

# Náš ľadovec sa roztápa

Ako prežiť a uspieť  
v meniacom sa svete

**John Kotter**

UZNÁVANÝ AUTOR  
Z HARVARD BUSINESS SCHOOL

**Holger Rathgeber**

"Táto  
kníha nás  
posunula vpred."

—Tom Curley,  
výkonný riaditeľ,  
Associated  
Press



Predslov napísal Spencer Johnson, M.D.,  
autor knižky *Kam sa podel môj syr?*

## Čo hovoria ľudia

„*Náš ladovec sa roztápa* je super. Obsahuje silné posolstvo, ktoré môže pomôcť širokému okruhu čitateľov. Zahŕňa všetky kroky potrebné na dosiahnutie úspechu v meniacom sa svete. Od rozpoznanie veľkých problémov, spolupráce s vplyvnou osobnosťou, naplánovania ďalšieho postupu, získania podpory, vyrovnanie sa s odporcami akýchkoľvek zmien a tak ďalej.“

— CHRIS HAND

VICEPREZIDENT GLOBÁLNEHO MARKETINGU  
CITIGROUP AVAYA CORPORATION

„Nikdy predtým som v odbornej literatúre nenašiel podobnú alegóriu, ktorá by zložitý problém, akým je proces riadenia zmien, skomprimovala do jednoduchého príbehu, ktorému porozumie každý. Kniha je ideálnym pokračovaním *Leading Change* a *The Heart of Change*. Mal by si ju prečítať každý, kto sa zaoberá uskutočňovaním zmien.“

— RICHARD J. KOSINSKI

ŠPECIALISTA MARKETINGOVÝCH ANALÝZ  
YAHOO, INC.

„*Náš ladovec sa roztápa* je fantastická kniha – neobvyklá, ale presná. Každý vo Washingtone, D. C., by si ju mal prečítať.“

— JOHN BATTEN

VÝKONNÝ VICEPREZIDENT  
TWIN DISC, INC.

„*Náš ľadovec sa roztápa* som objavila v máji. V júni som objednala a rozdala šesťdesiat výtlačkov, zhodnotila som ich vplyv na naše úsilie o zmenu a v septembri som objednala ďalších pästo kusov. Je to poklad.“

— HEIDI KING  
PROGRAMOVÁ MANAŽÉRKA  
MINISTERSTVA OBRANY

„Toto je tá najľahšie čitateľná a zároveň najpoučnejšia kniha, akú som kedy čítal. Zasadit' jeden z najväčších problémov manažmentu – ‚Aký problém? Ja nevidím žiaden problém‘ – do kontextu topiaceho sa ľadovca a odhodlaného tučniaka bol geniálny nápad.“

— MICHAEL DIMELOW  
RIADITEĽ ODDELENIA MARKETINGU  
TTP COMMUNICATIONS PLC

„Kotterovu prácu sledujem už roky. Obdivujem ju, využívam ju pri práci s klientmi a poznám jej výnimočnú schopnosť dopomôcť ľuďom a organizáciám k lepším výsledkom. Kotterov posledný počin – tento malý príbeh o tučniakoch – je, podľa mňa, tou najlepšou a najužitejšou knihou, akú kedy napísal.“

— ALAN FROHMAN  
PREZIDENT  
FROHMAN ASSOCIATES

„Vďaka tejto knihe a tomu, že som sa o ňu podelil s viacerými ľuďmi vo firme, sme sa pohli na viacerých frontoch. Povzbudila nás k činom namiesto ďalšieho skúmania, organizovania a tak ďalej. Znamená pre nás krok vpred.“

— TOM CURLEY  
PREZIDENT A VÝKONNÝ RIADITEĽ  
ASSOCIATED PRESS

„Je to úžasná kniha. Podarilo sa jej jednoduchým a vtipným spôsobom vynikajúco pretlmočiť kľúčové výzvy v oblasti uskutočňovania zmien. Ľahko sa dokážeme stotožniť s hlavnými hrdinami, čo nám umožňuje odľahčiť diskusiu o veľmi zložitých problémoch.“

— DEB KARSTETTER  
VÝKONNÁ VICEPREZIDENTKA  
ABD INSURANCE & FINANCIAL SERVICES

„Keď som ako dieťa vyrastal vo Francúzsku, spoznal som francúzske knižnú klasiku *Malý princ*. Toto zázračné dielo som si znovu prečítal ako študent na vysokej škole a odvtedy mnohokrát ako dospelý. Tá kniha podnecuje môj rast a uvažovanie. Podľa mňa sa *Náš ľadovec sa roztápa* môže stať *Malým princom* dvadsiateho prvého storočia.“

— STEPHAN BANCEL  
GENERÁLNY RIADITEĽ  
ELI LILLY, BELGICKO

„Moja pätnásťročná dcéra ma videla čítať *Náš lodovec sa roz-  
tápa*, a keď som nechal knihu v pracovni, pustila sa do jej číta-  
nia. Keď skončila, prečítala si ju aj moja žena. Potom sme sa  
o nej spolu rozprávali. Domnievam sa, že v našej rodine teraz  
môžeme používať tento príbeh ako vhodný príklad, ktorý sa  
ľahko zapamätá a predstaví, keď spolu preberáme veci ohľadom  
zmien. V istom zmysle je to 'lepkavý' príbeh, lebo naň len tak  
ľahko nezabudnete.“

— PETER Z. ORTON, PH. D.

PROGRAMOVÝ RIADITEĽ ŠPECIÁLNEHO VZDELÁVACIEHO  
PROJEKTU IBM ON DEMAND LEARNING

„V tomto rýchlom svete, s množstvom dát a písaných doku-  
mentov, je táto kniha čerstvým vánkom. Je jednoduchá  
a vecná, ľahko sa číta a je plná nápadov, ktoré môžeme všetci  
využiť. Na jednej stránke sa vaše myšlienky zaoberajú minulos-  
ťou a hneď na druhej už budúcnosťou.“

— EDWARD DAY

VÝKONNÝ VICEPREZIDENT  
SOUTHERN COMPANY GENERATION

# Náš l'adovec sa roztápa

*Ako prežiť a uspieť  
v meniacom sa svete*

---

**John Kotter**

*a*

**Holger Rathgeber**

*Ilustrácie Peter Mueller*



eastone BOOKS  
*Business Class*

OUR ICEBERG IS MELTING.

Copyright © 2005 John Kotter a Holger Rathgeber.

Predslov © Spencer Johnson, M.D.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Slovak edition © 2007, 2016 by Eastone Group, a. s.

V roku 2016 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

*[www.eastonebooks.com](http://www.eastonebooks.com)*

Preklad © 2007 Gabriela Patkolová

Redakčná úprava: Miroslava Čierna

Tlač: Kasico, a. s.

Všetky práva vyhradené.

Okrem použitia ukážok na účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukováná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN 978-80-89217-78-6

# Predslov

**Spencer Johnson, M.D.**

**Autor knihy *Kam sa podel môj syr?***

**Spoluautor knihy *Minútový manažér***

Na prvý pohľad sa zdá, že táto kniha je jednoduchou bájkou, ktorá sa ľahko číta a chápe. To je však len špička povestného ľadovca.

Počas spolupráce s Johnom Kotterom na Harvard Business School som zistil, že o zmenách v organizáciách toho vie viac než ktokoľvek iný. Jeho vysoko uznávanú knihu *Leading Change* poznajú vedúci predstavitelia a manažéri spoločností z celého sveta. Naučila ich, že metóda ôsmich krokov je najlepší spôsob, ako dosiahnuť úspešné organizačné zmeny.

A čo to má spoločné s väčšinou z nás?

S knihou *Náš ľadovec sa roztápa* sa môže každý, kto pracuje v akejkolvek spoločnosti – teda väčšina



z nás – naučiť, ako využiť tých istých osem krokov a vychutnať si úspech v tejto nestálej dobe.

Profesor Kotter a jeho rovnako kreatívny spoluautor Holger Rathgeber nám dovolili nahliadnúť do života skupiny tučniakov, ktoré majú problém a riešia ho pomocou ôsmich krokov bez toho, aby o tom vedeli.

Či už podnikáte vo veciach obchodu alebo života, všetci, od výkonného riaditeľa až po stredoškolača, prečítaním tejto knihy len získate.

Keď sa začítate do príbehu na nasledujúcich stranách, určite si položíte otázku: „Čo je mojím ľadovcom?“ a „Ako môžem využiť to, čo mi príbeh dal?“

Vtedy pouvažujte, či sa oň nepodelíte so svojimi kolegami. Koniec koncov, všetko ide lepšie, keď je každý naladený na tej istej vlne.

## Vitajte

Ak zvládnete výzvu, ktorú zmena predstavuje, môžete tým veľa získať. Ak ju však nezvládnete, vystavíte seba aj ostatných riziku.

Príliš často sa stáva, že ľudia či spoločnosti necítia potrebu niečo zmeniť. Nesprávne odhadnú, čo treba urobiť, alebo sa im to nepodarí uskutočniť, či zariadiť, aby to vydržalo. Platí to pre firmy. Platí to pre školstvo. Platí to pre národy.

Výzvu spojenú so zmenou sme skúmali celé desaťročia. Poznáme pasce, do ktorých sa chytia aj tí najmúdrejší. Poznáme postup, ktorý zaručuje úspech. A ukážeme vám, čo sme zistili.

Naša metóda je názorná, nielen teoretická. Je založená na technike, ktorá bola celé stáročia lepšou učebnou pomôckou než čokoľvek iné – na bájke.

Bájký dokážu byť veľmi pôsobivé, lebo vezmú vážny, komplikovaný a hrozivý problém a urobia ho zrozumiteľným a zvládnuteľným. Bájký sú ľahko zapamätateľné na rozdiel od množstva informácií, ktoré nás denne zaplavujú a ktoré si už na druhý deň nepamätáme. Vedia stimulovať myšlienky, dať dôležitú lekciu a motivovať každého – mladého či starého –, aby tú lekciu využil. V našom modernom, pretechnizovanom svete môžeme na takúto jednoduchú, ale veľkú pravdu veľmi ľahko zabudnúť.

Príbeh je založený na ocenenom výskume Johna Kottera, ako sa rodí úspešná zmena. Každý z nás sa už v živote stretol s problémami, na ktoré sa táto kniha sústreďuje. Ale len zopár z nás sa zoznámilo aj s nesmierne efektívnymi spôsobmi, pomocou ktorých sa so zmenami môžeme vyrovnáť.

Ak viete čo-to o prostredí, do ktorého sme príbeh zasadili – o Antarktíde – zistíte, že život našich tučňakov vôbec nie je taký, ako ho prezentuje National Geographic vo svojich dokumentárnych filmoch. Bájký sú už raz také. Ak si myslíte, že vtipné ilustrované príbehy sú len pre deti, čoskoro

zistíte, že táto kniha je o skutočných problémoch, ktoré znepokojujú takmer každého, kto pracuje pre nejakú spoločnosť.

Čitatelia, ktorí by radi najskôr niečo zistili o vzniku tejto knihy, jej intelektuálnom pozadí, o metóde ôsmich krokov či o tom, ako vám tento príbeh pomôže uspieť v čase zmien, nájdú tieto informácie za bájkou na strane 128. Ak máte pocit, že to chvíľu počká, tak sa pohodlne usadte a začítajte sa.

## Náš ľadovec sa nikdy neroztopí

Kde bolo, tam bolo, bola raz jedna kolónia tučniakov. Žila v mrazivej Antarktíde na ľadovci neďaleko miesta, ktoré dnes voláme Cape Washington.



Ľadovec tam stál už mnoho, mnoho rokov. Obklopovalo ho more plné potravy. Jeho povrch tvorili masívne valy nekonečného snehu, ktoré chránili tučniaky pred krutými zimnými víchricami.

Kolónia žila na tomto ľadovci odnepamäti. „Toto je náš domov,“ povedali by vám tučniaky, keby ste niekedy zavítali do ich sveta plného ľadu a snehu, a dodali by, z ich pohľadu celkom logicky, „a vždy to bude náš domov.“

Tam, kde žijú tučniaky, mrhanie energiou zabíja. Každý v kolónii vedel, že sa k sebe musia tisnúť, aby prežili. A tak sa naučili spoliehať sa jeden na druhého. Často sa správali ako veľká rodina (čo môže byť, samozrejme, dobré aj zlé).



Boli to skutočne krásne tučniaky. Tučniaky cisárske sú najväčším zo sedemnástich druhov antarktických obyvateľov chodiacich stále vo fraku.

V kolónii žilo dvesto šesťdesiatosem tučniakov. Jedným z nich bol Fred.

Fred sa správal a vyzeral ako všetci ostatní. Pravdepodobne by ste ho označili buď za rozkošného, alebo za dôstojného. Od väčšiny tučniakov sa však odlišoval jednou veľmi podstatnou vecou.

**Toto je Fred.  
Pozoruje more.**



Bol neobyčajne zvedavý a všímavý.

Zatiaľ čo ostatní lovili v mori potravu – čo bolo nutné, lebo na Antarktíde žiadna iná potrava nie je, Fred lovil pomenej a radšej skúmal ľadovec a more.

Ostatné tučniaky trávili väčšinu času s priateľmi a príbuznými. Fred bol veľmi dobrým manželom aj otcom, ale v spoločnosti sa zdržiaval menej, než bolo zvykom. Často sa prechádzal osamote a robil si poznámky o svojich pozorovaniach.

Možno si pomyslíte, že Fred bol čudákom, takým tučňiakom, ktorému sa ostatní radšej vyhýbajú. Ale nebolo to celkom tak. Fred len robil to, čo považoval za správne. Výsledkom bolo, že ho jeho zistenia začínali čoraz viac znepokojovať.

Mal kufrík plný poznámok, myšlienok a záverov. (Áno, kufrík. Toto je vymyslený príbeh.) Vyplývalo z nich, ba takmer kričalo, čosi veľmi znepokojivé:



## **Ľadovec sa roztápa a čoskoro sa môže rozpadnúť!!!**

Ľadovec, ktorý by sa z ničoho nič rozpadol na malé kúsky by bol pre tučňiaky pohromou, najmä ak by sa to stalo počas zimy a fujavice. Veľa starších, ale aj mladých tučňiakov by určite zahynulo. Nikto nedokáže odhadnúť, aké by to malo následky. A ako to už býva pri nepredstaviteľných udalostiach, neexistoval žiaden plán, ako čeliť podobnej katastrofe.

Fred len tak ľahko nespanikáril. Čím dlhšie však študoval svoje poznámky, tým bol nervóznejší.

Vedel, že musí niečo urobiť. Nemal však také postavenie, aby mohol robiť vyhlásenia alebo diktovať ostatným, čo majú robiť. Nebol jednou z vedúcich osobností kolónie. Nebol dokonca ani synom, bratom či otcom jednej z vedúcich osobností kolónie. A nemal ani povesť dôveryhodného glaciológa.

Fred si navyše pamätal, ako sa všetci správali k tučniakovi Haroldovi, ktorý raz naznačil, že sa ich domov stáva zraniteľným. Keď ho nikto nepočúval, pokúsil sa zhromaždiť nejaké dôkazy. Odozva na jeho snahu však bola:

„Harold, naozaj sa zbytočne strachuješ. Daj si kalmaru, bude ti lepšie.“

„Zraniteľný?! Poskoč si, Harold. Päťdesiati budeme skákať naraz. A stane sa niečo? Há?“

„To, čo si objavil, je fascinujúce, Harold. Ale dá sa to interpretovať štyrmi rôznymi spôsobmi. Vieš, ak by sme predpokladali, že...“

Niektorí nepovedali nič, ale začali sa k Haroldovi správať inak. Zmena bola sotva badateľná, no Fred ju videl. A rozhodne to nebolo zlepšenie.

Fred sa cítil dosť osamelo.

**Ó, bože... čo  
mám teraz robiť?**



## Čo mám teraz robiť?

Kolónia mala svoje predstavenstvo, Riadiacu radu, ktorú volali aj Rada desiatich. Predsedal jej hlavný tučniak. (Tínedžeri mali pre radu vlastný názov, ale to je už iný príbeh.)

K desiatim členom predstavenstva patrila aj Alice. Táto húževnatá a pragmatická tučnička bola známa tým, že vždy dotiahla veci do konca. S kolóniou udržiavala oveľa priateľskejšie vzťahy než niektorí jej odmeraní kolegovia. Vlastne, tento druh tučniakov celkovo pôsobí mierne rezervovane, ale nie všetky sa tak správajú.

Fred usúdil, že Alice si ho vypočuje ochotnejšie ako ostatné staršie tučniaky. Tak sa rozhodol, že ju pôjde navštíviť. A keďže Alice je Alice, nemusel sa u nej vopred ohlásiť.

Porozprával jej o svojich zisteniach a záveroch. Pozorne si ho vypočula, aj keď bola úprimne zvedavá, či Fred netrpí nejakou krízou osobnosti.