitais neįsivaizduojamais atvejais.

Fredį nebuvo taip lengva išgąsdinti. Bet juo daugiau jis nagrinėjo savo pastebėjimus, juo baisiau jam darėsi.

Fredis suprato, kad turi kažką daryti. Tačiau jis neužėmė tokios padėties, kad galėtų viešai skelbti savo atradimus ar nurodinėti kitiems kaip elgtis. Jis nebuvo vienas iš kolonijos vadų. Netgi nebuvo kurio nors vado sūnus, brolis ar tėvas. Ir neturėjo patikimo prognozuotojo šlovės.

Fredis dar prisiminė, kaip buvo pasielgta su jo bičiuliu Haroldu, kai šis prasitarė, kad jų namai darosi nepatvarūs. Kai niekas neparodė susidomėjimo, Haroldas pabandė surinkti įrodymų. Jo pastangos buvo sutiktos štai taip:

– Haroldai, tu tikrai per daug nerimauji. Sulesk kalmarą, pasijusi geriau.

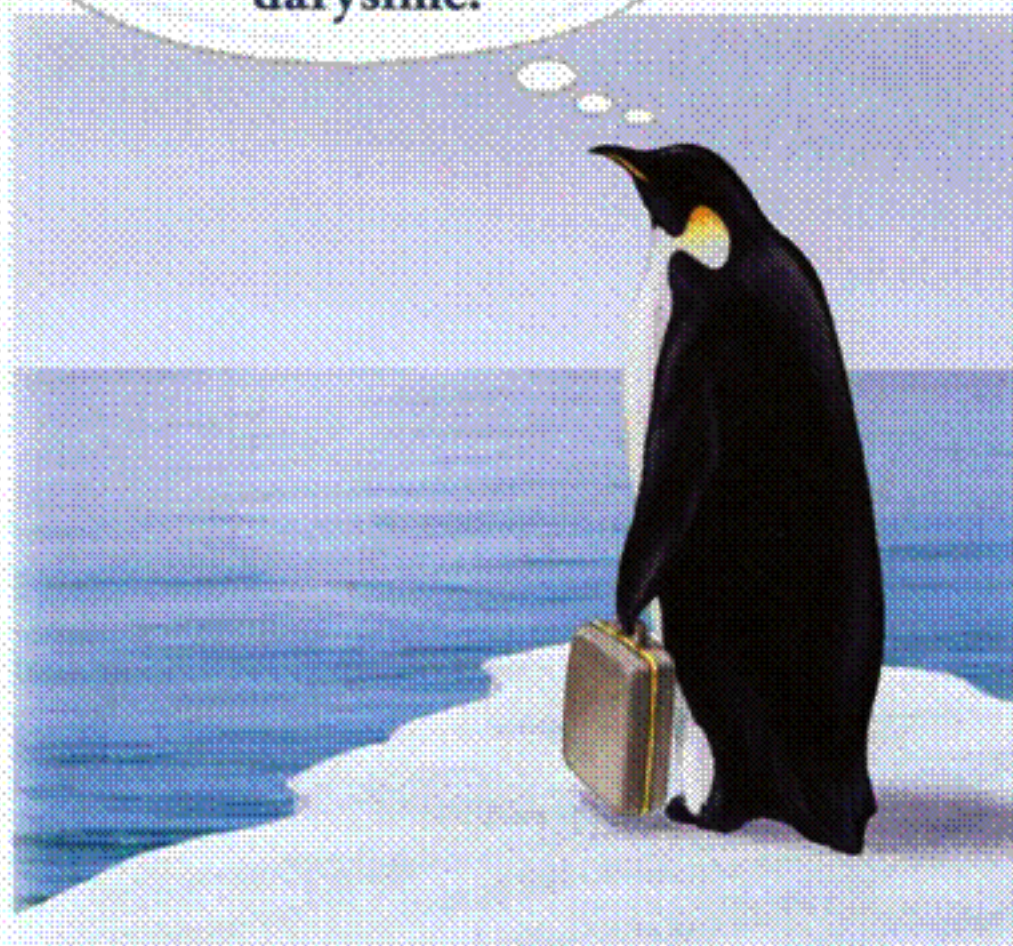
– Nepatvarūs?! Pašokinėk, Haroldai. Tegu penkiasdešimt pingvinų vienu metu strykteli aukštyn žemyn. Kas nors atsitiko? Ką?

– Tavo pastebėjimai stulbinami, Haroldai. Tačiau juos galima interpretuoti keturiais skirtingais būdais. Supranti, jei kas kelia hipotezę...

Kai kurie paukščiai nieko nesakė, tik pradėjo kitaip elgtis su Haroldu. Skirtumas buvo menkas, tačiau Fredis pastebėjo. Tai tikrai nebuvo permainos į gera.

Fredis pasijuto vienišas.

O varge...
Ka gi mes dabar
darysime?



Ką dabar daryti?

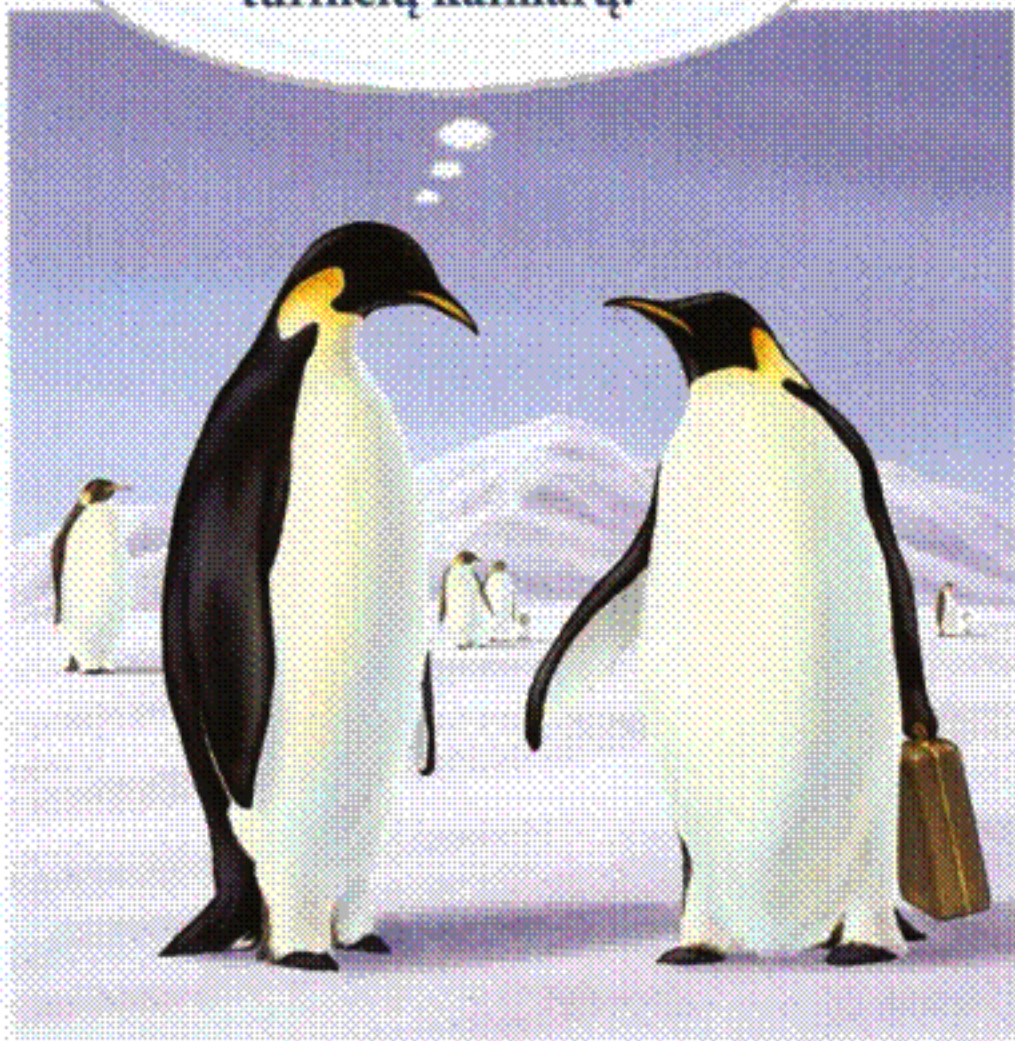
Kolonija turėjo Vadų Tarybą. Ji dar buvo vadinama Dešimtuko grupe, o jai vadovavo Pingvinų vadas. (Paaugliai grupę vadino kitaip, bet tai jau kita istorija.)

Alisa buvo viena iš dešimties vadų. Ji buvo griežta, praktiška, pasižymėjo tuo, kad visuomet pasiekdavo savo. Be to, kolonijai ji buvo sava, ne taip, kaip kai kurie išdidūs jos kolegos. Tiesą sakant, visi šios rūšies pingvinai atrodo mažumėlę išpuikę, tik ne visi taip elgiasi.

Fredis nusprendė, kad Alisa veikiausiai rimtai išklausys jo istoriją, ne taip, kaip kiti vyresni pingvinai. Taigi jis nuėjo pas Alisą. Alisa nebūtų Alisa – jam netgi nereikėjo užsirašyti į priėmimą.

Fredis jai papasakojo apie savo tyrimus ir išvadas. Alisa įdėmiai klausėsi, nors, tiesą pasakius, susimąstė, ar tik Fredžio neištiko kokia asmeninė krizė.

**Rūpesčiai su žmona?
Prikirtai per daug gyvsidabrio
turinčių kalmarų?**



Tačiau... Alisa nebūtų Alisa, jei išsyk atmestų Fredžio būgštavimus. Ji tik nepatikliai paprašė:
– Nusivesk mane į tą vietą, kur, tavo manymu, aiškiausiai matyti problema.

Toji „vieta“ nebuvo ledkalnio paviršiuje – čia tirpsmą ir jo pasekmes sunku įžiūrėti. Ji buvo apačioje ir viduje. Fredis taip ir paaikškino Alisai. Ši išklausė ir, nebūdama itin kantri paukštė, tarė:
– Gerai, gerai, gerai. Keliaujam.

Vandenyje pingvinai tampa pažeidžiami, nes čia neatsargių paukščių tyko jūrų leopardai ir orkos. Neminėdami nemalonių smulkmenų tiesiog pasakysime, kad tikrai menkas džiaugsmas būti pagautam orkos ar jūrų leoprado. Taigi išokę į jūrą Fredis ir Alisa instinktyviai ėmė saugotis.

Fredis parodė po vandeniui esančius įtrūkimus ir kitus aiškius tirpsmo sukkelto irimo padarinius. Alisa apstulbo, kad anksčiau neatkreipė dėmesio į šiuos ženklus.

Kai Fredis įsuko į platų urvą ledkalnio šone, Alisa nusekė paskui jį. Kelių metrų pločio kanalu jie plaukė gilyn į ledkalnio vidų ir galop pasiekė erdvią vandens pilną ertmę.

Alisa bandė apsimesti, kad puikiai supranta, ką čia mato, tačiau jos darbas buvo vadovauti, o ne tyrinėti ledkalnius. Fredis išvydo jos suglumusį žvilgsnį. Taigi sugrįžus į paviršių jis paaiškino.

Pasistengsime trumpai nupasakoti šią ilgą istoriją...

Ledkalniai nėra tiesiog ledo luitai. Juose yra plyšių, vadinamų kanalais. Tie kanalai gali vesti į didelius burbulus, vadinamus ertmėmis. Ledui tirpstant, plyšiai praplatėja, ir į kanalus bei ertmes priplūsta vandens.

Šaltomis žiemomis siauri vandens kanalai gali greitai užšalti ir uždaryti ertmėse esantį vandenį. Temperatūrai krintant vis žemiau ir žemiau vanduo ertmėse taip pat užšąla. Kadangi šaldamas skystis stipriai plečiasi, ledkalnis gali suskilti į gabalus.

Po kelių minučių Alisa ėmė suprasti, ko Fredis taip būgštauja. Negi bėda iš tikrųjų tokia rimta?..

Reikalai tikrai buvo prasti.

Alisa pasijuto sukręsta, tačiau to neparodė. Ji tik klausinėjo ir klausinėjo Fredį.

– Man reikia pagalvoti apie tai, ką parodei, – pasakė ji Fredžiui. – O paskui skubiai pasikalbėti su keliais bičiuliais vadais.

Ji jau kūrė planus.

– Man prireiks tavo pagalbos, – pasakė ji Fredžiui.

– Turi būti pasirengęs padėti kitiems pamatyti ir suvokti problemą. – Mažumėlę patylėjusi ji pridūrė: – Tik būk pasiruošęs tam, kad kai kurie paukščiai apskritai nenorės regėti jokių problemų.

Alisa atsisveikino su Fredžiu. Fredis pasijuto kartu ir geriau, ir blogiau.

Geriau – nes nebebuvo vienintelis pingvinas, suvokęs grėšiančią nelaimę. Jis nebebuvo ir vienintelis pingvinas, jaučiąs poreikį kaip nors spręsti problemą.

Blogiau – nes dar nematė jokios išeities. Be to, jam ne itin patiko Alisos žodžiai „Būk pasiruošęs“ ir „Kai kurie paukščiai apskritai nenorės regėti jokių problemų“.

Iki kraupios Antarktidos žiemos buvo likę vos du mėnesiai.



Problema? Kokia problema?

Per kitas kelias dienas Alisa susisiekė su visais Vadų Tarybos nariais, taip pat ir su Pingvinų vadu Luisu. Pakvietė juos į kelionę, kurioje buvo su Fredžiu. Dauguma jos klausėsi. Tačiau labai nepatikliai. Gal Alisai kilo asmeninių rūpesčių, gal bėdos šeimoje?!

Nė vienas iš Alisos pašnekovų neparodė noro nu-plaukti į didžiąją tamsiąją ertmę. Keli tarybos nariai apskritai nerado laiko susitikti su Alisa. Sakė, kad yra užsiėmę kitais svarbiais reikalais. Jie nagrinėjo vieno reksmingo pingvino skundą, kad kitas paukštis jam už nugaros vaipėsi (keblokas atvejis, nes pingvinai nemoka vaipytis).

•

Dar jie ginčijosi, ar kassavaitiniai posėdžiai turi vykti dvi, ar pustrėčios valandos – karšta tema tiems, kurie mėgsta taukšti, ir tiems, kurie nemėgsta.

Alisa paprašė Luiso, Pingvinų vado, kad pakviestų Fredį į kitą Vadų Tarybos posėdį pristatyti ir apginti savo išvadų.

– Po to, ką man papasakojai apie Fredį, neabejoju, kad būtų labai įdomu jį išgirsti, – diplomatiškai atsakė Pingvinų vadas.

Tačiau Luisas neketino skirti laiko pasisakyti šiam mažai žinomam pingvinui, dar niekada nekalbėjusiam vadų grupei. Tuo tarpu Alisa to atkakliai reikalavo, primindama savo viršininkui, kad jie turi rizikuoti: „Tu visą gyvenimą narsiai tai darei“. Tai buvo daugmaž tiesa, ir Luisas jau tėsė pamalonintas Alisos žodžių (nors jos motyvai buvo ganai aiškūs).

Pingvinų vadas sutiko pakviesti Fredį. Ir Alisa jam tai pranešė.

Ruošdamasis susitikimui su vadais Fredis ketino rašyti kalbą, kurioje pateiktų statistinius duomenis apie sumažėjusį jų namų dydį, apie kanalus ir vandens pilnas ertmes, apie įtrūkimus, atsiradusius dėl tirpsmo, ir taip toliau. Tačiau kelių vyresnių kolonijos gyventojų paklausinėjęs apie Dešimtuko grupę, jis sužinojo štai ką:

- Du Vadų Tarybos paukščiai mėgo ginčytis dėl bet kokių statistinių duomenų patikimumo. Ir jie ginčydavosi valandų valandas ir vėl valandų valandas. Šiedu karščiausiai pasisakė už ilgesnius susirinkimus.
- Vienas Vadų Tarybos narys ilgai vardijant statistinius faktus paprastai užmigdavo – ar bent jau užsnūsdavo. Jo knarkimas veikiausiai trukdytų kitiems.

- Dar vienas paukštis girdėdamas skaičius pasijusdavo labai nejaukiai. Jis bandydavo slėpti jausmus smarkiai linkčiodamas galva. Tas galvos linkčiojimas erzindavo kai kuriuos kitus grupės narius, šiems sugesdavo nuotaika ir jie susibardavo.
- Mažiausiai du Tarybos nariai gana aiškiai duodavo suprasti, kad jiems apskritai nepatinka, kai kas nors KITAS kalba. Jie manė, kad tai JŲ darbas kalbėti.

Gerokai pasvarstęs, Fredis sukūrė visai kitokį planą.

Fredis sukonstravo jų ledkalnio modelį. Jis buvo metro dvidešimt iš metro penkiasdešimt dydžio, padarytas iš tikro ledo ir sniego. Fredžiui nebuvo lengva jį pagaminti (juk jis neturėjo nei rankų, nei pirštų).

Baigęs darbą Fredis žinojo, kad jis ne tobulas. Tačiau Alisa manė, kad jo sumanymas itin kūrybingas, o modelis tikrai pakankamai geras padėti vadams įžvelgti problemą.

Vakarą prieš posėdį Fredis su savo bičiuliais ėmėsi tempti modelį ten, kur rinkdavosi vadai. Deja, ta vieta buvo ant aukščiausios ledkalnio kalvos. Pusiaukelėje pingvinai pradėjo murmėti.

– Jau užmiršau, kam tai darau, – tai buvo viena maloniausių jo draugų pastabų.



Jei pingvinai mokėtų niurzgėti ir aimanuoti, tai tikrai būtų taip ir darę.

Kitą rytą, kai atvyko Fredis, vadai jau spietėsi aplink modelį. Kai kurie gyvai šnekučiavosi. Kiti atrodė suglumę.

Alisa pristatė Fredį grupei.

Luisas kaip visuomet pradėjo susirinkimą.
– Fredi, mes norime išgirsti apie tavo atradimą.
Fredis pagarbiai nusilenkė. Jis jautė Luiso ir kai kurių grupės narių atvirumą. Kiti atrodė abejingi. O keli nė nesistengė slėpti savo įtarumo.

Fredis susikaupė, įsidrašino ir papasakojo savo atradimo istoriją. Jis išaiškino metodus, kuriais tyrinėjo savo namus. Apsakė, kaip atrado įtrūkimus, atvirus kanalus ir didelę vandens pilną ertmę – visa tai turėjo padaryti tirpsmas.

Fredis, norėdamas sudominti klausytojus ir iliustruoti savo požiūrį, visą laiką naudojo modelį. Visi, išskyrus vieną, Vadų Tarybos nariai prisislinko arčiau prie modelio.

Kai Fredis nuėmė savo statinio viršų ir parodė didelę ertmę bei paaiškino, kokią grėsmę ji kelia, galėjai išgirsti ant žemės krentant snaigę.

Fredžiui baigus kalbą, vis dar tvyrojo tylą.

Alisa pradėjo diskusiją tardama:

– Mačiau visa tai savo akimis. Didžiulė ertmė pilna vandens. Tai šiurpu. Regėjau ir visus kitus irimo, kurį sukėlė tirpsmas, požymius. Nebegalime to nepaisyti!

Keli pingvinai linktelėjo.

Vienas iš Vadų Tarybos narių buvo pagyvenęs apkūnus paukštis vardu Nene. Jis buvo atsakingas už orų prognozes. Egzistavo dvi jo vardo kilmės teorijos. Viena teigė, kad jo senelio vardas buvęs Nene. Pagal kitą teoriją pirmieji jo žodžiai kūdikystėje buvę ne „mama“ ar „tėtė“, o „ne, ne“.

Nene buvo pripratęs prie to, kad jį nuolat kaltindavo dėl klaidingų orų prognozių, tačiau šitų šnekų apie ledkalnio tirpsmą jam buvo per daug. Nene, vos tvardydamas jausmus, prabilo.

– Nuolat pranešinėju šiai grupei savo pastebėjimus apie klimatą ir jo poveikį ledkalniui, – kalbėjo jis. – Kaip jau anksčiau sakiau, šiltomis vasaromis įprasti tirpsmo laikotarpiai. Žiemą viskas grįžta į savo vėžes. Tai, ką jis išvydo ar *tarėsi* išvydęs – nieko naujo. Nėra priežasties nerimauti! Mūsų ledkalnis tvirtas ir stiprus, jis gali atlaikyti tokias permainas!

Kiekvienas naujas Nene sakinyas buvo vis garsesnis už ankstesnįjį. Jei pingvinai galėtų išrausti (ko jie negali), Nene tikrai būtų buvęs raudonas.

**LEDKALNIS
NETIRPSTA!!**

Gal...
verčiau pasišalinsiu,
kol jis nepratrūko.



Išvydęs, kad kai kurie nusprendė jį palaikyti,
Nene bedė sparnu į Fredį ir dramatiškai ištarė:

– Šis *jauniklis* tvirtina, kad tirpstantis ledas atvėrė kanalą. *Bet gal ir neatvėrė.* Jis sako, kad kanalas žiemą užšals ir uždarys didžiojoje ertmėje esantį vandenį. *Bet galbūt to nebus!* Jis teigia, kad šaldamas vanduo visuomet plečiasi. *Bet jis gali ir klysti!* Ir net jei paaiškėtų, kad viskas, ką jis šneka, tiesa, argi mūsų ledkalnis toks trapus, kad šaldamas ertmėje vanduo jį suskaldytų į pavojingai mažas daleles? *Iš kur mums žinoti, kad tai, ką jis sako, nėra tik teorija? Nepagrįstos spėlionės? Baimės kursymas?!!!*

Nene nutilo, apžvelgė susirinkusiuosius ir sudavė smūgį, kuris, kaip jis vylėsi, turėjo nokautuoti varžovą.

– Ar jis gali užtikrinti, kad šie duomenys ir jo išvados šimtu procentų teisingos?

Keturi paukščiai linktelėjo. Vienas, regis, įniršo taip pat, kaip Nene.

Alisa žvilgsniu slapčia padrąsino Fredį, tarsi norėdama jam pasakyti: viskas gerai (nors ji žinojo, kad tai netiesa), tau pavyks (nors tai toli gražu nebuvo aišku), tik nepasiduok ir ramiai atsakyk (jai pačiai tai būtų buvę sunku – labiausiai troško užrikti: „Nene, tu vėpla!“).

Fredis tylėjo. Alisa dar kartą padrąsinamai pažvelgė į jį.

Fredis padvejojo ir tarė:

– Atvirai kalbant, ne. Negaliu jums nieko užtikrinti. Nesu šimtu procentų įsitikinęs. Bet jei mūsų tirpstantis ledkalnis suduš į daugybę gabalėlių, tai nutiks žiemą, kai kiaurą parą tamsu, kai siautėja baisios pūgos, kai sunkiausia apsisaugoti nuo vėjų. Negi tuomet daugelis iš mūsų nežūtume?

Du šalia Fredžio stovėję paukščiai atrodė išsigandę. Fredis pažvelgė į juos ir pakartojo:

– Negi taip nenutiktų?

Matydama, kad dauguma iš Vadų Tarybos vis dar atrodo itin nepatiklūs, Alisa griežtai pažvelgė į Nene ir tarė:

– Įsivaizduokite mažylių netekusius tėvus. Įsivaizduokite, kaip jie ateis pas mus ir klaus: „Kaip galėjo šitaip nutikti? Ką jūs veikėte? Kodėl nenumatėte tokios negandos?“

Tai jūsų darbas saugoti koloniją!“ Ką jiems atsakysite? „Na, taip, atsiprašome. Girdėjome, kad gali kilti rūpesčių, tačiau informacija nebuvo šimtu procentų patikima.“

Ji nutilo, luktėlėjo, kol klausytojai suvoks jos žodžius.

– Ką mes atsakysime tiems tėvams, kai jie stovės prieš mus apimti begalinio skausmo? Kad vylėmės, jog ši tragedija neįvyks? Kad nedera veikti, jei nesi šimtu procentų tikras?

Ir vėl buvo bemaž girdėti, kaip į žemę dūžta snaigės.

Nors atrodė ori, Alisa širdyje taip tūžo, kad troško griebti ledkalnio modelį ir sviesti į Nene.

Pingvinų vadas Luisas pastebėjo, kaip pasikeitė grupės nuotaika. Jis tarė:

– Jei Fredis teisus, tuomet teturime du mėnesius, kol žiema pradės įgyvendinti savo grasinimus.

Vienas iš pingvinų vadų tarė:

– Mums reikia sudaryti komitetą iš šios grupės narių, kuris analizuotų padėtį ir ieškotų galimų sprendimų.

Daugelis paukščių pritariamai sulinkčiojo.

Dar vienas tarė grupei:

– Taip, bet mes turime daryti viską, kas įmanoma, kad nenukentėtų tvarka kolonijoje. Dabar mūsų jaunikliams reikia daug maisto, kad galėtų augti, tad nevertėtų sukelti sąmyšio. Taigi *privalome* laikyti tai paslapyje, kol atrasime gerą išeitį.

Alisa garsiai atsikrenkštė, tada ryžtingai prabilo.
– Jei kyla rūpesčių, paprastai sudarome komitetą ir
stengiamės apsaugoti koloniją nuo nemalonių nau-
jienu. Tačiau šis rūpestis *toli gražu* nėra paprastas.

Kiti paukščiai sužiuro į ją. Visų galvose sukosi ne-
išsakytas klausimas: *Kur link ji suka šitaip sampro-
taudama?*

Alisa tarė:

– Turime tučtuojau sušaukti visos kolonijos susirinkimą. Ir kuo daugiau paukščių įtikinti, kad tai tikrai rimta problema. Turime patraukti į savo pusę pakankamai bičiulių ir šeimų, kad surastume daugumai priimtina sprendimą.

Paprastai pingvinai esti santūrūs, juolab jei tai posėdyje tupintys Vadų Tarybos nariai. Bet dabar šie paukščiai visiškai pašlo, visi puolė vienu metu kalbėti.

„Visuotinis susirinkimas!!!“ „...kils pavojus, kad...“ „...mes dar niekada...“ „...panika...“ „...ne, ne, ne...“ „...ir ką gi mes sakysime?“

Alisa tarė:

– Turime tučtuojau sušaukti visos kolonijos susirinkimą. Ir kuo daugiau paukščių įtikinti, kad tai tikrai rimta problema. Turime patraukti į savo pusę pakankamai bičiulių ir šeimų, kad surastume daugumai priimtina sprendimą.

Paprastai pingvinai esti santūrūs, juolab jei tai posėdyje tupintys Vadų Tarybos nariai. Bet dabar šie paukščiai visiškai pašlo, visi puolė vienu metu kalbėti.

„Visuotinis susirinkimas!!!“ „...kils pavojus, kad...“ „...mes dar niekada...“ „...panika...“ „...ne, ne, ne...“ „...ir ką gi mes sakysime?“

Sukelti nerimą –
tai **LABAI** blogai!

TURIME laikyti
tai paslapyje!

PANIKA!!!
Nenoriu, kad jie
panikuočiau!



Vaizdas nebuvo malonus akiai.

- Man kilo viena mintis, – atsargiai ištarė Fredis.
- Gal galėtumėte man duoti kelias minutes? Ilgai neužtruksiu.

Kiti nieko neatsakė. Fredis nusprendė, kad tai reiškia „taip“ – ar bent jau nereiškia „ne“.

Jis kiek įkabindamas nulėkė nuo kalno, surado, ko reikėjo, ir vėl užkopė. Dešimtuko grupė ir toliau klegėjo. Išvydę Fredį su stikliniu buteliu jie nutilo.



– Kas čia? – pasidomėjo Alisa.

– Nelabai žinau, – prisipažino Fredis. – Mano tėvas vieną vasarą jį rado išmestą ant mūsų ledkalnio krašto. Panašus į ledą, bet ne ledinis. – Jis stuktėlėjo į butelį snapo galu. – Jis daug kietesnis už ledą, ir jei ant jo atsisėstumėte, jis sušiltų, bet neištirptų.

Visi įsistebeilijo. Na ir kas?..

– Galbūt galėtume pripilti į jį vandens, užkimšti skylę viršuje ir padėti šaltame vėjyje. O rytoj pažiūrėtume, ar šaldamas vanduo plėsdamasis jį sudaužė.

Fredis tylėjo, kol kiti grupės nariai svarstė jo teiginio logiką.

Paskui kalbėjo toliau:

– O jei jis nesuduš, tuomet galėtumėte neskubėti laukti visuotinio kolonijos susirinkimo.

Alisa buvo sužavėta. Rizikinga, pamanė ji sau, bet gal šis paukštis ne toks jau kvailas?!

Nene įtarė, kad tai gudrybė, bet nematė kitos išeities. Ir gal tai vis dėlto sustabdys šią paikystę?

Luisas, Pingvinų vadas, pažvelgė į Nene.

Luisas tarė savo sprendimą. Jis paskelbė:
– Tegu tai bus padaryta.

Ir jie padarė.

Luisas pripylė į butelį vandens. Užkimšo jį žuvies ašaka, kuri buvo kaip tik reikiamo dydžio. Butelį padavė Badžiui, dailiam, ramiam ir jaunatviškam pingvinui, kurį, regis, visi mėgo ir kuriuo visi pasitikėjo.

Ir tada jie išsiskirstė.

Fredis prireikus visuomet rizikuodavo ir, žinoma, jaudindavosi. Taigi ir tą naktį jis miegojo prastai.

Kitą rytą, Badžiui kopiant į kalvą, visi kiti jau stovėjo viršuje ir žvelgė į jį žemyn. Kai Badis užlipo, vienas paukštis paklausė:

– Na?

Badis parodė butelį. Jis buvo aiškiai įskilęs nuo ledo, kuris nebetilpo viduje.

– Mane tai įtikino, – pasakė jiems Badis.

Paukščiai dar pusvalandį čiauškėjo. Visi išskyrus du pareiškė, kad reikia veikti. Vienas iš tų dviejų, žinoma, buvo Nene.

– Gal tai kažką ir reiškia, – tarė jis, – bet...

Į jį bemaž niekas nekreipė dėmesio.

Luisas tarė:

– Praneškite visiems, kad bus susirinkimas. Tik dar neminėkite, dėl ko.



Kolonijos paukščiai smalsavo, kokia gi susirinkimo priežastis. Tačiau Alisa pasirūpino, kad Vadų Tarybos nariai laikytų užčiaupę snapus – o tai sukėlė dar didesnę susidomėjimą ir įtampą.

Atvyko beveik visi suaugę gyventojai. Daugiausia jie šnekėjosi apie įprastą gyvenimą ant ledkalnio.

– Feliksas storėja. Per daug lesa žuvų, per mažai kruta.

– Ir iš kurgi jis traukia šitiek žuvies?

– O, *tai* įdomi istorija.

Luisas paliepė susirinkusiesiems nutilti ir skubiai suteikė žodį Alisai.

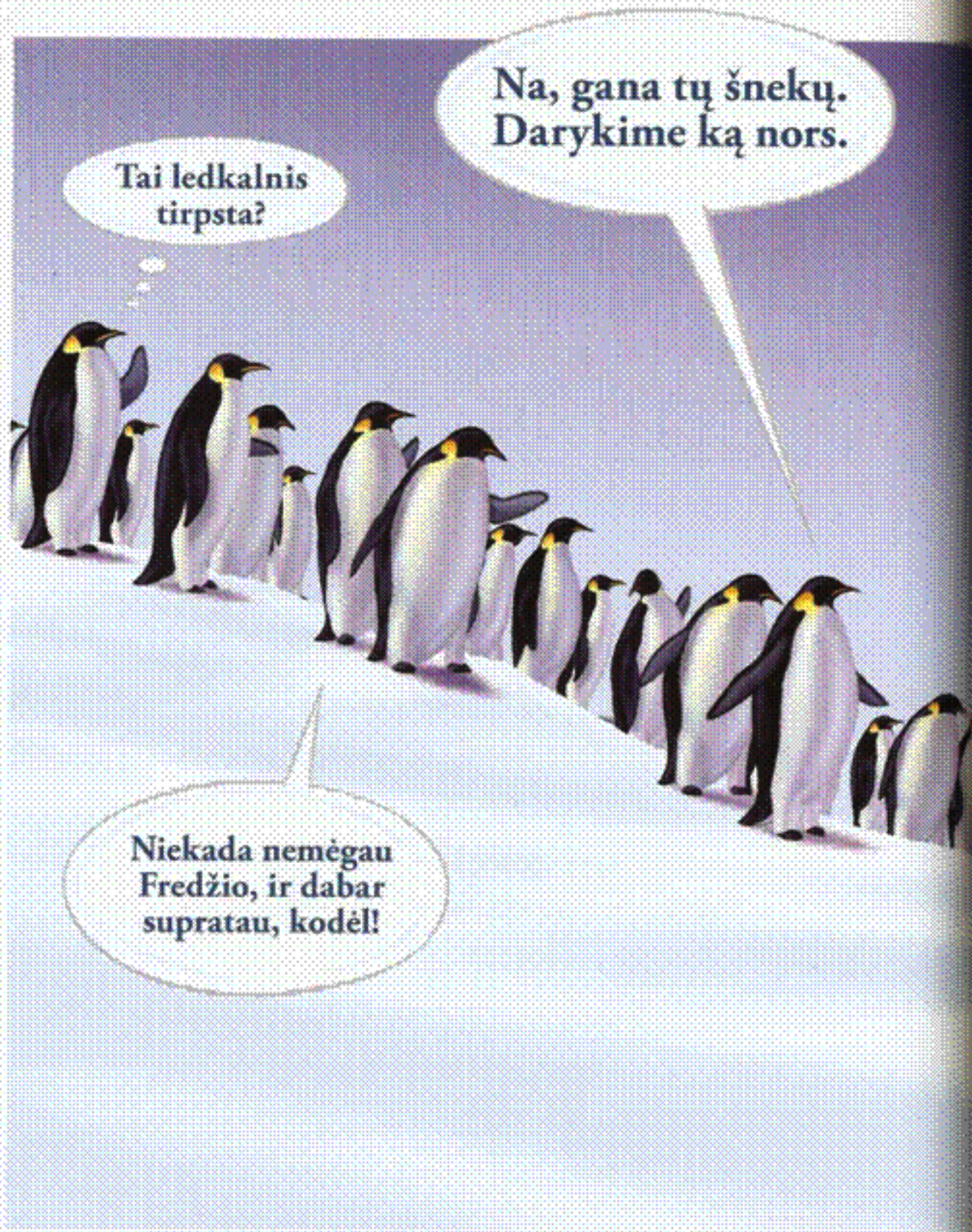
Alisa papasakojo apie pasiplaukiojimą su Fredžiu, apie daugybę tirpsmo ženklų ir apie vandens pilną atvirą ertmę. Fredis parodė savo ledkalnio modelį ir paaiškino, kodėl jis mano, kad ledkalniui gresia pavojus. Badis papasakojo stiklinio butelio istoriją.

O Luisas kaip Pingvinų vadas užbaigė susirinkimą tardamas, kad, jo manymu, reikia veikti. Nors jis dar gerai nežinaš, ką daryti, neabejojęs, kad bus rasta išeitis.

Susirinkimas užtruko beveik visą rytą, nes kiekvienas norėjo iš arti apžiūrėti modelį ir butelį, išklausinėti Fredį su Alisa ir daugiau išgirsti iš Luiso.

Paukščiai apstulbo, net ir tie, kurie visuomet sakydavo: „na taip, bet...“ Ramybės ir pasitenkinimo jausmas ėmė grimzti į vandenyno gelmes. Fredis, Luisas ir Alisa, žinoma, to nesuvokė – jie nebuvo profesionalūs pokyčių ekspertai – tačiau susilpnindami pasitenkinimo jausmą ir parodydami, kad reikalas skubus, jie kaip tik žengė pirmąjį teisingą žingsnį į kolonijos išsigelbėjimą.

Susirinkimui pasibaigus, prasidėjo klegesys.



Tai ledkalnis
tirpsta?

Na, gana tų šnekų.
Darykime ką nors.

Niekada nemėgau
Fredžio, ir dabar
supratau, kodėl!

A group of penguins, including adults and chicks, are gathered on a snowy, icy slope. Several speech bubbles are directed at them, containing text in Lithuanian. The background is a solid dark purple color.

Liaukitės aimanavę,
kad praleidote
priešpiečius.
GALVOKITE!!!

Ir kodėl man
turėjo taip nutikti?

O varge.
Varge, o varge.
Norėjau pasakyti
varge, o varge,
o varge.

Harvėjau, žvelk
realistiškai. Žiema jau
už poros mėnesių!!!

Negaliu vienas visko padaryti

Kitą rytą Nene draugas nučiuožė pas Luisą. Pingvinai moka čiuožti ant pilvų, nors žmonėms tai atrodo keista. Jis pareiškė, kad Luiso kaip Pingvinų vado PAREIGA pačiam išspręsti tirpstančio ledkalnio problemą.

– Vada! kaip tik tai ir daro. O tu esi didis vadas. Tau nereikia pagalbos.

Tai taręs paukštis iščiuožė. Kitas pingvinas pasiūlė Luisui perduoti užduotį jauniems paukščiams, ledo žinovams. Luisas kantriai paaiškino, kad tie paukščiai kolonijoje dar nėra pelnę pasitikėjimo, kad jų vadovavimo įgūdžiai neatsiskleidę, kad jie labai nepatyrę ir keli iš jų netgi nemėgstami. Šį pasiūlymą pateikęs pingvinas paklausė:

– Na, tai ko ketinate imtis?

Luisas pamąstė, ką toliau daryti, tada susišaukė Alisą, Fredį, Badį ir pingviną vardu Džordanas

į ramią vietelę šiaurvakarinėje ledkalnio pusėje. Džordanas buvo vadinamas Profesoriumi, nes jis buvo artimiausias Vadų Tarybai intelektualas. Jei ant ledkalnio būtų universitetas, Džordanas tikrai jame dėstytų.

Pingvinų vadas tarė:

– Kolonijai reikia paukščių *komandos*, kuri imtųsi vadovavimo šiuo sunkiu laikotarpiu. Aš negaliu vienas padaryti šio darbo. Manau, mes penkiese esame geriausia komanda.

Alisa vos vos linktelėjo. Badis atrodė sutrikęs. Fredis apstulbo, kad jis, toks jaunas pingvinas, buvo įtrauktas į komandą. Pirmasis prabilo Profesorius.

– Kodėl manote, kad mums penkiems tai pavyks? – paklausė jis.

Luisas kantriai, kaip jam įprasta, linktelėjo. Alisa slėpė susierzinimą. Jei ji būtų turėjusi laikrodį, būtų žiūrėjusi į jį ir bilsnojusi koja.

- Protingas klausimas, – tarė Pingvinų vadas.
- Profesoriau, pažvelk į mus penkis. Tiksliai suformuluok užduotį. Mintyse sudaryk visų mūsų stiprybių sąrašą. Ir pats atrask atsakymą į savo klausimą.

Luisas su niekuo šitaip nekalbėdavo, tik su Profesoriumi.

Džordanas žvelgė į tolį. Jei galėtų atspėti pingvino galvoje besisukančias mintis, jos būtų maždaug tokios:

- Luisas. Pingvinų vadas. Pakankamai patyręs ir išmintingas. Kantrus. Šiek tiek konservatyvus. Sunkiai išmušamas iš pusiausvyros. Gerbiamas visų, išskyrus Nene ir paauglius. Nuovokus (bet ne proto galiūnas).
- Alisa. Praktiška. Užsispyrusi. Pasiekia savo. Jai nerūpi, kokią padėtį užima žmogus, su visais elgiasi vienodai. Jos neįbauginsi, tad nė nemėgink. Sumani (bet ne proto galiūnė).

- Protingas klausimas, – tarė Pingvinų vadas.
- Profesoriau, pažvelk į mus penkis. Tiksliai suformuluok užduotį. Mintyse sudaryk visų mūsų stiprybių sąrašą. Ir pats atrask atsakymą į savo klausimą.

Luisas su niekuo šitaip nekalbėdavo, tik su Profesoriumi.

Džordanas žvelgė į tolį. Jei galėtų atspėti pingvino galvoje besisukančias mintis, jos būtų maždaug tokios:

- Luisas. Pingvinų vadas. Pakankamai patyręs ir išmintingas. Kantrus. Šiek tiek konservatyvus. Sunkiai išmušamas iš pusiausvyros. Gerbiamas visų, išskyrus Nene ir paauglius. Nuovokus (bet ne proto galiūnas).
- Alisa. Praktiška. Užsispyrusi. Pasielia savo. Jai nerūpi, kokią padėtį užima žmogus, su visais elgiasi vienodai. Jos neįbauginsi, tad nė nemėgink. Sumani (bet ne proto galiūnė).

- Badis. Berniokiškai žavus. Be menkiausių ambicijų. Patikimas ir mėgstamas (galbūt pernelyg patinka tavo žmonai). *Tikrai* ne proto galiūnas.
- Fredis. Jaunas. Stebėtinai smalsus ir kūrybingas. Šaltakraujiškas. Žavus snapas. Nepakanka duomenų spręsti apie jo intelekto koeficientą.
- Aš. Logiškai mąstantis (tiesą sakant, labai logiškai). Apsiskaitęs. Mane traukia įdomūs klausimai. Nesu itin socialus paukštis, bet kodėl gi visi turi būti socialūs?
- Taigi, jei Pingvinų vadas yra A, Alisa yra B, Badis – C, Fredis – D, o aš – E, tuomet $A + B + C + D + E$, be abejo, bus lygu labai stipriai grupei.

Profesorius pasisuko į Luisą ir tarė:

– Tai, ką jūs pasakėte, nepaprastai logiška.

Badis, kaip dažnai būdavo, atrodė sutrikęs. Jis niekada gerai nesuprasdavo Profesoriaus, tačiau klovėsi Luisu. Alisos susierzinimas mažumėlę atslūgo, kai ji dar sykį prisiminė, kodėl Pingvinų vadas yra Pingvinų vadas.

Fredis nė nenutuokė, kas dedasi Profesoriaus galvoje. Bet, kaip Alisa ir Luisas, jautė, kad jie žengia teisingu keliu. Be to, jautėsi pagerbtas, kad gali dirbti su šia talentinga pagyvenusių paukščių grupe.

Likusią dienos dalį jie praleido drauge. Iš pradžių pokalbis mezgėsi sunkiai.

– Įdomu, kiek procentų kasmet sumažėja mūsų namai, – vienu metu paklausė Profesorius. – Kartą skaičiau, kad paukštis, vardu Vladivičius, sukūrė metodą...

Alisa porą kartų kostelėjo. Garsiai. Įdėmiai žvelgdama į Luisą ji tarė:

– Galbūt mums reikėtų pagalvoti apie tai, ką darysime rytoj.

Badis, kaip dažnai būdavo, atrodė sutrikęs. Jis niekada gerai nesuprasdavo Profesoriaus, tačiau klio-
vėsi Luisu. Alisos susierzinimas mažumėlę atslūgo,
kai ji dar sykį prisiminė, kodėl Pingvinų vadas yra
Pingvinų vadas.

Fredis nė nenutuokė, kas dedasi Profesoriaus galvo-
je. Bet, kaip Alisa ir Luisas, jautė, kad jie žengia tei-
singu keliu. Be to, jautėsi pagerbtas, kad gali dirbti
su šia talentinga pagyvenusių paukščių grupe.

Likusią dienos dalį jie praleido drauge. Iš pradžių
pokalbis mezgėsi sunkiai.

– Įdomu, kiek procentų kasmet sumažėja mūsų
namai, – vienu metu paklausė Profesorius. – Kartą
skaičiau, kad paukštis, vardu Vladivičius, sukūrė
metodą...

Alisa porą kartų kostelėjo. Garsiai. Įdėmiai žvelg-
dama į Luisą ji tarė:

– Galbūt mums reikėtų pagalvoti apie tai, ką da-
rysime rytoj.

Badis švelniai tarė:

– Neabejoju, kad ponas Vladivičius buvo labai malonus paukštis.

Profesorius linktelėjo patenkintas, kad kažkas įsijungė į jo šneką, net jei tai buvo tik Badis.

Luisas nukreipė pokalbį kita linkme.

– Manau, mums išeitų į naudą, jei visi akimirkai užsimerktume. – Profesoriumi dar nespėjus pasiteirauti apie akių užmerkimo svarbą, Pingvinų vadas pridūrė: – Prašau neklausinėti, kodėl. Priimkite seno paukščio pasiūlymą. Užtruksime tik minutę.

Visi vienas po kito užsimerkė.

Luisas paliepė:

– O dabar užsimerkę parodykite rytus.

Akimirką padvejoję visi taip ir padarė.

– Jau galite atsimerkti, – tarė jis.

Badis, Profesorius, Fredis ir Alisa rodė į skirtingas puses. Badis netgi šiek tiek iškėlė sparną į dangų. Alisa, intuityviai suvokdama problemą, atsiduso.

Profesorius tarė:

– O taip, įspūdinga.

Fredis linktelėjo. Badis jautėsi sutrikęs.

Profesorius ėmė dėstyti:

– Matote, mums $A + B$ bus suma – tai yra jie gebės nuveikti daugiau nei du pavieniai individai – tik tada, kai A ir B dirbs kaip komanda. Tačiau Luiso uždavinį mes išsprendėme kaip atskiri asmenys. Jis nesakė, kad draudžiama bendradarbiauti, kalbėtis ar liesti vienas kitą. Suprantate, Flotboto-mo grupės teorija...



Pingvinų vadas nutraukė jo prakalbą kilstelėdamas sparną ir tardamas:

– Ar kas nors norėtų priešpiečiams kalmaro?

Tai nutildė druckį profesorių, kurio urzgiantis pilvas nustelbė smegenis.

Badis pritarė:

– Kokia šauni mintis.

Pingvinai be galo mėgsta kalmarus, tuos jūrų gyvius, kurie būna labai įvairaus dydžio: nuo tokių, kaip autobusas (kaip Žiulio Verno pabaisa iš „20 000 mylių po vandeniu“) iki mažesnių už pelę. Tačiau smulkūs kalmariukai, kuriuos taip mėgsta pingvinai, yra tikri apgavikai. Jie paleidžia į grobuonį labai nemalonią juodo rašalo čiurkšlę, o tada nulekia tolyn. Taigi kovoje vienas prieš vieną kalmaras lengvai nugali pingviną. Pingvinai, kurie su šiuo rūpesčiu susidūrė jau prieš daugybę metų, surado išeitį: kalmarus medžioti būriais.

Luisas į jūrą šoko pirmas, netrukus juo pasekė kiti. Vaikščiodami žeme pingvinai nerangiai krypuoja pirmyn atgal – šiek tiek primena Čarlį Čaplina; o

vandenyje jie juda nepaprastai grakščiai ir lengvai. Jie gali nunerti pusę kilometro gilyn, išbūti po vandeniu net dvidešimt minučių, o manevruoja geriau nei 250 tūkstančių dolerių kainuojanti „Porsche“. Tačiau... net ir turėdami tokius nepaprastus gebėjimus jie nesugauna kalmarų.

Pirmasis jų sutiktas kalmaras paspruko. Tačiau netrukus pingvinai išmoko darniai dirbuotis drauge – koordinuoti judesius, apsupti plaukiojančius priešpiečius. Pagaliau prigaudė maisto visiems užtekčiai – net ir ėdriajam Profesoriui.

Po sočių vaišių Luisas toliau vadovavo pokalbiui. Tačiau, užuot kalbėjęsi apie tirpstantį ledkalnį ar apie tai, ką jiems penkiems toliau daryti, grupelė sutelkė dėmesį į savo gyvenimus, mylimuosius, viltis ir svajones. Jie šnekučiavosi valandų valandas.

Profesorius nenorėjo be jokio aiškaus PLANO plepėti apie gyvenimą. Taigi jis užčiaupė snapą ir tyliai darbavosi savo analitiniu protu. Ledkalnis tirpsta. Fredis tai pastebi. Negali paskelbti šios ži-

vandenyje jie juda nepaprastai grakščiai ir lengvai. Jie gali nunerti pusę kilometro gilyn, išbūti po vandeniui net dvidešimt minučių, o manevruoja geriau nei 250 tūkstančių dolerių kainuojanti „Porsche“. Tačiau... net ir turėdami tokius nepaprastus gebėjimus jie nesugauna kalmarų.

Pirmasis jų sutiktas kalmaras paspruko. Tačiau netrukus pingvinai išmoko darniai dirbuotis drauge – koordinuoti judesius, apsupti plaukiojančius priešpiečius. Pagaliau prigaudė maisto visiems užtektinai – net ir ėdriajam Profesoriui.

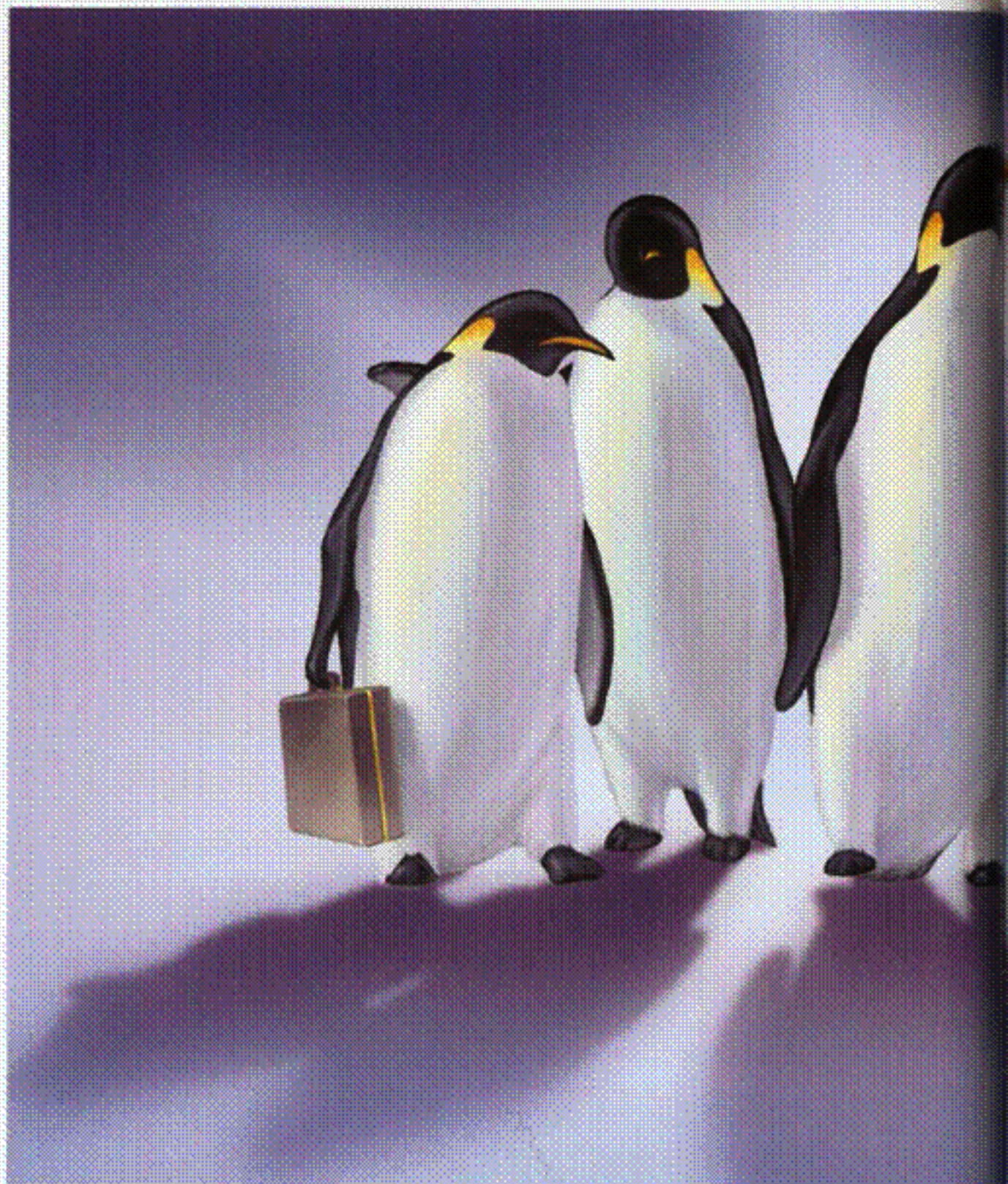
Po sočių vaišių Luisas toliau vadovavo pokalbiui. Tačiau, užuot kalbėjęsi apie tirpstantį ledkalnį ar apie tai, ką jiems penkiems toliau daryti, grupelė sutelkė dėmesį į savo gyvenimus, mylimuosius, viltis ir svajones. Jie šnekučiavosi valandų valandas.

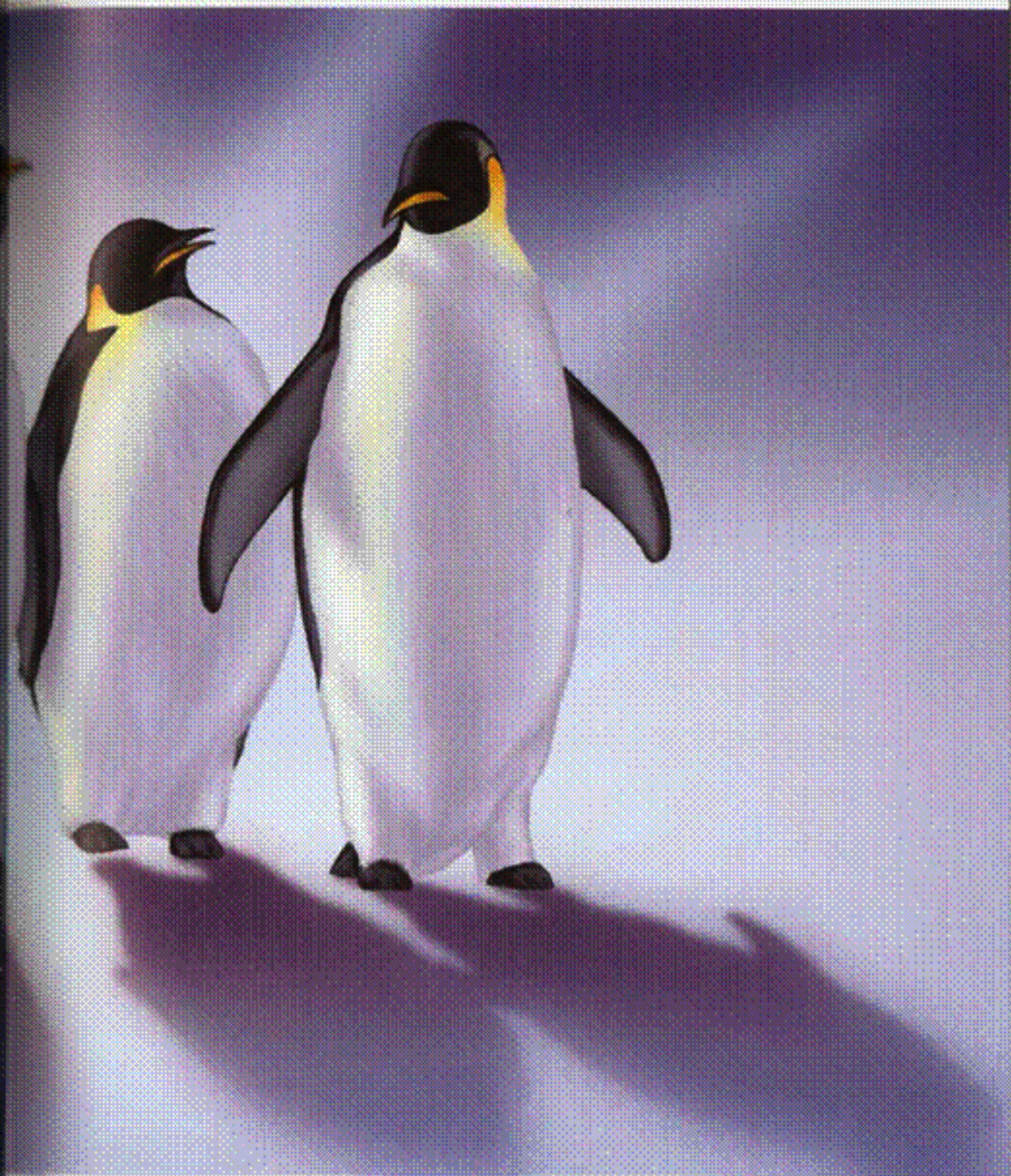
Profesorius nenorėjo be jokio aiškaus PLANO plepėti apie gyvenimą. Taigi jis užčiaupė snapą ir tyliai darbavosi savo analitiniu protu. Ledkalnis tirpsta. Fredis tai pastebi. Negali paskelbti šios ži-

nios patenkintai savimi Tarybai. Pirmiausia eina pas Alisą. Atskleidžia jai problemą. Ledkalnio modelis. Butelis. Tarybos posėdis. Ramybė sutrikdyta. Luisas suburia grupę vadovauti darbams. Įdomus sumanymas. Kalmarais ir šnekomis paverčia grupę komanda.

Viskas keistoka, bet įstabu.

Kitą rytą Luisas vėl susišaukė savo būrį. Jis mielai būtų padirbėjęs dar mėnesį ir suvienijęs juos į glaudžią komandą. Tačiau mėnesio jis neturėjo. Taigi nusprendė padaryti viską, ką galima, ir po dviejų dienų pingvinai tikrai nebeatrodė kaip pavieniai individai, rodantys į skirtingas puses. Luisui pavyko žengti sunkų, tačiau labai svarbų žingsnį – suburti komandą, kuri vadovaus pokyčiams.





Kiras

Nekantrioji Alisa, norėdama greičiau atrasti sprendimą, pasiūlė pasitarti su visais kolonijos nariais. Pingvinų vadas abejojo, ar pokalbiai su kitais paukščiais bus geriausias žingsnis, o Profesorius tam visiškai nepritarė. Tačiau po konstruktyvios diskusijos Alisa pasiekė savo.

Vienas paukštis (turėjęs Teksaso naftininko širdį) pasiūlė išgręžti skylę iki ertmės, kad išbėgtų vanduo ir sumažėtų slėgis. Tai visiškai neišspręstų tirpsmo problemos, tačiau ateinančią žiemą apsaugotų namus nuo sudužimo. Ši skylės gręžimo idėja buvo trumpai aptarta, kol Profesorius apskaičiavo, kad jei visi 268 paukščiai kaltų kiaurą parą, ertmę jie pasiektų per 5,2 metus.

Toliau.

Kitas paukštis pasiūlė surasti tobulą ledkalnį. Jis netirptų, jame nebūtų ertmių ir įtrūkimų, jis visais atžvilgiais būtų toks nuostabus, kad nei jų vaikams, nei vaikaičiams niekada netektų susidurti su panašiais rūpesčiais. Galbūt reikėtų sudaryti Tobulo Ledkalnio komitetą? Laimė, Alisa nė neketino to klausytis.

Kita mintis: kaip nors perkelti koloniją Antarktidos vidurio link, kur ledas storesnis ir tvirtesnis. Nors nė vienas iš pingvinų nenutuokė, kokio dydžio žemynas – pusantro karto didesnis už Jungtines Amerikos Valstijas!

Vienas itin drūtas paukštis paklausė:

– O ar per daug nenutolsime nuo vandens? Kaip pasigausiu žuvies?

Toliau.

Vienas Vadų Tarybos pingvinas pasiūlė sukurti specialius ypatingus klijus iš orkos varvelio ir jais „labai stipriai“ suklijuoti ledkalnį. Paukštis pripažino, kad tai neišspręstų pačios tirpsmo problemos, tačiau galėtų atitolinti nelaimę.

Tapo aišku, kad pingvinai puola į neviltį.

Tada vienas senyvas itin gerbiamas kolonijos narys pasiūlė išbandyti kai ką nauja.

– Galbūt jums reikėtų daryti tai, ką darė Fredis, kai pastebėjo šią siaubingą bėdą. Vaikštinėti atmerktomis akimis ir atvirais protais. Smalsauti. Pingvinų vadas, suvokęs, kad reikia naujo metodo, pritarė.

– Pabandykime, – tarė jis, ir jie taip padarė.

Nupėdino į vakarus. Matė puikias sniego sienas. Matė šeimas, darančias tai, ką daro visos šeimos. Nugirdo pokalbių apie tirpsmą ir žuvis. Išklausė paukščius, kuriems reikėjo pasidalyti savo baimėmis.

Ir tada, maždaug po valandos, Fredis, kaip jam
įprasta, pagarbiai tarė:
– Štai ten, viršuje.

Žiūrėkit!
Galbūt mums
kaip tik to ir reikėjo!



Fredis žvelgė į kirą. Kadangi kirų Antarktidoje paprastai nebūna, jie visi smalsiai sužiuro. Mažas, baltas, skraidantis pingvinas? Tikriausiai ne.

– Įstabu, – tarė Profesorius. – Turiu teoriją apie skraidančius gyvūnus. Suprantate...

Profesoriui nespėjus nieko daugiau pasakyti, Alisa patapšnojo jam per petį. Per pastarąsias dvi dienas jis spėjo išmokti, kad Alisos tapšnojimas reiškia: „Tu nuostabus, Profesoriau, bet prašyčiau užsičiaupti“. Jis taip ir padarė.

– Kas tai? – paklausė Badis.

– Nenumanau, – atsiliepė Fredis. – Tačiau paukštis negali amžinai skrajoti. Jis turi turėti namus žemėje. Bet čia taip šalta.

Jie visi pritarė. Jei kiras pabandytų su jais pagyventi, nepraėjus nė savaitei sušaltų į ledą.

Fredis kalbėjo toliau.

– Manau, jis gali būti labai smarkiai pasiklydęs, bet neatrodo, kad būtų išsigandęs. O gal jie taip ir gyvena kilnodamiesi iš vietos į vietą? O gal jie...

Fredis pavartojo pingvinų kalbos žodį, kuris buvo artimiausias *klajoklio* sąvokai.

Alisa nustebo:

– Juk nenori pasakyti?..

Pingvinų vadas pratarė:

– Įdomu.

Profesorius šūktelėjo:

– Įstabu.

Badis paklausė:

– Arsiprašau, apie ką jūs kalbate?

Pingvinų vadas Badžiui atsakė paprastai:

– Mes galvojame apie galimybę gyventi naujai, visiškai kitaip.

Jie tarėsi valandų valandas. Jei mes... Bet tada...
Kaip mes galėtume?... Ne, suprantate... Taip, bet
juk... Kodėl gi ne?... Juk gali būti...

Badis pasiteiravo:

– Na, tai ką toliau darysime?

Pingvinų vadas atsakė:

– Turime nuodugniai tai apsvarstyti.

Alisa tarė:

– Privalome paskubėti.

Profesorius pareiškė:

– Tačiau minčių kokybė svarbesnė už greitį.

Alisa kalbėjo toliau:

– Pirmiausia turime daugiau sužinoti apie tą skrajūną paukštį, ir tuojau pat.

Pingvinų vadas sutiko. Profesorius nuėjo pasiimti, ant ko būtų galima rašyti. Tada visi patraukė ieškoti kiro.

Fredis turėjo Šerloko Holmso, garsaus ne pingvinų rūšies seklio, gyslelę. Taigi per pusvalandį jie surado kirą.

Alisa sukuždėjo Badžiui:

– Pasisveikink su paukščiu.

Šiltu, maloniu balsu, kuris jo snape skambėjo natūraliai, Badis tarė:

– Labas. Čia Alisa. – Parodė į ją. – O čia Luisas, Fredis ir Profesorius. Aš esu Badis.

Kiras tik spitrijosi į juos.

– Iš kur atskridai? – pasidomėjo Badis. – Ir ko čia ieškai?

Kiras laikėsi atokiai, tačiau nenuskrido. Galop tarė:

– Aš žvalgas. Skrendu būrio priešaky ir ieškau, kur galėtume traukti toliau.

Fredis turėjo Šerloko Holmsa, garsaus ne pingvinų rūšies seklio, gyslelę. Taigi per pusvalandį jį surado kirą.

Alisa sukuždėjo Badžiui:

– Pasisveikink su paukščiu.

Šiltu, malonių balsu, kuris jo snape skambėjo natūraliai, Badis tarė:

– Labas. Čia Alisa. – Parodė į ją. – O čia Luisas, Fredis ir Profesorius. Aš esu Badis.

Kiras tik spitrijosi į juos.

– Iš kur atskridai? – pasidomėjo Badis. – Ir ko čia ieškai?

Kiras laikėsi atokiai, tačiau nenuskrido. Galop tarė:

– Aš žvalgas. Skrendu būrio priešaky ir ieškau, kur galėtume traukti toliau.

Profesorius pradėjo kamantinėti – tai buvo nadingi klausimai, nors retkarčiais jis nukrypdamas ir prie tangentų. Jį visuomet sugrąžindavo į teisingą kelią patys žinote kas.

Kiras papasakojo pingvinams apie klajoklišką savo būrio gyvenseną. Išvardijo, kuo jie minta (tiesą sakant, pingvinai pakraupo). Išaiškino, ką reiškia būti žvalgu. Kai pradėjo mėti ir vos begalėjo šnekėti, kiras atsisveikino ir nuskrido.

Profesorius ir Badis nebuvo visiškai tikri, kad tai, kas tinka kiram, galėtų tikti ir pingvinams.

– Mes skirtingi.

– Jie skraido.

– Mes lesame gardžią šviežią žuvį.

– Rodos, jie minta, na... fui.

– Žinoma, mes skirtingi, – kur kas diplomatiškiau nei paprastai tarė Alisa. – Tai reiškia, kad negalime jų paprasčiausiai mėgdžioti. Tačiau mintis labai įdomi. Jau bemaž įsivaizduoju, kaip galėtume gyventi. Mes išmoktume klajoti. Netupėtume am-

žinai toje pačioje vietoje. Nebandytume pataisyti tirpstančių ledkalnių. Tiesiog susitaikytume su tuo, kad mūsų gyvenamoji vieta nėra amžina.

Profesorius uždavė tuzinus klausimų. Luisas mažai kalbėjo, bet daug galvojo apie pokalbį ir jo reikšmę.

Alisa nusistebėjo:

– Įdomu, kodėl niekam nešovė į galvą tokia mintis, kai supratome, kad mūsų ledkalnis tirpsta?

Profesorius atsakė:

– Be abejo, kas nors kolonijoje apie tai pagalvojo. Juk tai taip... logiška.

Profesorius pasuko galvą dešinėn. Ir išvydo štai ką:



Taigi... Pamanė Profesorius. Gal vis dėlto ir nepagalvojo.

Pingvinų vadas tarė:

– Taip ilgai gyvenus vienaip, gali būti nelengva pagalvoti apie visai kitokį gyvenimo būdą.



Profesorius suvokė, kad dar niekas neiškėlė rimtos teorijos, kodėl tirpsta jų namai. Jis manė, kad tirpsmas ir irimas turėjo vykti pamažu ilgą laiko tarpą. O jei tai ne tiesa?

Jei kažkas staiga sukėlė šią negandą? Bet kas gi tai galėtų būti? Galbūt jam reikėjo paraginti savo bičiulius pingvinus neskubėti ir kruopščiau apsvarstyti ledkalnio problemą? Tačiau laiko buvo taip mažas.

Profesorių smarkiai trikdė neatsakyti klausimai. Tačiau tą naktį jis miegojo stebėtinai ramiai. Jis tikėjo, kad komandai pavyko sukurti naujos ateities viziją, ir ši atrodė patikima. Jis pradėjo suvokti, kaip galima sukurti tokią ateitį. Jį (keistai) guodė mintis, kad Luisas, Alisa, Fredis ir Badis galvoja tą patį.



Klajoklių kolonija...
Laisva, be nuolatinio būsto.
Galime mokytis iš kirų.



Naujienos paskelbimas

Kitą dieną popiet Luisas sušaukė visos kolonijos susirinkimą. Kaip ir buvo galima tikėtis, atvyko beveik visi – taigi vis didėjančios neviltingos apimties jūrų leopardai vėl liks be pietų.

Kupinas energijos Profesorius visą rytą praleido ruošdamasis tam tikram skaidrių pristatymui, kuris turėtų padėti Luisui perteikti jų viziją. Pingvinų vadas peržiūrėjo itin įspūdingą medžiagą, tada perdavė ją Badžiui. Peržiūrėjęs Profesoriaus darbą Badis tarė:

– Atsiprašau, mažumėlę susipainiojau.

Luisas paklausė, kur jis užstrigo. Badis prisipažino, kad prie antrosios skaidrės. Alisa užsimerkė ir ėmė giliai alsuoti.

Pingvinų vadas dar kartą peržvelgė Profesoriaus sukurtą pristatymą. Jis buvo savitai žaviai padarytas. Tačiau Luisas nesiliovė galvojęs apie tai, kaip sunku bus padėti kolonijai suprasti šią žinią. Kaip

šnekėtis su tokiais išsigandusiais, susirūpinusiais, nepatikliais, prisirišusiais prie tradicijų ar neturinčiais vaizduotės paukščiais?

Luisas nusprendė, kad reikia išbandyti naują metodą, nors tai gali būti ir rizikinga. Jis nemėgo rizikuoti, tačiau...

Luisas kolonijos susirinkimą pradėjo tardamas:
– Draugai pingvinai, priimant šį iššūkį (*o mes jį turime priimti*) nepaprastai svarbu prisiminti, *kas iš tikrųjų esame*.

Minia abejingai spoksojo į jį.

– Sakykite, ar mes esame pingvinai, didžiai gerbiantys vieni kitus?

Tvyrojo tylą, kol kažkas atsiliepė:

– Žinoma.

Tuomet pritarė ir kiti.

– Taip.

Nene buvo klausytojų viduryje ir bandė išsiaiškinti, kas čia rezgama. Kol kas niekas nebuvo aišku, ir jam tai nepatiko.

Luisas kalbėjo toliau.

– Ar mes vertiname drausmę?

– Taip, – atsiliepė maždaug tuzinas pagyvenusių paukščių.

– Ar mums būdingas stiprus atsakomybės jausmas?

Sunku būtų buvę ginčytis. Taip buvo per kartų kartas.

– Taip, – dabar jau daugelis sutiko.

– O visų svarbiausia, ar mes vertiname brolystę ir mylime savo jaunikius?

Pasigirdo garsus „Taip!“

Pingvinų vadas nutilo.

– Ir dar atsakykite man... ar šie įsitikinimai ir visiems bendros vertybės susijusios su *dideliu ledo luitu*?

Kai vienas ne itin gudrus paukštis, įsijautęs į „taip, taip“ šūksnius, jau ruošėsi vėl atsakyti „taip“, Alisa užriko:

– NE!

Ja skubiai pasekė Profesorius, Fredis ir keli jaunesni paukščiai. Po to daugelis pingvinų ėmė murmėti sau „ne, ne, ne“.

– Ne, – pritarė Luisas.

Paukščiai nutilo ir sužiuro į Pingvinų vadą. Kai kurie nė nenumanė, kad jis geba kalbėti taip įtaigiai – ir taip jausmingai.

– Dabar norėčiau, kad pasiklausytumėte Badžio, – po dar vienos teatrališkos pauzės tarė Luisas. – Jis papasakos istoriją, kuri mums įkvėpė naują mintį apie geresnį gyvenimo būdą.

Taigi Badis pradėjo pasakoti kiro istoriją.

– Jis savo būrio žvalgas. Tyrinėja apylinkes, ieškodamas geresnės vietos apsistoti būriui. *Įsivaizduokite, jie laisvi! Keliauja kur panorėję. Žinote, prieš daugel metų jie...*

Badis papasakojo viską, ką žinojo apie kirų būrio istoriją, apie dabartinį jų gyvenimo būdą ir apie jų sutiktą paukštį. Badis nė pats nežinojo, kad jis toks puikus pasakotojas.

Jam baigus, pingvinams kilo daug klausimų. Kai kuriems lėčiau mąstantiems paukščiams buvo sunku įsivaizduoti skraidančius gyvūnus. Kai kurie tiesiog norėjo smulkiai sužinoti, ką sakė kiras. Kilo daug pašalinių diskusijų, ypač apie laisvę ir klajoklišką gyvenseną. Nuovokesni pingvinai greitai pagavo viziją, dar nespėjus jos balsiai išsakyti.

Luisas kurį metą leido jiems klegėti. Tada garsiai atsikrenkštė ir paprašė tylos. Triukšmui apsimus jis įtikinamai tarė miniai:

– Šis ledkalnis – tai ne *mes*. Mes ant jo tik *gyvename*. Mes esame protingesni, stipresni ir gabesni už kirus. Tad kodėl negalėtume padaryti to, ką padarė jie, ir dar geriau? Nesame prikaustyti prie šio ledo luito. Galime jį palikti. Tegu jis sutirpsta iki žuvies dydžio. Tegu suskyla į tūkstančius gabalėlių. Surasime kitą, saugesnę vietą gyventi. Jei prireiks, ir vėl persikraustysime. Niekada daugiau nepastatysime savo šeimų į tokį pavojų, su koku susidūrėme šiandien. MES UŽBĖGSIME JAM UŽ AKIŲ!

Nene kraujo spaudimas pakilo iki 240 ir 160.

Jei pasibaigus susirinkimui būtum atidžiai pažvelgęs į minios akis, veikiausiai būtum padaręs išvadą, kad:

- 30 procentų gyventojų suvokė naują gyvenimo būdą, įsitikino, kad ši vizija gera ir pajuto palengvėjimą;
- 30 procentų virškino tai, ką išgirdo ir pamatė;
- 20 procentų labai sutriko;
- 10 procentų buvo nusiteikę skeptiškai, tačiau ne priešišškai;
- ir dar 10 procentų buvo kaip Nene, įsitikinę, kad tai visiška kvailystė.

Pingvinų vadas pamanė sau: „Kol kas neblogai“ ir užbaigė susirinkimą.

Alisa kepštelėjo Fredžiui, Badžiui ir Profesoriui ir tarė:

– Paskui mane.

Būdami nuovokūs jie taip ir padarė.

Alisa greitai išdėstė savo naujausią sumanymą: ant ledinių skelbimo lentų iškabinti šūkius.

– Turime priminti paukščiams, ką jie čia girdėjo, ir priminti jiems NUOLAT. Šio ryto susirinkimas buvo trumpas. Kai kurie gyventojai neatėjo. Žinia buvo nepaprastai svarbi. Reikia kur kas daugiau informacijos – kasdien, visur.

Badis balsiai svarstė:

– Kažin, ar tokia daugybė plakatų neerzins kai kurių mūsų draugų?

Alisa atsakė:

– Jei tektų rinktis: ar keli susierzinę paukščiai, ar tirpstantis, skylantis ledkalnis su klykiančiais pingvinais, pasirinkčiau susierzinusius paukščius.

Jei jau taip...

Ir jie pradėjo kurti plakatus. Iš pradžių buvo sunku.



Tačiau padedant keliems kūrybingesniems paukščiams – kai kurie iš jų buvo jaunesni ir už Fredį – jie greitai įgudo.

Ištisą savaitę kasdien dvidešimt pingvinų atnešdavo naujus šūkius ir klijuodavo ant ledinių skelbimo lentų visame ledkalnyje. Kai plakatams nebeliko vietos, Alisa pasiūlė kabinti juos po vandeniu dažniausiai lankomose ir našiausiose žvejybos vietose. Skamba keistokai, tačiau (1) pingvinai po vandeniu mato labai gerai, (2) ten dar nebuvo skelbimų lentų, (3) gaudydami žuvis, pingvinai negali užsimerkti, net jei jie ir susierzinę.

Dramatiškas susirinkimas, Luiso prakalba „Mes nesame ledkalnis“, Badžio pasakojimas apie kirą ir begalę Alisos plakatų padarė reikiamą poveikį. Daugybė paukščių, nors toli gražu ne visi, suprato, ką reikės daryti, ir priėmė tai.

Informacijos apie naują klajoklišką gyvenseną, apie visiškai kitokią ateitį sklaida didžiąja dalimi buvo labai sėkminga.

Paskui kolonija žengė dar vieną svarbų žingsnį į priekį. Galėjai tai pamatyti vien pažvelgęs į paukščius.

Hmmmm.
Užuot sėdėjęs ir merdėjęs
ant tirpstančio ir skylančio
ledkalnio, gyvenk
klajoklių gyvenimą.
Atrodo ganėtinai
suprantama.

**Ar matei
naujausią šūkį?
Jis toks linksmas.**

Kuris?





Galvoju
tapti žvalgu!

Kas tau iš to?
Gausi daugiau
žuvies?

Manau, verta
tai išbandyti.

Man VIS DAR
patinka mintis apie
ypatingus klijus.

Geros naujienos, blogos naujienos

Trisdešimt ar keturiasdešimt paukščių pradėjo dirbti mažomis grupelėmis ir planuoti žvalgų parinkimą, žemėlapių braižymą keliaujant ieškoti naujų ledkalnių ir kolonijos persikraustymo strategiją. Luisas buvo atsargiai optimistiškas.

Kitą savaitę buvo ir gerų, ir blogų naujienų.

Gera naujiena: Nors kai kurie paukščiai vis dar nerimavo, pagrindinės planuotojų grupės entuziazmas vis augo ir augo.

Nebloga naujiena: Beveik tuzinas paukščių pareiškė norą būti žvalgais – ieškoti kolonijai naujų namų. Deja, tą grupelę daugiausia sudarė paau-gliai, kuriems rūpėjo ne tiek surasti naują ledkal-nį, kiek praskaidrinti gyvenimą, kuriame nebuvo vaizdo žaidimų ir „Nike“.

Prastoka naujiena: Nene ir keli jo draugai be paliovos prognozavo pūgas ir pavojingas sroves. Daugelis pingvinų nekreipė į juos dėmesio, tačiau toli gražu ne visi.

Mįslinga naujiena: Keli maži pingvinukai pradėjo sapnuoti kraupius sapnus. Išnagrinėjusi problemą Alisa atrado, kad darželio auklėtoja užsidegusi pasakoja mažyliams šiurpias istorijas apie siaubūnes orkas, medžiojančias mažus pingvinukus. Šie košmarai sukėlė tarp tėvų didelę sumaištį, nes kai kurie jų buvo galimi kandidatai į žvalgus. Kodėl gi geraširdė auklėtoja pridarė tiek rūpesčių?

Visiškai ne mįslinga, bet tikrai nereikalinga naujiena: Kai kurie Vadų Tarybos nariai nusprendė, kad žvalgams reikia viršininko. Kai jie pradėjo siūlyti kandidatus į Žvalgų Prezidento postą, tarp Tarybos narių kilo nemalonių konfliktų.

Ir galiausiai dar buvo...

Itin nemalonių naujienų: Pingvinams reikėjo daug maisto, kad žiemai sukauptų riebalų. Kai kurie iškėlė mintį, kad tyrinėdami plačias teritorijas aplink ledkalnį žvalgai neturės pakankamai laiko žvejoti. Ši bėda buvo labai rimta, nes pagal ilgametę kolonijos tradiciją paukščiai maistu dalindavosi su savo jaunikliais ir TIK su jaunikliais. Nė vienas suaugęs pingvinas negaudydavo žuvies kitam suaugusiam pingvinui. Tiesiog taip nesielgdavo.

Iš pradžių geros naujienos nustelbė blogąsias. Bet paskui Nene maivymasis, persigandę mažyliai, dėl vaikų baimės sunerimę tėvai, vidiniai nesutarimai Vadų Taryboje ir žvalgų maitinimo rūpestis padarė savo.

Nene ir keli jo draugai išvydo kliūtis, ir tai juos padrąsino. Galbūt jei jie šiek tiek labiau pasistengtų...



Amanda buvo viena iš entuziastingiausių ir darbščiausių paukščių planuotojų grupėje. Ji tikėjo naujos gyvensenos vizija. Dirbo keturiolika valandų per dieną, kad tą viziją paverstų tikrove. Bet tada jos vyras, sunerimęs dėl Nene pareiškimų, pareikalavo, kad ji liautųsi. Prasidėjo ilgi, sunkūs pokalbiai. Amandos mažylis pradėjo sapnuoti tokius kraupius košmarus, kad jai tekdavo pusę nakties praleisti raminant paukštuką. Kai išgirdo apie žvalgų maitinimo problemą, jos susižavėjimas virto neviltimi. Jausdamasi bejėgė susidoroti su nuo jos nepriklausančiais rūpesčiais, ėmė praleidinėti susirinkimus.

Ir ne ji viena.

Tos savaitės ketvirtadienį į susirinkimą neatėjo dar trys paukščiai. Penktadienį trūko jau aštuonių, o šeštadienį penkiolikos.

Planavimo susirinkimams vadovaujantys paukščiai stengėsi sustabdyti dalyvių skaičiaus mažėjimą, aiškiai dėstydami faktus. *Ledkalnis tirpsta. Reikalingos permainos. Turime gerą viziją. Ją reikia įgyvendinti.* Logika buvo nepriekaištinga. Tačiau ji neturėjo įtakos lankomumo mažėjimui.



Alisa matė, kad pingvinų entuziazmas slūgsta, juos apima vis didesnė neviltis dėl iškylančių kliūčių. – Turime tai spręsti, – tarė ji Luisui. – Ir skubiai. Jis pritarė.

Badis, Fredis, Profesorius, Luisas ir Alisa aptarė padėtį, nusprendė, ką reikia daryti ir suderino, kas kokį vaidmenį atliks. Toks skubus nutarimas nebūtinai turi būti panikos ženklas, tačiau iki to trūko nedaug.

Nene buvo pilna visur.

– Dievai labai įniršę, – aiškino ir aiškino jis miniai. – Jie atsiųs milžinišką orką, kad ši suėstų visą mūsų žuvį. Savo didžiuliais nasrais ji perkąs mūsų ledkalnį ir siaubingais žandikauliais sutrins mūsų jaunikius. Ji sukels penkiolikos metrų aukščio bangas. Turime *tučtuojau* sustabdyti šią kvailystę apie „klajojimą“.

Luisas pasikvietė Nene į šalį ir pasakė jam (teisybę), kad ateityje orų prognozės bus dar svarbesnės, ir kad reikės naudotis moksliškesniais metodais.

Nene išlikdamas budrus klausėsi.

– Todėl, – tarė Luisas, – paprašiau, kad mums pagelbėtų Profesorius.

Nene piktai apsisuko ir ruošėsi eiti, bet tada pastebėjo greta stovintį Profesorių.

– Ar skaitei Himlišo straipsnį apie ledkalnio traumą? – paklausė Profesorius. – Regis, jis buvo išspausdintas septinto dešimtmečio pabaigoje. Nene nulėkė. Profesorius pasileido iš paskos.

Ir *visur*, kur tik Nene keliavo...

Himlišas buvo iš Harvardo.
Ar veikiau praleido ten savo
paskutiniuosius metus?

Savo karjeros
pradžioje jis...

**PALIK MANE
RAMYBĖJE!!!**



Luisas labai griežtai susitvarkė ir su tais, kurie sie-
kė būti Žvalgų Prezidentu.

Pokalbis buvo trumpas ir labai tiesus.

– Užteks! – pasakė.

Svarbiausias Badžio vaidmuo planuojant buvo pasikalbėti su darželio auklėtoja. Paukštė ašarotomis akimis išpasakojo visų mylimam pingvinui savo baimes, kurios, be abejo, darė įtaką vaikams sekamų pasakų pasirinkimui.

– Kai įvyks visos šios permainos, – vos ne kūkčiodama kalbėjo ji. – Kolonijai gali nebereikėti darželio. Ir, ir... galbūt nebereikės auklėtojos, kuri mažumėlę per sena prisitaikyti.

Ji buvo baisiai nusiminusi. Badis ją nuoširdžiai užjautė. Auklėtojai baigus guostis Badis tarė:

– Ne. Nuolat kintančiame pasaulyje paukščiukams reikės dar *daugiau* mokytis. Vaikų darželis taps *dar* svarbesniu.

Ji pamažu liovėsi kūkčiojusi. Badis ir toliau aiškino, koks svarbus po visų permainų bus ugdymo vaidmuo.

– Esu visiškai tikras, – kuo nuoširdžiausiai užbaigė jis, – kad padėsite jiems išmokti visko, ko reikia. Esate puiki auklėtoja. Jei jums teks prisitaikyti, žinau, kad tai padarysite, nes labai rūpinatės pingvinukais.

Jis kalbėjo tvirtai. Buvo kantrus. Ramiai ir nuoširdžiai kartojo ir kartojo savo žinią. Auklėtoja pajuto tokį palengvėjimą ir džiaugsmą, kad panorė jį pabučiuoti.

Tai buvo tikrai jaudinantis vaizdas.

Luiso, Profesoriaus ir Badžio (taip pat ir Fredžio su Alisa) veiksmai davė greitų rezultatų.

Nene nebekrėtė eibių (nors mielai būtų krėtęs). Kad ir kur jis ėjo, greta žingsniavo Profesorius, ir vis šnekėjo, šnekėjo, šnekėjo.

– Šešių kintamųjų regresija parodė...

– Jei nesiliausi sekiojės iš paskos, – užriko Nene, –
aš tau...

– Taip, taip. Dabar atkreipk ypatingą dėmesį štai į
ką. Ta regresija...

– Oooiii...



Pasišnekėjusi su Badžiu darželio auklėtoja susirinko savo auklėtinius ir ėmė sekti jiems pasakas apie didvyriškus poelgius ir pagalbą kitiems sunkumuose bei pavojuose. Ji sukūrė nuostabių istorijų. Ir su džiaugsmu jas pasakojo.

Auklėtoja paaiškino, kad kolonijai reikės didvyrių, kurie įveiktų naujus sunkumus, ir kad kiekvienas, net ir pats mažiausias, gali padėti. Darželinukams tai patiko.

Tą pačią naktį košmarai beveik visiškai liovėsi.

Aktyviai dirbančių pingvinų grupė sumažėjo nuo trisdešimt penkių iki aštuoniolikos narių. Tačiau dabar, kai kliūtys buvo pašalintos, ir darbščiuosius paukščius vis mažiau ir mažiau slėgė neviltis, bejėgiškumas ir trukdžiai, aktyvių pingvinų skaičius vėl pradėjo augti.

Luisas paskaičiavo, kad atlikti visiems skubiems darbams prireiks maždaug penkiasdešimties paukščių. Penkiasdešimties dar nebuvo, bet viskas pakrypo gera linkme.



Saliana tebuvo darželinukė. Jos galvelė buvo pilna naujų istorijų apie didvyriškus poelgius. Krypudama namo iš mokyklos ji išvydo Alisą. Kaip ir visi mažyliai, nežinodama, kaip geriau pasielgus, ji priėjo prie šio svarbaus paukščio ir tarė:

– Atsiprašau. Kaip galėčiau tapti didvyre?

Alisa stabtelėjo ir pažvelgė į ją. Susirūpinusi dėl tirpsmo, bendros kolonijos nuotaikos ir žvalgų maitinimo problemos, ji net neišgirdo klausimo. Mažylė pakartojo. Užuoť išrėžusi: „Žygiuok namo pas mamą“, Alisa tarė:

– Jei įtikintum savo tėvelius, kad Pingvinų vadui reikia jų pagalbos, ypač gaudant žuvį žvalgams, tuomet būtum tikra didvyrė.

– Tik tiek? – su visiems mažyliams būdingu naimumu nusistebėjo pingvinukė.

Kitą dieną Saliana pasikalbėjo su draugais, o draugų ji turėjo daug. Iš tų pokalbių gimė sumanymas, kaip vaikai galėtų padėti kolonijai klajoklišką gyvenimo būdą paversti tikrove. Darželio auklėtoja sulaužė taisykles, atšaukė kelias pamokėles ir padėjo suteikti idėjai pavidalą. Sumanymas gavo pavadinimą – „Duoklė mūsų didvyriškiems laikams“.

Kai kuriuos tėvus visa ši veikla erzino. Kolonijoje buvo neįprasta suteikti galių visiems, net ir vaikams. Tačiau jaunikiams tai patiko.

O kur tavo
košmarai?



A penguin chick with a black head and white body stands on a snowy, icy landscape. A large speech bubble originates from the chick, containing text in Lithuanian. The background shows a vast, flat, icy expanse under a pale sky.

O, jie dingo.
Dabar ruošiuosi padėti
kolonijai. Ji sakė, kad mes visi
galime padėti, tėt!

Žvalgai

Luisas nusprendė, kad kuo skubiau reikia įrodymų, jog pastangos nenuėjo perniek. Taigi jis paprašė Fredžio, kad suburtų rinktinę sportiškų ir stipriai motyvuotų žvalgų grupelę, suderintų tvarkaraščius ir išsiųstų juos ieškoti naujų galimų namų.

– Kolonija turi kuo greičiau matyti pažangą, – paaiškino Fredžiui Pingvinų vadas. – Ir turime padaryti viską, ką galima, kad žvalgai keliautų saugiai. Reikia, kad visi lig vieno paukščiai grįžtų sveiki ir kuo greičiau. Jei žus bent vienas pingvinas, kils dar didesnis nerimas, o Nene perspėjimai taps įtikimesni. Prisiminkite, jiems nereikia išrinkti naujo būsto, tik surasti kelis galimus.

Buvo suburta žvalgų grupelė, ir kitą dieną jie išvyko. Fredis gerai parinko pingvinus. Jie buvo stiprūs, linksmi ir kupini entuziazmo.



Gyvenimas buvo nuobodus.
O dabar SMAGU.

Privalau padėti.

Džeinė manimi
didžiulis.

Pats sunkiausias kolonijai tekęs uždavinys buvo sugauti pakankamai šviežios žuvies ir papenėti alkanus žvalgus, kai šie grįš namo. Kiekvienam iš jų tučtuoju reikės didžiulės porcijos žuvies – maždaug devynių kilogramų. Neįtikėtina, tačiau pingvinai lengvai tiek sukerta vienu prisėdimu.

Tačiau... kolonijoje gyvavo labai sena tradicija, pagal kurią paukščiai (1) maistu dalindavosi su jaunikliais, (2) maistu dalindavosi TIK su jaunikliais.

•

Taigi kas prigaudys žvalgams žuvies?

Išspręsti šią praktinę problemą padėjo mažoji darželinukė Saliana sumanydama „Duoklės šiems didvyriškiems laikams“ šventę.

Didvyrio dienos šventėje turėjo vykti loterija, vaidinimai, blusų turgus ir griežti orkestras. Bilieto kaina buvo neįprasta: dvi žuvys suaugusiam pingvinui.

Pats sunkiausias kolonijai tekęs uždavinys buvo sugauti pakankamai šviežios žuvies ir papenėti alkanus žvalgus, kai šie grįš namo. Kiekvienam iš jų tučtuojau reikės didžiulės porcijos žuvies – maždaug devynių kilogramų. Neįtikėtina, tačiau pingvinai lengvai tiek sukerta vienu prisėdimu.

Tačiau... kolonijoje gyvavo labai sena tradicija, pagal kurią paukščiai (1) maistu dalindavosi su jaunikliais, (2) maistu dalindavosi TIK su jaunikliais.

Taigi kas prigaudys žvalgams žuvies?

Išspręsti šią praktinę problemą padėjo mažoji darželinukė Saliana sumanydama „Duoklės šiems didvyriškiems laikams“ šventę.

Didvyrio dienos šventėje turėjo vykti loterija, vaidinimai, blusų turgus ir gricžti orkestras. Bilieto kaina buvo neįprasta: dvi žuvys suaugusiam pingvinui.

Jauni paukšteliai papasakojo apie šventę savo tėvams. Kaip tikriausiai numanote, kai kurie itin užsiėmę suaugusieji ne išsyk susigaudė, apie ką kalbama, kitiems apskritai nepatiko sumanymas, o dar kiti nė nežinojo, kad iš ledkalnio išvyko žvalgai. Tačiau daugelis didžiavosi, kad jų vaikai šiais sunkiais laikais pasirodė esą kūrybingi.

Vis dėlto tėvai jautėsi mažumėlę nejaukiai. „Maitu dalijamasi tik su mažyliais“ buvo labai labai sena ir nusistovėjusi tradicija. Taigi įkvėpti pingvinukai aiškiai išdėstė, kad jaustųsi *be galo* nepatogiai, jei (1) jų tėvai neateitų į Didvyrio dienos minėjimą ir (2) jų mamos ir tėčiai neatneštų dviejų žuvų už bilietą.

Kai tik keli tėvai pasidavė ir paskelbė, kad atneš žuvies, kiti nusprendė sekti jų pavyzdžiu. Socialinis spaudimas pingvinų kolonijoje veikia taip pat, kaip ir žmonių būryje.

Luisas Didvyrio šventę paskyrė kaip tik tą dieną, kai turėjo grįžti žvalgai. Nuo pat ankstauro ryto iki vėlyvo vakaro viskas vyko stulbinamai sėkmingai. Žaidimai, orkestras, loterija ir kiti renginiai visiems labai patiko. Tačiau kulminacija buvo pačioje pabaigoje, laukiant žvalgų.

Nene pranašavo, kad pusė jų apskritai nesugrįš.
– Jie tapo orkų maistu, – kalbėjo jis visiems, kas tik klausėsi. – Tie kvailiai pasiklydo.

Kai kurie paukščiai linkčiojo galvas, taigi jis be atvangos aiškino. Nene laikėsi atkakliai. Tą dieną jis pasidarbavo daugiau nei per ištisus metus.

Kai kurie jau be Nene pranašysčių jautėsi sunerimę. Kitiems visas šis reikalas atrodė įtartinas. Dėl viso to dienos pabaiga atrodė dar įspūdingesnė.

Grižo visi lig vieno žvalgai, nors keli atrodė besivaduoją mirtimi, o vienas buvo rimtai sužeistas. Alisa laukė su gerai organizuota brigada, kuri turėjo pasirūpinti sužeistaisiais.

Vos parvykę žvalgai pradėjo pasakoti stulbinančias istorijas apie jūrą, apie ilgą plaukimą ir apie naujus jų regėtus ledkalnius. Visi apspito paukščius.

Išalkę žvalgai greitai ir su džiaugsmu sušveitė žuvį, kurią kiti pingvinai buvo sunešę į šventę. Buvo matyti, kad dauguma Fredžio savanorių nepaprastai jaudinasi dėl to, ką nuveikė. Kai jie baigė lesti, Saliana ir jos mažieji draugai užkabino žvalgams ant kaklų kaspinus. Prie jų mažyliai buvo pririšę blizgančius ledo medalius su paprastu užrašu: DIDVYRIS.

Minia džiūgavo. Žvalgai švytėjo (bent jau tiek, kiek gali švytėti pingvinai).

Luisas pasišaukė mergaitę, išjudinusią įvykius, kurie atvedė iki šios šventės. Pasistatęs ją prieš visą koloniją tarė:

– O čia mūsų jauniausiajai didvyrei.

Jis įteikė Salianai sudužusį butelį, kuris nuo to laiko, kai buvo pirmą kartą pademonstruotas paukščiams, tapo legenda. Minia džiaugsmingai plojo.

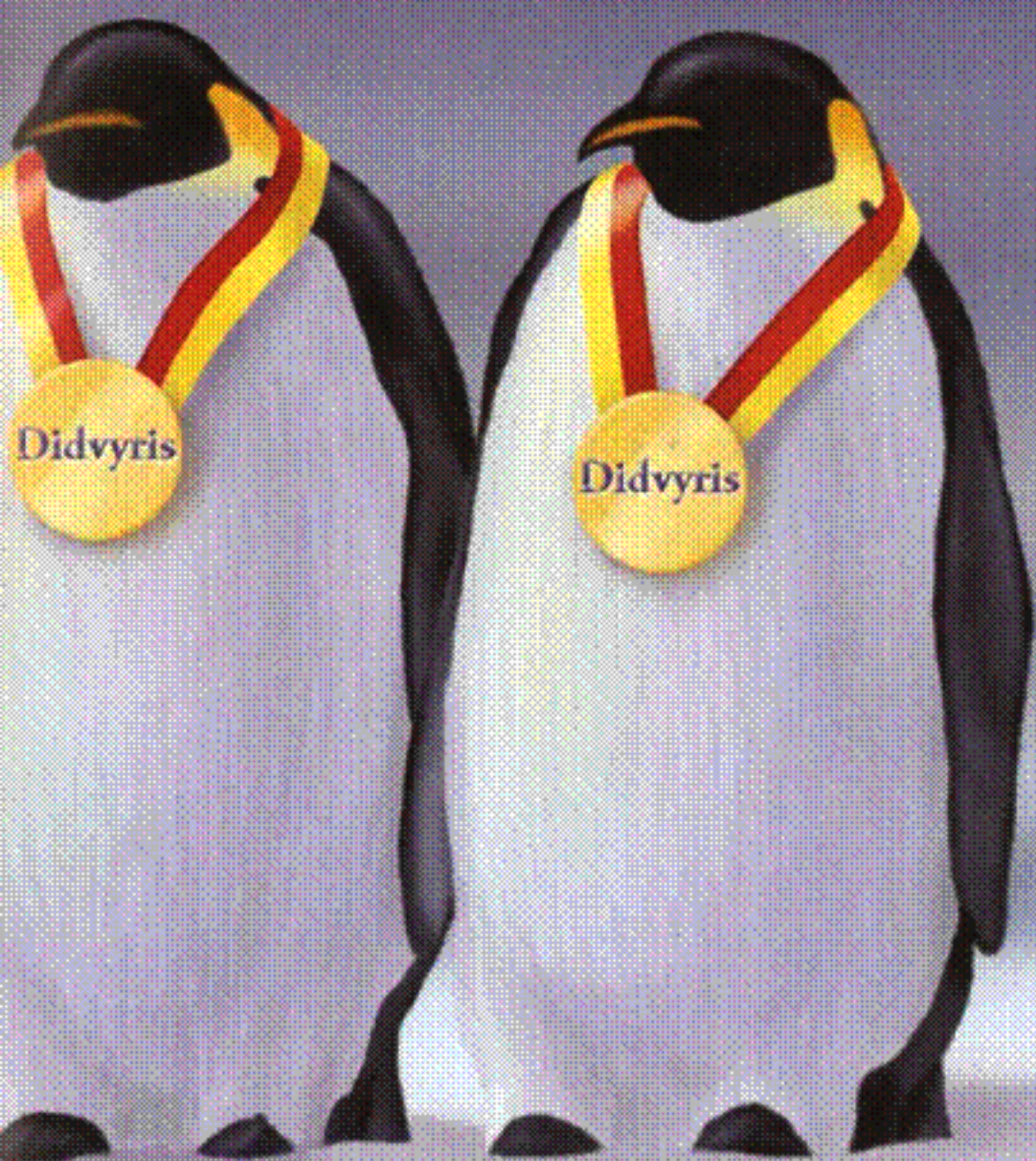
Saliana iš laimės pravirko. Jos tėvai iš pasididžiavimo užrietė snapus. Alisa jautėsi tokia laiminga, kokia nebuvo jau daug metų.

Pokalbiai tęsėsi iki vėlumos, dar ilgai po to, kai jaunikliai buvo suguldyti. Daugelis kolonijos gyventojų vis dar stebėjosi tuo, ką pasakojo žvalgai, nors girdėjo tai jau antrą ar trečią kartą. Dauguma paukščių, kurie įtariai žiūrėjo į klajoklišką gyvenimą, tapo nebe tokie įtarūs. Tie, kurie džiūgavo, ėmė džiūgauti dar labiau. Kolonija, kad ir sunkiomis sąlygomis, žengė svarbų žingsnį į priekį.

Fredžiui ir žvalgams pavyko pasiekti (kaip tai pavadino vienas verslininko gyslelę turintis paukštis) „greitos pergalės“. Tai buvo didelė pergalė.

Nene niekur nebuvo matyti. Atrodė, lyg jį stebuklingai būtų pakeitę žvalgai su ant kaspinų kabančiais medaliais.





Antrasis žygis

Kitą rytą Luisas sušaukė žvalgų susirinkimą. Profesorius taip pat buvo pakviestas.

– Ką sužinojote? – pasiteiravo Pingvinų vadas.
– Ar matėte pakankamai didelių ir geros būklės ledkalnių, kurie saugotų mūsų kiaušinius žiemą ir būtų gana arti, kad jaunikliai ir seniai galėtų ten saugiai nukeliauti?

Žvalgai papasakojo, ką atrado. Profesorius vis klausinėjo ir klausinėjo, ir klausinėjo, norėdamas atskirti nuomones nuo faktų. Dėl savo manierų jis nebuvo populiarus tarp paukščių – nors jam tai menkai terūpėjo – tačiau daug pasiekdavo.

Po Didvyrių dienos jau daugiau paukščių panoro tapti žvalgais antrajame žygyje, nors užduotis išrinkti vieną ledkalnį galėjo būti labai sunki. Luisas atrinko savanorius, sudarė komandą ir išsiuntė juos tyrinėti daug žadančių ledkalnių, kuriuos buvo atradę pirmieji žvalgai.

Daugelis nepatikliųjų tapo patiklesniais. Kai kurie paukščiai vis dar dvejojo, ir nemažai tų dvejonių buvo pagrįstos. Kiti pingvinai tiesiog iš prigimties buvo baugštūs.

O kaipgi bus su tuo...
ir anuo... Tai tikrai
labai sudėtinga.

Na, niekas nesakė,
kad bus lengva!



Beveik niekas nebekreipė dėmesio į Nene.

Alisa kiek įmanydama stengėsi, kad darbai nesusstotų. Kai kurie Vadų Tarybos nariai pasiskundė, kad neturi laiko tvarkytis su visais išskylančiais rūpesčiais. Alisa pabrėžė, kad pusė tradicinių Vadų Tarybos susirinkimų nereikšmingi.

– Atsisakykite jų, – išdrožė ji.

Luisas taip ir padarė.

Vienu metu Pingvinų vadas pasiūlė sulėtinti tempą. Tačiau Alisa nenorėjo apie tai nė girdėti.

– Mes nuolat rizikuojame, kad prarasime ryžtą. Kai kurie paukščiai jau tvirtina, kad vertėtų palaukti iki kitos žiemos. O tada, jei išliksime gyvi, jie sakys, kad pavojus buvo perdėtas ir kad nieko nereikia keisti.

Jos požiūris buvo teisingas.

Per antrąją žygį žvalgai surado ledkalnį, kuris atrodė tinkamas dėl kelių priežasčių. Jos buvo štai tokios:

- Saugūs namai. Nėra tirpsmo požymių ar vandens pilnų ertmių.
- Aukšta sniego siena, sauganti nuo žvarbių pūgų.
- Netoliese geros žvejybos vietos.
- Pakeliui plaukioja pakankamai mažesnių ledkalnių ar ledo lyčių, kad jaunikliai ir seniai per kelionę galėtų pailsėti.

Žvalgai grįžo išdidūs, susijaudinę ir labai laimingi. Likusieji kolonijos gyventojai didžiavosi, jaudinosi ir džiaugėsi juos matydami.

Per tą laiką užduotis prižvejoti žvalgams maisto jau tapo kasdienybės dalimi. Padėdavo daugelis paukščių. Visa tai buvo nuostabu.

Profesoriaus paprašė moksliškai įvertinti naujai atrastą sniego ir ledo luitą. Šis uždavinys jį ne itin pradžiugino. Profesorius turėjo viršsvorio, o kelionė iki ledkalnio nebuvo trumpa. Tačiau tyliai

šnektelėjęs su Luisu (ir ne taip tyliai su Alisa) jis pranešė, kad yra pasirengęs lydėti žvalgų grupę. Ir jie iškeliavo.

Kolonijos gyventojai tuo tarpu užsiėmė kitais svarbiais ir maloniais darbais, pavyzdžiui, pingvinų šeimos didinimu.

Ir tada, gegužės dvyliktąją, prieš pat prasidedant Antarktidos žiemai, paukščiai pradėjo kraustytis į naujuosius savo namus. Ir tikrai nemaž ne per anksti.

Kraustantis kartais kildavo sumaištis. Vienu metu prapuolė keli pingvinai, ir kilo panika. Tačiau paukščiai surado kelią pas draugus, ir toliau viskas vyko daugmaž taip gerai, kaip tik buvo galima tikėtis.

Luisas puikiu vadovavimu pelnė kolonijos narių susižavėjimą. Jo labui reikia pasakyti, kad jis neleido savo išdidumui virsti pasipūtimu.

Pitai, ar keliaudamas
pasiilgai mūsų
ledkalnio?

Ne, bet...

Pasiilgau tavęs,
Džeine.



Badis guodė išsigandusius, drąsino prislėgtus, ramino įsisiautėjusius, ir, ko gero, dar dešimt pingvinių jį įsimylėjo (bet tai jau kita istorija).

Kai niekas negalėdavo išspręsti naujai kilusio rūpesčio, kviesdavosi Fredį, pasižymėjusį ramybe ir kūrybingumu.

Profesorius mėgavosi savo nauja padėtimi kolonijoje. Keista, bet jam netgi patiko, kai juo žavėjosi paukščiai, jo manymu, visiškai neturėję smegenų.

Alisa, regis, buvo gyva vos trimis miego valandomis per parą.

O Nene iki pat pabaigos pranašavo nelaimės.

Praėjo žiema. Kolonijai kilo rūpesčių. Naujieji namai buvo kitokie, geriausios vietos žvejybai nežinomos, vėjai netikėtomis kryptimis užaudavo aplink ledo sienas. Tačiau bėdos nebuvo tokios didelės, kaip nuogąstavo baugštūs paukščiai.

Kitai žiemai žvalgai surado dar geresnį ledkalnį, didesnį, su daugiau žuvų aplinkui. Nors kilo pagunda pareikšti, kad kolonijai jau gana permaining ir reikėtų visam laikui pasilikti naujuose namuose, pingvinai kraustėsi ir toliau. Tai buvo lemiamas posūkis: paukščiai nenusiramino ir nesustojo.

Kaip tikriausiai įsivaizduojate, pasirengti antrajam persikraustymui nebebuvo taip sunku.



**Rytoj kraustysimės
štai tenai!**

**Kodėl ir vėl?
Čia taip šaunu!**

An illustration of a polar bear lying on its back on a large, white ice floe. The bear's head is on the left, and its body extends towards the right. Two speech bubbles are present: one above the bear's head and another to its right. The background is a solid blue color, representing the sea. The entire image has a halftone dot pattern.

**Koks skirtumas,
jei tik aplink bus
geros žuvies...**

**Man PATINKA
būti žvalgu.**

Didžiausios permainos

Tikriausiai manote, ir turite tam pagrindo, kad mūsų istorija baigta. Tačiau tai dar ne pabaiga.

Kai kurie paukščiai pradėjo kalbėti, kad dabar jie surado idealų ledkalnį, todėl...

Tradicijos miršta sunkiai. Pakeisti papročius pinguinų kolonijoje taip pat keblu, kaip ir žmonių visuomenėje.

Alisa įtikino Luisą, kad reikia pokyčių Vadų Taryboje. Šis nenorėjo rodyti nepagarbos paukščiams, metų metus sunkiai dirbusiems kolonijos labui. Nebuvo lengva įgyvendinti permainas ir išsaugoti visų orumą. Tačiau Alisa užsispyrė, o kai ji užsispiria, na, patys žinote.

Buvo sukurta griežta žvalgų atranka. Tačiau jie gaudavo ir daugiau žuvies. O jų statusas kolonijoje dar labiau išaugo.

Pingvinų švietimo sistema į mokymo programą įtraukė naują labai reikiamą dalyką „žvalgyba“.

Profesorius perėmė vyriausiojo meteorologo pareigas. Iš pradžių nenorom, bet paskui įliejo į savo veiklą „tikro mokslo“ ir pamėgo darbą.

Fredžio Vadų Taryba paprašė tapti Žvalgų vadu. Jis buvo gerbiamas ir vertinamas.

Badžiui pasiūlytos kelios itin svarbios pareigos. Jis visų jų atsisakė, tačiau padėdavo Vadovų Tarybai surasti naujų gerų kandidatų. Jo ambicijų stoką vertino kaip didelį kuklumą. Paukščiai jį dar labiau pamilo.

Dabar kolonija gyvena klajoklių gyvenimą. Daugumai tai priimtina. Kai kuriems labai patinka. O kai kurie niekada su tuo nesusitaikys.

Luisas išėjo į pensiją ir tapo tarsi koku visos kolonijos seneliu. Laisvalaikiu jis džiaugėsi labiau nei tikėjosi. Dabar šiek tiek ramesnė Alisa užėmė Pingvinų vadės vietą.

Laikui bėgant kolonija suklestėjo. Ji vis augo ir augo. Įgudo įveikti naujus pavojus, rėmėsi ir tuo, ko išmoko iš tirpstančio ledkalnio nuotykių.

Senelis Luisas tapo populiariausiu visos kolonijos mokytoju. Jauni paukšteliai jo vis prašydavo ir prašydavo papasakoti Didžiųjų Permainų istoriją. Iš pradžių jis spyriojosi, būgštavo, kad atrodys kaip koks senis, besipuikuojantis buvusią sėkmę – tikra ar įsivaizduota. Bet galop suprato, kaip svarbu jaunikliams pasakoti (ir kuo įdomiau bei smagiai) apie ypatingus žingsnius, kuriuos teko žengti kolonijai.

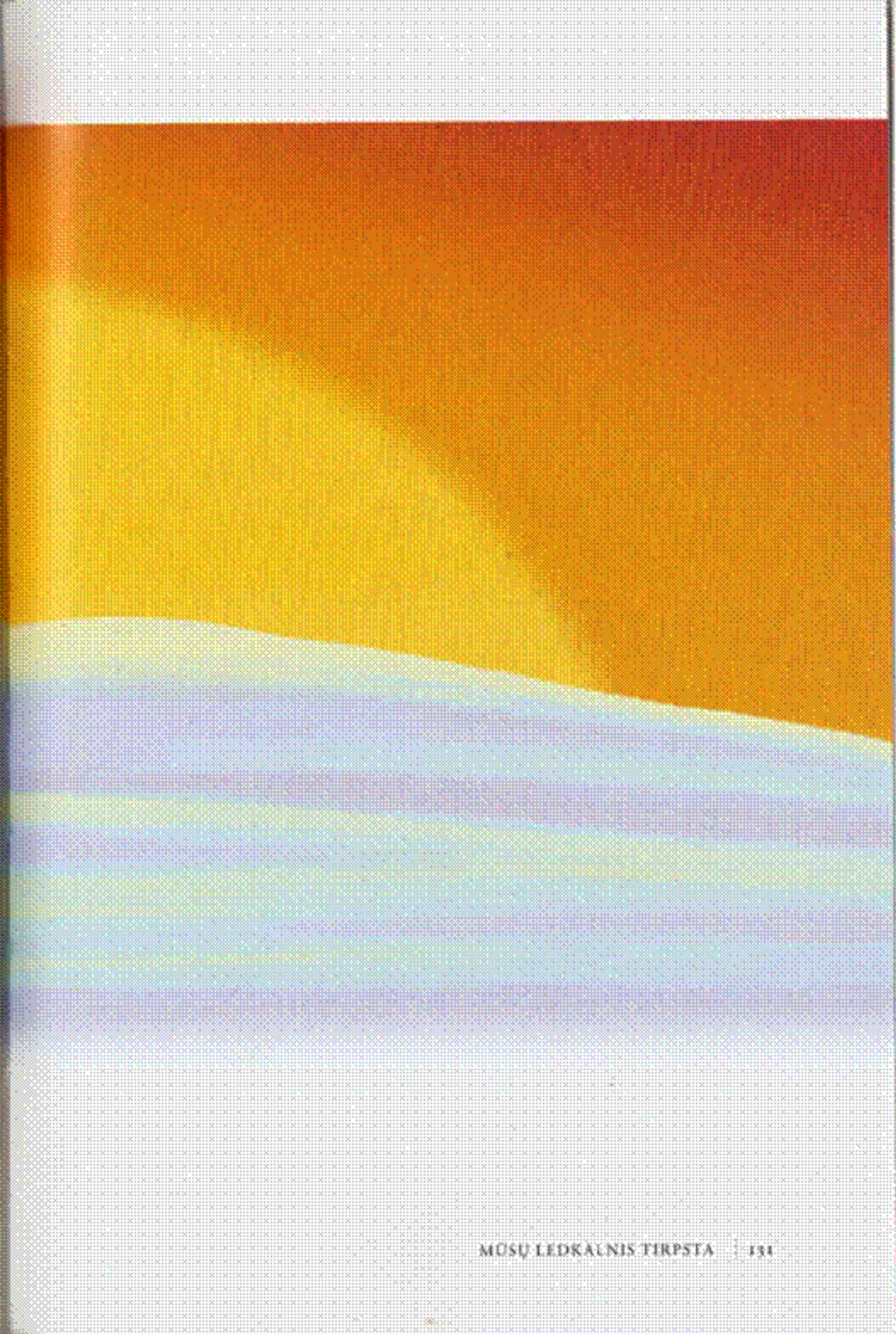
Jis pasakodavo apie tai, kaip Fredis pastebėjo, kad ledkalnis tirpsta, kaip jie paskui:

1) sukėlė tarp pingvinų jausmą, jog svarbu spręsti sudėtingas problemas, 2) pavedė kruopščiai atrinktai grupei vadovauti pokyčiams, 3) sukūrė protingą geresnės ateities viziją, 4) skleidė informaciją, kad kiti suprastų ir priimtų tą viziją, 5) pašalino tiek kliūčių, kiek tik galėjo, 6) greitai sulaukė sėkmės, 7) nepasidavė, kol neįsitvirtino naujas gyvenimo būdas ir galiausiai 8) užtikrino, kad atkaklios, sunkiai mirštančios tradicijos nesunaikintų pokyčių.

Nors Luisas, pasakodamas istoriją, niekada to tiesiai nepasakė, jis jautė, kad pati didžiausia permaina buvo ta, jog daugybė kolonijos narių ėmė mažiau bijoti pokyčių, išmoko ypatingus žingsnius, kuriuos reikia žengti prisitaikant prie naujų sudėtingesnių aplinkybių, ir puikiai darbavosi drauge siekdami vis geresnės ir geresnės ateities.

Buvęs Pingvinų vadas ypač žavėjosi tuo, kaip netgi jaunikliai padeda kolonijai. Ir už tai jis juos visus dar labiau mylėjo.







Pabaiga
(istorijos, bet ne knygos)



Pokyčiai ir sėkmė

Pasakėčios ir šiaip smagios, tačiau jų, kaip ir šios istorijos apie pingvinus, galia yra ta, kad jos padeda elgtis protingiau: daugiau nuveikti, daugiau pasiekti, mažiau blaškytis, mažiau nerimauti ir apskritai, suprantant, kas vyksta aplinkui, jaustis padėties šeimininku.

Kai kurie žmonės geba išsyk perprasti mūsų istoriją apie pingvinus, suvokia gudrius metodus, kuriais naudojosi paukščiai, tų metodų šviesoje apsversto savo pačių asmeninę patirtį ir numato geresnės ateities galimybes. Tačiau kiekvienas, taip pat ir tie žmonės, gali gauti naudos sąmoningiau apsvarstę ir aptarę pasakėčią, išklause patarimų.

Programinės įrangos inžinieriai ir direktoriai, namų šeimininkės ir pastoriai, studentai ir pensininkai sąmoningai naudojo pasakėčią apie pingvinus, siekdami, ko jie nori ir ko reikia jų organizacijai. Šį procesą galite pritaikyti savo aplinkybėms.

Pirmiausia **perskaitykite ir apsvarstykite** istoriją. Galbūt jums pasirodys naudinga skaityti ją ne kartą. Tikriausiai nustebsite, kiek daug telpa mūsų trumpame pasakojime.

Užduokite sau pasakėčioje slypinčius klausimus: Ar gyvenu ant tirpstančio ledkalnio arba ant ledkalnio, kuris gali ištirpti? Tirpstantis ledkalnis gali būti įvairiausių pavidalų: senstančios gamybos linijos, mokykla, kuri darosi vis mažiau svarbi, prastėjanti paslaugų kokybė, verslo strategija, kuri darosi vis mažiau prasminga, nauji neįgyvendinti metodai, grimztantys į vandenyną. Kurie aplink mane yra Nene? Kurie yra Alisos ir Fredžiai? Kas esu aš?

Svarstyti bus lengviau susipažinus su Kotterio tyrimais apie sėkmingus pokyčius, kurių trumpą santrauką rasite kituose trijuose puslapiuose. Nagrinėdami kiekvieną iš Aštuonių žingsnių išsiaiškinsite, kaip mūsų sumanieji pingvinai pasiekė tai, ko norėjo. Tuomet pamažu išnagrinėkite, ką jūs ir jūsų organizacija daro ar ketina daryti.

Aštuoni žingsniai į sėkmingus pokyčius

Padėkite pamatą

1. Sukelkite jausmą, kad pokyčiai būtini.

Padėkite kitiems išvysti, kaip reikia pokyčių ir kaip svarbu veikti nedelsiant.

2. Suburkite darbo grupę.

Pasirūpinkite, kad pokyčiams vadovautų stipri komanda, kurios nariai turėtų lyderio gebėjimų, būtų patikimi, mokantys bendrauti, autoritetingi, gebantys analizuoti ir jaučiantys pokyčių svarbą.

Nuspręskite, ką daryti

3. Susikurkite pokyčių viziją ir strategiją.

Numatykite, kaip ateitis skirsis nuo praeities ir kaip tą ateitį galite paversti tikrove.

Igyvendinkite

4. Aiškinkite ir „papirkinėkite“.

Užtikrinkite, kad kuo daugiau žmonių suprastų ir priimtų viziją bei strategiją.

5. Įgaliokite veikti kitus.

Kiek tik įmanoma, pašalinkite kliūtis, kad tie, kurie nori viziją paversti tikrove, galėtų tai daryti.

6. Siekite greitų pergalių.

Kuo greičiau pasiekite matomos, aiškos sėkmės.

7. Nepasiduokite.

Po pirmosios sėkmės dar stipriau kibkite į darbą ir skubėkite. Be paliovos siekite pokyčių, kol vizija taps tikrove.

Įtvirtinkite pokyčius

8. Sukurkite naujas tradicijas.

Laikykitės naujų elgesio būdų, užtikrinkite, kad jie neš sėkmę, kol taps pakankamai stiprūs ir išstums senas tradicijas.

Mąstymo ir jausmų vaidmuo

Nauja **mąstysena** gali padėti keisti elgesį ir siekti geresnių rezultatų.

- Surinkite duomenis ir juos išanalizuokite.
- Pateikite logišką informaciją, kuri keistų žmonių mąstymą.
- Pasikeitęs mąstymas savo ruožtu keis elgesį.

Nauji **jausmai** gali dar LABIAU keisti elgesį ir padėti pasiekti dar geresnius rezultatus.

- Nustebinkite, įtikinkite, jei tik galima, pateikite vaizdinių priemonių.
- Nauji potyriai keičia žmonių jausmus situacijos atžvilgiu.
- Jausmų pokyčiai gali sukelti reikšmingus elgesio pokyčius.

Jei mėgstate analizuoti, išnagrinėkite Aštuonis žingsnius, kuriuos žengė paukščiai, kuriuos žengiate jūs ir jūsų grupė, pasvarstykite, ką galite nuveikti jūs pats. Tai veiksmingas metodas tyrinėti padėtį.

Perskaite ir išnagrinėję pasakėčią, **aptarkite ją** su tais, kurie irgi skaitė šią knygą. Pokalbis gali vykti laisvai, kaip mokymo programos dalis, per eilinius darbo susirinkimus arba su draugais ir šeima.

Pingvinų kalba (ledkalniai, Alisa, medaliai dvi dvyriams) gali palengvinti bendravimą, o keblias temas padaryti ne tokias trikdančias ir pavojingas. Iš patirties žinome, kad tokie pokalbiai gali būti labai naudingi.

Suraskite kitų priemonių, padedančių pritaikyti pasakėčios pamokymą. Tiems, kurie mėgsta tyrimais paremtas verslo knygas, labai naudingos gali būti *Pokyčių vadyba* ir *Pokyčių šerdis*. Daugiau informacijos apie jas rasite 144 puslapyje.

Jei mėgstate analizuoti, išnagrinėkite Aštuonis žingsnius, kuriuos žengė paukščiai, kuriuos žengiate jūs ir jūsų grupė, pasvarstykite, ką galite nuveikti jūs pats. Tai veiksmingas metodas tyrinėti padėtį.

Perskaite ir išnagrinėję pasakėčią, **aptarkite ją** su tais, kurie irgi skaitė šią knygą. Pokalbis gali vykti laisvai, kaip mokymo programos dalis, per eilinius darbo susirinkimus arba su draugais ir šeima.

Pingvinų kalba (ledkalniai, Alisa, medaliai dvi dvyriams) gali palengvinti bendravimą, o keblias temas padaryti ne tokias trikdančias ir pavojingas. Iš patirties žinome, kad tokie pokalbiai gali būti labai naudingi.

Suraskite kitų priemonių, padedančių pritaikyti pasakėčios pamokymą. Tiems, kurie mėgsta tyrimais paremtas verslo knygas, labai naudingos gali būti *Pokyčių vadyba* ir *Pokyčių šerdis*. Daugiau informacijos apie jas rasite 144 puslapyje.

Šiandien mums padeda naujausios technologijos. Mes siūsiame į www.ouricebergismelting.com istorijas apie tai, ko žmonės pasiekė taikydami pasakėčią apie pingvinus, metodus, kaip palengvinti dialogą tarp žmonių, skaičiusių šią knygą ir struktūruotus mokymo pratimus.

Naudodamiesi technologijomis, pokalbiais ir knyga **atrasite naujų, geresnių veiklos būdų** ar sustiprinsite savo ryžtą eiti jau pradėtu keliu. Sugalvosite, kaip skatinti organizacijai ar grupei reikiamus pokyčius. Atrasite būdų padėti tiems, kurie imasi iniciatyvos. Pritaikysite Aštuonių žingsnių metodą. Bet koku atveju daugiau pasieksite, įgysite daugiau pasitikėjimo savimi, daugiau džiaugsitės ir mažiau kankinsitės dėl, regis, nesibaigiančių rūpesčių šiame permainingame pasaulyje. Jūsų organizacija mažiau rizikuos ir pasieks didesnę sėkmę.

Galiausiai (ir tai turbūt didžiausia pratimų nauda), kai visi būsite skaitę, apsvarstę ir aptarę tą pačią pasakėčią ir veiksite išvien, rezultatai išties gali būti labai svarūs.

Papildomi šaltiniai: knygos



Leading Change John P. Kotter
Svarbiausia metų vadybininko knyga.



The Heart of Change John P. Kotter
Tikros istorijos apie žmones,
sukėlusius tikrus pokyčius.

Papildomi šaltiniai: internetinės svetainės

www.ouricebergismelting.com

Priemonės, padedančios įgyvendinti permainas. Istorijos apie žmones, kurie pasinaudojo knyga *Mūsų ledkalnis tirpsta*.

www.theheartofchange.com

Informacija apie *Pokyčių seriją*, taip pat ir diagnostinis klausimynas.

www.johnkotter.com

Informacija apie daktarą Kotterį ir kitas jo knygas.

Jei per pastaruosius kelis metus sužinojome nepaprastai svarbią paslaptį, štai ji. Kai Vadų Tarybos paukščiai, vidurinio lygio vadovai ir jaunikliai apie permainas galvoja tą patį, gali įvykti stulbinamų dalykų, kad ir kokios nepalankios būtų sąlygos.

Šiuo metodu galite naudotis ir ne darbe: bendruomenėse, sporto komandose, maldos namuose, netgi šeimose. Kai pradėsite galvoti, suprasite, kad visur yra tirpstančių ar galinčių pradėti tirpti ledkalnių.

Klausydamiesi kitų nuolat nustebinsime, kiek daug tirpstančių ledkalnių mūsų sparčiai besikeičiančiame pasaulyje. Ir nuolat suvoksime, kaip sunku gali būti įžvelgti ir išspręsti tas problemas. Tačiau svarbiausia, kad niekada nesiliausime stebėjęsi, kokių kūrybingų išeičių žmonės atranda ir kaip sukuria geresnę ateitį mažoms grupelėms, didelėms organizacijoms ir sau patiems.

Žmonės (kartais) gali būti protingesni ir už pingvinus.



Pabaiga

*(išskyrus tuos skaitytojus,
kurie nori sužinoti dar daugiau)*



Knygos atsiradimas

1996 metais Johnas Kotteris parašė *Pokyčių vadybą*. *Executive General* ją paskelbė geriausia metų vadybininko knyga, vėliau ji tapo praėjusio dešimtmečio bestseleriu pokyčių organizacijose tema. Kiek žinome, knygoje pateiktas nuorodas taiko daugiau vadovų ir jomis naudojasi dažniau nei kuria nors kita metodologija, kai tenka įgyvendinti įvairiausias svarbias permainas: padidinti našumą, pašalinti trukdžius, pagerinti produkto ar paslaugos kokybę, pakeisti, kas ką ir kaip daro.

Pokyčių vadyba paremtas plačiais tyrimais, kurie leido nustatyti ir apibrėžti Aštuonių žingsnių modelį, padedantį itin sėkmingai siekti permainų. *Pokyčių vadyboje* nuodugniai aptariamas kiekvienas žingsnis.

Po šešerių metų Kotteris kartu Danu Cohenu parašė tęsinį *Pokyčių šerdis*. Ji irgi tapo bestseleriu ir buvo apdovanota. *Pokyčių šerdis* taip pat rėmėsi plačiais tyrimais, kurie patvirtino pirmojo tyrimo

rezultatus ir pridėjo naują svarbią įžvalgą: kad žmonės mažiau linkę keisti save ar kitus remdamiesi duomenimis ir analize, o daugiau – įtikinama patirtimi. Jausmai dažnai nugali protą. *Pokyčių šerdis* tyrinėja šią įžvalgą remdamasi daugiau nei dvidešimčia tikrų istorijų iš gerai žinomų verslo šakų ir įvairių valdymo sričių.

Per tą laiką Kotteris visiškai įsitikino, kad permainų tik daugės. Jis taip pat suprato, kad 90 procentų organizacijų arba nekreipia dėmesio į svarbius pokyčius, arba bando prisitaikyti būdais, neatitikinčiais jų siekių. Iššvaistoma pernelyg daug laiko ir pinigų, o pasiekiami mažai, taip kyla daug kančių ir nusivylimų.

Kotteris taip pat padarė išvadą, kad gebėti tvarkytis su permainomis tampa vis svarbiau ir organizacijų vadovams, ir žemesnę padėtį hierarchijoje užimantiems nariams. Sėkmingiausi iš Kotterio tirtų pokyčių vyko tada, kai beveik visi vaidino svarbius vaidmenis padėdami įmonei prisitaikyti prie besikeičiančio pasaulio. Tačiau daugumoje jo

stebėtų organizacijų žmonės paprastai neišmanė, ką daryti, jautė grėsmę ar buvo įsitikinę, kad vadovams nereikia jų pagalbos. Taip daug pastangų neišvengiamai nueidavo perniek, būdavo priimami prastesni sprendimai, pokyčiai vykdavo lėčiau, kildavo daugiau nusivylimo.

Pereikime prie Rathgeberio. Įkvėptas apdovanojimus pelniusių Kotterio knygų jis sukūrė trumpą mokomąjį pratimą apie pingvinų koloniją (ant *Pokyčių vadybos* viršelio nupiešti pingvinai). Pratimas buvo skirtas pagyvenusiems ir jauniems darbuotojams. Kotteris pradėjo bendradarbiauti su Rathgeberiu vykdant šį projektą, paskui pasiūlė drauge parašyti knygą.

Taip gimė pasakėčia apie pingvinus, kuri rėmėsi *Pokyčių vadyboje* ir *Pokyčių šerdyje* apibrėžtais modeliais, naujais dalykais, kuriuos per pastaruosius kelis metus autoriai sužinojo apie naudingas permainas, mokymosi iš įsimintinų istorijų ir vaizdinių stimulų (tokių, kaip iliustracijos), teorija ir naujausiomis neurologijos bei panašių discipli-

stebėtų organizacijų žmonės paprastai neišmanė, ką daryti, jautė grėsmę ar buvo įsitikinę, kad vadovams nereikia jų pagalbos. Taip daug pastangų neišvengiamai nueidavo perniek, būdavo priimami prastesni sprendimai, pokyčiai vykdavo lėčiau, kildavo daugiau nusivylimo.

Pereikime prie Rathgeberio. Įkvėptas apdovanojimus pelniusių Kotterio knygų jis sukūrė trumpą mokomąjį pratimą apie pingvinų koloniją (ant *Pokyčių vadybos* viršelio nupiešti pingvinai). Pratimas buvo skirtas pagyvenusiems ir jauniems darbuotojams. Kotteris pradėjo bendradarbiauti su Rathgeberiu vykdant šį projektą, paskui pasiūlė drauge parašyti knygą.

Taip gimė pasakėčia apie pingvinius, kuri rėmėsi *Pokyčių vadyboje* ir *Pokyčių šerdyje* apibrėžtais modeliais, naujais dalykais, kuriuos per pastaruosius kelis metus autoriai sužinojo apie naudingas permainas, mokymosi iš įsimintinų istorijų ir vaizdinių stimulų (tokių, kaip iliustracijos), teorija ir naujausiomis neurologijos bei panašių discipli-

nų žiniomis apie tai, kaip veikia žmogaus protas. Galutinis rezultatas nėra iš tolo nepanašus į įprastą profesionalams skirtą vadovėlį. Iš pirmo žvilgsnio ši knyga gali pasirodyti arba paika, arba vaikiška, bet iš tiesų toli gražu tokia nėra.

Rašydami knygą *Mūsų ledkalnis tirpsta* turėjome tikslą panaudoti neįtikėtiną ir ilgalaikį geros istorijos poveikį žmonėms – padėti asmenims ir grupėms sumaniau vykdyti pokyčius ir pasiekti geresnius rezultatus. Vienas iš geros pasakos privalumų yra tas, kad ji gali paveikti labai skirtingų žmonių elgesį, visai kitaip nei dauguma tradicinių vadovėlių specialistams. Autoriai tvirtai tiki, kad pasauliui reikalinga pačių įvairiausių žmonių veikla, kompetentinga, pasiaukojanti veikla, skirta padėti mums visiems šiais vis spartėjančių permainų laikais.

Leisdami šią knygą atlikome su ja dešimtis eksperimentų. Vieni buvo sutelkti į rankraštį skaitančius pavienius asmenis, kiti į knygos panaudojimą oficialiuose mokymuose, dar kiti į vadovus, apta-

riančius šį rankraštį su darbo grupėmis. Atlikome eksperimentų ir paprasčiausiai išdaliję knygas daugeliui žmonių kompanijoje, organizacijos skyriuje ar padalinyje. Eksperimento tikslas buvo nustatyti knygos poveikį visai sistemai – priversti visus atomus vibruoti vienu dažniu, ko retai pasiekia įprastos verslo knygos, kurias skaito ribotas skaičius žmonių. Kol kas iš visų eksperimentų gauti daug žadantys rezultatai.

Kai vieno pirmųjų skaitytojų pasiteiravome, ko, jo manymu, pasiekė knyga, jis parašė:

Tiems, kurie yra iš pašalies stebėję, kaip sunkiai vyksta pokyčiai...

- Knyga privers jus nusišypsoti.
- Įvertinsite, kaip logiškai pasakėčioje išdėstytas pokyčių procesas ir įprastos kliūtys.
- Prisiminsite, kaip reikia kliauti sveiku protu ir kokie lengvai numatomi kai kurie žingsniai, ta-

riančius šį rankraštį su darbo grupėmis. Atlikome eksperimentų ir paprasčiausiai išdaliję knygas daugeliui žmonių kompanijoje, organizacijos skyriuje ar padalinyje. Eksperimento tikslas buvo nustatyti knygos poveikį visai sistemai – priversti visus atomus vibruoti vienu dažniu, ko retai pasiekia įprastos verslo knygos, kurias skaito ribotas skaičius žmonių. Kol kas iš visų eksperimentų gauti daug žadantys rezultatai.

Kai vieno pirmųjų skaitytojų pasiteiravome, ko, jo manymu, pasiekė knyga, jis parašė:

Tiems, kurie yra iš pašalies stebėję, kaip sunkiai vyksta pokyčiai...

- Knyga privers jus nusišypsoti.
- Įvertinsite, kaip logiškai pasakėčioje išdėstytas pokyčių procesas ir įprastos kliūtys.
- Prisiminsite, kaip reikia kliautis sveiku protu ir kokie lengvai numatomi kai kurie žingsniai, ta-

čiau suprasite, kad niekada negalima nuvertinti tarpusavio santykių, kantrybės ir BENDRAVI-MO, nes pokyčiai vyksta jausmų lygmeniu.

- Atrasite nepavojingą priemonę, kuri jums padės pradėti pokalbį naujai susirinkusioje projekto grupėje. Galėdami remtis šiuo smagiu pasakojimu apie permainas praskaidrinsite grupės nuotaiką, kai kartais užstringa darbas ir dalyviams atrodo, kad tik jie vieni tai patiria.
- Įgysite priemonę paskatinti pokalbį apie naujoves organizacijoje. Bėgant laikui neišvengiamai atsiranda sąstingis ir pasitenkinimas esama padėtimi. Kodėl gi retkarčiais nepastačius prieš žmones ledkalnio?

Tiems, kuriems neteko praktiškai vadovauti pokyčiams ar dalyvauti tokioje iniciatyvoje...

- Knyga privers jus nusišypsoti, nes iškart susitapatinsite su vienu ar keliais pingvinais.

- Greitai susidarysite išsamų ir suprantamą metodinės pokyčių iniciatyvos paveikslą.
- Knyga padės pažvelgti į save kaip į vieną iš dvių ir įsivaizduoti save kaip reikalingą pokyčių šalininką. Su ja įminsite paslaptis, į kurias, kaip anksčiau manėte, atsakymus turi tik vadovai.
- Pamatysite, kad, norint pasiekti tikros pažangos, dalyvauti turi visa komanda, kur kiekvienas (taip pat ir jūs) vaidina svarbų vaidmenį, ir visi žino, ką daro.
- Bet koku atveju (tiems, kurie pasiekė didelių permainų, ir tiems, kurie jų nepasiekė, tiems, kurie vadovauja įmonėms, ir tiems, kurie nevadovauja), knyga padės išsiugdyti naujus tvirtesnius įgūdžius ir (svarbiausia), sulaukti geresnių rezultatų.

Tai visai ne prasta mūsų ketinimų santrauka.



Autoriai

John Kotter yra Harvardo verslo mokyklos vadovavimo ir pokyčių mokytojas. Jis parašė vienuolika knygų, kurios buvo apdovanotos ar tapo bestseleriais. Profesorius Kotteris skaito paskaitas ir veda seminarus Harvarde ir visame pasaulyje. Jis su žmona Nansy Dearman, dukra Caroline ir sūnumi Jonathanu gyvena Kembridže, Masačusetso valstijoje.

Holger Rathgeber yra šiuolaikinis pasaulinio garso vadybininkas. Jis dirba vienoje pasaulyje pirmaujančių medicinos technologijų kompanijų *Becton Dickinson*. Rathgeberis kilęs iš Frankfurto Vokietijoje. Pirmuosius savo profesinės veiklos metus praleido Azijoje. Nuo 2004 metų su žmona Jutta ir sūnumis Danieliu bei Benny gyvena Vait Pleinse, Niujorko valstijoje.