

„Každý od výkonného ředitele po středoškolské studenty může mít prospěch z toho, co si z tohoto příběhu vezme.“

– SPENCER JOHNSON, M.D.,  
AUTOR KNIHY *KAM SE PODĚL MŮJ SÝR?*

„Objednala jsem a rozeslala šedesát výtisků této publikace, pak jsem objednala dalších pět set dalších knih ... Je to klenot.“

– HEIDI KING, MINISTERSTVO OBRANY

„Uvést do souvislosti rozpouštění ledovce a rozhodného tučňáka je nápad ryzího génia.“

– MICHAEL DIMELow, TTP COMMUNICATIONS

„Tučňáci z této knihy nejen získají vaše srdce, ale učiní z vás chytřejšího tučňáka člověka.“

– MARY TYLER MOORE, HEREČKA, PRODUCENTKA A REŽISÉRKA NOMINOVANÁ NA ACADEMY AWARD

ISBN 978-80-7349-100-0



9 788073 491000

NAKLADATELSTVÍ  
**PRAGMA**



65  
Náš ledovec se rozpouští

John Kotter  
Holger Rathgeber

# Náš ledovec se rozpouští

Připravte se na změnu a úspěch za jakýchkoliv podmínek

**John Kotter**

HARVARD BUSINESS SCHOOL

**Holger Rathgeber**

„Je to pro nás důležité.“

– Tom Curley, prezident a výkonný ředitel, Associated Press



Předmluva Spencer Johnson, M.D., autor knihy *Kam se poděl můj sýr?*

225.109

## *Náš ledovec se rozpouští*

je prostá bajka o dobrém počínání ve stále se měnícím světě. Je to příběh vycházející z díla Johna Kottera oceněného Harvard Business School, který pomohl tisícům lidí a organizací.

Bajka vypráví o kolonii tučňáků v Antarktidě. Skupina krásných tučňáků císařských žije už mnoho let stejně. Potom jeden zvědavý pták objeví ničivý problém, který ohrožuje jejich domov – ale téměř nikdo ho neposlouchá.

Postavy v příběhu, Fred, Alice, Louis, Buddy, Profesor a NoNo jsou jako lidé, které známe – jsou jako my. Jejich příběh je příběhem o odporu ke změně a o hrdinském činu, o zdánlivě nepřekonatelných překážkách a nejbystřejších taktikách pro řešení těchto překážek. Je to příběh, který se dnes vyskytuje v různých formách všude kolem nás – ale tučňáci řeší skutečné výzvy mnohem lépe než většina lidí.

Kniha *Náš ledovec se rozpouští* je založena na průkopnické práci, která ukazuje, jak metoda zvaná Osm kroků vytváří potřebnou změnu v jakékoli skupině. Je to příběh, který může pobavit každého a současně poskytnout cennou radu světu, který se pohybuje stále rychleji a rychleji.

Krajská knihovna v Pardubicích



2 1310504613469

## Co říkají lidé

„*Náš ledovec se rozpouští* je vynikající knížka. Ztělesňuje mocné poselství, které pomáhá širokému publiku. Obsahuje všechny kroky na cestě k úspěchu v měnícím se světě od nalezení podstatných otázek, připojení se k silnému vítězi, naplánování trasy, získání zásob, jednání s těmi, kdo se nechtějí změnit, a tak dále.“

– CHRIS HAND,  
VICEPREZIDENT CITIGROUP GLOBAL ACCOUNT  
AVAYA CORPORATION

„Nikdy jsem v obchodní knize nečetl podobenství, které by se zabývalo tak složitou otázkou, jako je změna řízení, a bylo přitom zhuštěno do jednoduchého příběhu, jemuž by rozuměli všichni. Je to ideální pokračování k *Leading Change* a *The Heart of Change*. Měl by si ji přečíst každý, kdo se zabývá změnou řízení.“

– RICHARD J. KOSINSKI,  
ŘEDITEL VÝVOJOVÉ SEKCE,  
YAHOO, INC.

„Kniha *Náš ledovec se rozpouští* je fantastická – nekonvenční, ale správná. Měli bychom přimět každého ve Washingtonu D.C., aby si ji přečetl.“

– JOHN BATTEN,  
VÝKONNÝ VICEPREZIDENT,  
TWIN DISC, INC.

„V květnu jsem narazila na knihu *Náš ledovec se rozpouští*, v červnu jsem objednala a rozeslala šedesát výtisků této publikace, zhodnotila jsem její účinek na naše úsilí o změnu a pak jsem v září objednala pět set dalších kusů. Je to klenot.“

– HEIDI KING,  
PROGRAMOVÁ MANAŽERKA,  
MINISTERSTVO OBRANY

„Toto je čtivá, a přesto nepoučňější kniha, jakou jsem kdy viděl. Uvedení jedné z největších výzev řízení – ‚jaký problém, nevidím žádný problém‘ – do souvislosti s rozpouštějícím se ledovcem a rozhodným tučňákem byl nápad ryziho génia.“

– MICHAEL DIMELOW,  
ŘEDITEL, PRODUKTOVÝ MARKETING,  
TTP COMMUNICATIONS PLC

„Sleduji Kotterovu práci už léta, velmi si jí vážím, používám ji u svých klientů a znám její jedinečnou moc pomáhat lidem a organizacím zlepšovat výkon. Jeho nejnovější úsilí – tento malý příběh o tučňácích – je podle mého názoru nejlepší a nejužitečnější kniha, jakou kdy napsal.“

– ALAN FROHMAN,  
PREZIDENT,  
FROHMAN ASSOCIATES

„Díky této knize a tomu, že jsem se o ni podělil s několika lidmi v organizaci, jsme postoupili na mnoha frontách rychle vpřed. Podnítilo nás to k cestě vpřed místo dalšího studia, většího organizování a tak dále. Má to pro nás velký význam.“

– TOM CURLEY,  
PREZIDENT A VÝKONNÝ ŘEDITEL,  
ASSOCIATED PRESS

„Je to skvělá kniha. Je vynikající při jednoduchém a humorném sdělování důležitých výzev velké změny. Můžeme se snadno ztotožnit s těmito postavami. Kniha nám umožňuje vesele diskutovat o velmi těžkých otázkách.“

– DEB KARSTETTER,  
VÝKONNÝ VICEPREZIDENT,  
ABD INSURANCE & FINANCIAL SERVICES

„Když jsem byl jako malý ve Francii, poprvé jsem se seznámil s francouzskou klasikou *Malý princ*. Znovu jsem si přečetl tuto nádhernou knihu na vysoké škole a od té doby jako dospělý ještě mnohokrát. Je to kniha, která mě nutí stále růst a přemýšlet. Vidím, že se kniha *Náš ledovec se rozpouští* stává *Malým princem* jednadvacátého století.“

– STEPHAN BANCEL,  
GENERÁLNÍ ŘEDITEL,  
ELI LILLY, BELGIE

„Moje patnáctiletá dcera mě viděla, jak čtu knihu *Náš ledovec se rozpouští*, a když jsem knihu nechal doma, začala ji číst. Když ji přečetla, pustila se do ní moje manželka. Potom jsme si o ní všichni povídali. Domnívám se, že ode dneška bude naše rodina a zvláště naše dcera používat příručku, která je snadno zapamatovatelná a vizuálně nápadná, když budeme diskutovat o otázkách týkajících se změny. Má v sobě jakousi ‚přílnavost‘, je obtížné na ni zapomenout.“

– PETER Z. ORTON, PH.D.,  
PROGRAMOVÝ ŘEDITEL,

SPECIÁLNÍ PROJEKTY IBM O POŽADAVCÍCH UČENÍ

„V tomto rychle postupujícím světě s hromadami dat a písemného materiálu je tato kniha osvěžením. Je jednoduchá a věcná, snadno se čte a je plná myšlenek, které můžeme použít. Zjistil jsem, že na jedné stránce moje mysl vzpomínala na minulost a na další přemýšlela o budoucnosti.“

– EDWARD DAY,  
VÝKONNÝ VICEPREZIDENT,  
SOUTHERN COMPANY GENERATION

# Náš ledovec se rozpouští

*Připravte se na změnu a úspěch  
za jakýchkoliv podmínek*

---

**John Kotter**  
*a*  
**Holger Rathgeber**

*s uměleckou spoluprací Petera Muellera*

PRAGMA  
HODKOVIČKY

KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Kotter, John

Náš ledovec se rozpouští / John Kotter, Holger Rathgeber ;

[z anglického originálu ... přeložila Jana Novotná]. --

Praha : Pragma, c2008

Název originálu: Our iceberg is melting

ISBN 978-80-7349-100-0

005.591.4 \* 005.332.1

- organizační změna
- výkonnost podniku
- příběhy

RO9

DN	225.109
KRAJSKÁ KNIHOVNA V PARDUBICÍCH	
474473	
658:005.591.4	658.17.024/4
:005.332.1	(0.82-32):10.062)

65

John Kotter – Holger Rathgeber

NÁŠ LEDOVEC SE ROZPOUŠTÍ

Z anglického originálu Our Iceberg Is Melting přeložila Jana Novotná.

Sazba: PRAGMA, Vladimír Srb.

PRAGMA, V Hodkovičkách 2/20, 147 00 Praha 4.

© 2005 John Kotter & Holger Rathgeber

© PRAGMA, 2008

ISBN 978-80-7349-100-0

## Předmluva

Spencer Johnson, M.D.,

autor knihy *Kam se poděl můj sýr?*

spoluautor *Minutového manažera*

Na první pohled tato báječná kniha vypadá jako prostá bajka, snadno čitelná a srozumitelná. Ale to je jen špička pověstného ledovce.

Při práci s Johnem Kotterem na Harvard Business School jsem zjistil, že ví o proměnách organizací víc než kdokoli kdekoli jinde. Vůdcové a manažeři ve světě četli jeho velmi uznávanou knihu *Leading Change* a přišli na to, že použití jeho metody Osm kroků je nejlepší způsob, jak dosáhnout úspěšné organizační změny.

Co to má co dělat s většinou z nás?

S knihou *Náš ledovec se rozpouští* může každý, kdo pracuje v nějaké organizaci – a to je většina lidí – zjistit, jak používat metodu Osm kroků a těšit se z úspěchu v dnešních měnících se časech.

# Náš ledovec se rozpouští

Profesor Kotter a jeho stejně kreativní spoluautor Holger Rathgeber nám umožňují vidět, jak skupina tučňáků používá tyto kroky v nepříznivých podmínkách zdánlivě bez toho, že by si to uvědomovali.

Ať pracujete v běžném podniku nebo v podniku svého života, každý od výkonného ředitele po středoškolské studenty může mít prospěch z toho, co si z tohoto příběhu vezme.

Až budete číst, co bude následovat, možná si budete chtít položit otázku: „Co je mým ‚ledovcem‘ a jak mohu využít toho, co v tomto příběhu objevím?“

A potom přemýšlejte o předání poznatků těm, s nimiž pracujete. Koneckonců většinou se ukáže, že je lepší, když jsou všichni na jedné lodi.

## Vítejte

Dobře zvládněte výzvu změny a budete moci skvěle prosperovat. Nevládněte ji a ohrozíte sebe i druhé.

Příliš často lidé ani organizace nevidí potřebu změny. Nepoznají dobře, co dělat, ani se jim provedení změny úspěšně nedaří nebo způsobí, že se změna neuskuteční. Nedaří se to podnikům. Nedaří se to školním systémům. Nedaří se to národům.

Studovali jsme výzvu změny celá desetiletí. Známe pasti, do kterých padají velmi chytrí lidé. Známe kroky, které mohou zajistit úspěch skupiny. A ukážeme vám, co jsme zjistili.

Naší metodou je ukazování, a to v mnohem větší míře než povídání. A ukazování pomocí metody, která pomohla během staletí více lidem než jakákoli jiná jediná technika. Touto metodou je bajka.



Bajky mohou být mocné, protože se zabývají vážnými, matoucími a hrozivými náměty, vysvětlují je a zpřístupňují. Bajky jsou snadno zapamatovatelné na rozdíl od mnoha informací, které nás dnes bombardují a zítra je zapomeneme. Mohou stimulovat myšlení, dávat důležité lekce a motivovat každého – mladého nebo starého – aby těchto poučení využil. V našem moderním, vysoce technickém světě můžeme na tuto jednoduchou, ale hlubokou pravdu snadno zapomenout.

Bajku, která následuje, inspiroval oceněný výzkum Johna Kottera o tom, jak k úspěšné změně skutečně dochází. Všichni se v tomto příběhu setkáme se základními otázkami. Málokdo z nás narazí na dostatečně efektivní způsoby, jak tyto otázky dobře vyřešit.

Jestliže víte hodně o prostředí, do něhož jsme umístili náš příběh – o Antarktidě – uvidíte, že život našich tučňáků není přesně takový, jak jej nacházíte v dokumentárních filmech National Geographic. Bajky jsou takové. Jestliže si myslíte, že zábavný příběh s ilustracemi musí být pro malé děti, brzy uvidíte, že tato kniha je o problémech skutečného života, které zlobí téměř každého v jakékoli organizaci.

Pro čtenáře, kteří by raději začali s tím, že se dozví o historii této knihy, její intelektuální podpoře, metodě změn zvané Osm kroků neboli přesně o tom, jak vám tato bajka může pomoci uspět v éře změn, jsme umístili příslušný materiál na konec knihy. Pokud nemáte pocit, že to potřebujete právě teď, najděte si pohodlnou židli a čtěte dál.

## Náš ledovec se nikdy nerozpustí

Za onoho času žila v zamrzlé Antarktidě na ledovci blízko místa, kterému dnes říkáme Cape Washington, kolonie tučňáků.



Ledovec tam byl už mnoho, mnoho let. Obklopovalo ho moře bohaté na potravu. Na jeho povrchu se nacházely obrovské stěny z věčného sněhu, které poskytovaly tučňákům úkryt před strašnými zimními bouřemi.

Pokud sahá paměť kteréhokoli z tučňáků, žili vždy na tomto ledovci. „Toto je náš domov,“ řekli by vám, kdybyste někdy našli jejich svět ledu a sněhu. Také by řekli, ze své perspektivy zcela logicky, „a náš domov to vždy bude.“

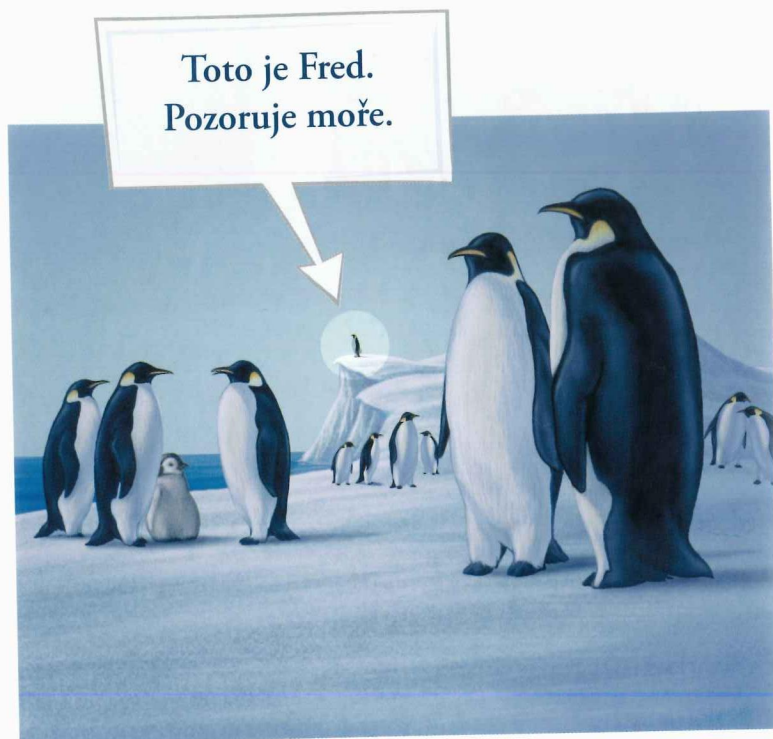
Tam, kde žili, plýtvání energií zabíjí. Všichni v kolonii věděli, že se musí semknout k sobě, aby přežili. Naučili se tedy záviset jeden na druhém. Často se chovali jako velká rodina (což ovšem může být dobré i špatné).



Ti ptáci byli opravdu krásní. Nazývali se tučňáci císařští, byli největší ze sedmnácti druhů antarktických zvířat a zdálo se, že chodí věčně ve smokincích.

V kolonii žilo dvě stě šedesát osm tučňáků. Jedním z nich byl Fred.

Fred vypadal a většinou se choval jako ostatní. Pokud nepatříte k těm, kdo nemají rádi zvířata, pravděpodobně byste jej popsali jako „roztomilého“ nebo „důstojného“. Ale Fred se od většiny tučňáků velmi významným způsobem lišil.



Fred byl neobyčejně zvědavý a všímavý.

Jiní tučňáci chodili lovit mořské tvory – to bylo dost potřebné, protože v Antarktidě žádná jiná potrava není. Fred lovil méně a víc studoval ledovec a moře.

Jiní tučňáci trávili většinu svého času s přáteli a příbuznými. Fred byl dobrý manžel a otec, ale kamarádil se s ostatními méně než je obvyklé. Často trávil čas sám a dělal si poznámky o tom, co pozoroval.

Možná si myslíte, že Fred byl divný pták, možná tučňák, se kterým jiní nechtějí trávit moc času. Ale nebyla to tak úplně pravda. Fred jen dělal to, co považoval za správné. V důsledku toho se začal tím, co viděl, stále víc znepokojovat.

Fred měl aktovku plnou pozorování, myšlenek a závěrů. (Ano, aktovku. Tohle je bajka.) Informace byly stále více znepokojující. Informace začaly ukazovat, že:

## **Ledovec se rozpouští a mohl by se brzy rozlomit!!**

Ledovec, který se náhle rozpadne na mnoho kusů, by byl pro tučňáky zkázou, zvláště kdyby se to přihodilo během zimy za bouře. Mnoho ze starších i mladších ptáků by jistě zahynulo. Kdo může říct, jaké by byly všechny důsledky? Jako u všech nepředstavitelných událostí neexistoval žádný plán, jak se s takovou katastrofou vyrovnat.

Fred jen tak zbytečně nepanikařil. Ale čím víc studoval svá pozorování, tím byl nervóznější.

Fred věděl, že musí něco udělat. Ale nebyl v postavení, aby mohl vyslovovat nějaká prohlášení nebo diktovat, jak by se měli druzí zachovat. Nepatřil k vůdcům kolonie. Nebyl ani synem, bratrem nebo otcem některého z vůdců kolonie. A neměl ani žádné potvrzení, že je důvěryhodný v předpovídání počasí na ledovci.

Fred si také pamatoval, jak jednou naložili s jeho kolegou-tučňákem Haroldem, když tvrdil, že se jejich domov stává křehčím. Když se zdálo, že to nikoho nezajímá, Harold se pokusil shromáždit nějaké důkazy. Jeho snaha byla přivítána slovy:

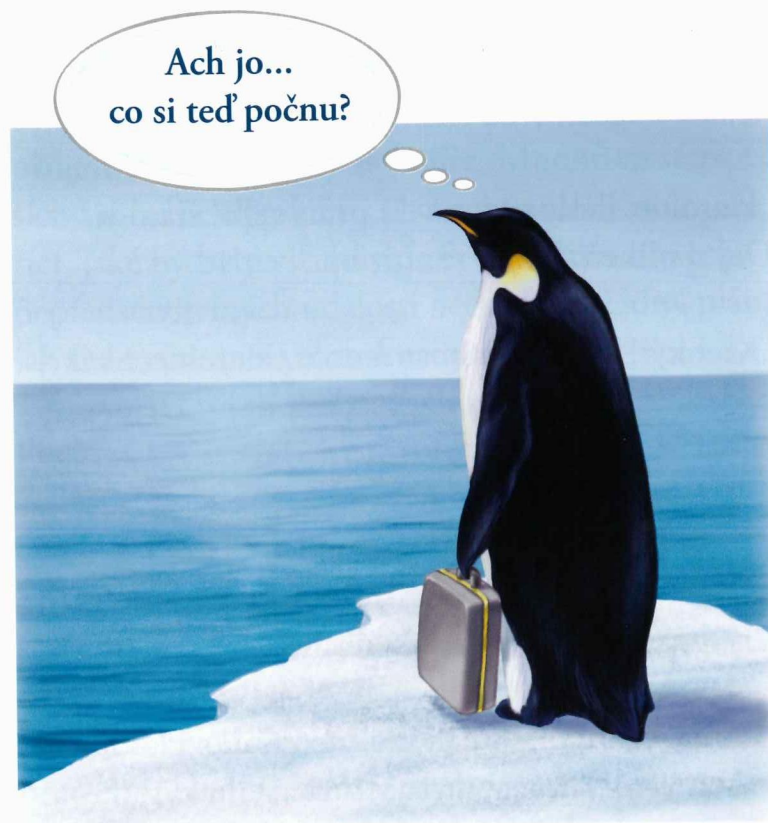
„Harolde, děláš si opravdu příliš velké starosti. Dej si oliheň, budeš se cítit líp.“

„Křehký?! Vyskoč nahoru a dolů, Harolde. Skákej padesátkrát nahoru a padesátkrát dolů. Děje se něco? Ha?“

„Tvoje pozorování jsou fascinující, Harolde. Ale můžeme si je vykládat čtyřmi různými způsoby. Víš, pokud někdo vezme v úvahu...“

Někteří tučňáci neříkali nic, ale začali s Haroldem jednat jinak. Změna byla mírná, ale Fred si jí všiml. Rozhodně to nebyla změna k lepšímu.

Fred se začal cítit trochu osamělý.



Ach jo...  
co si teď počnu?

## Co si teď počnu?

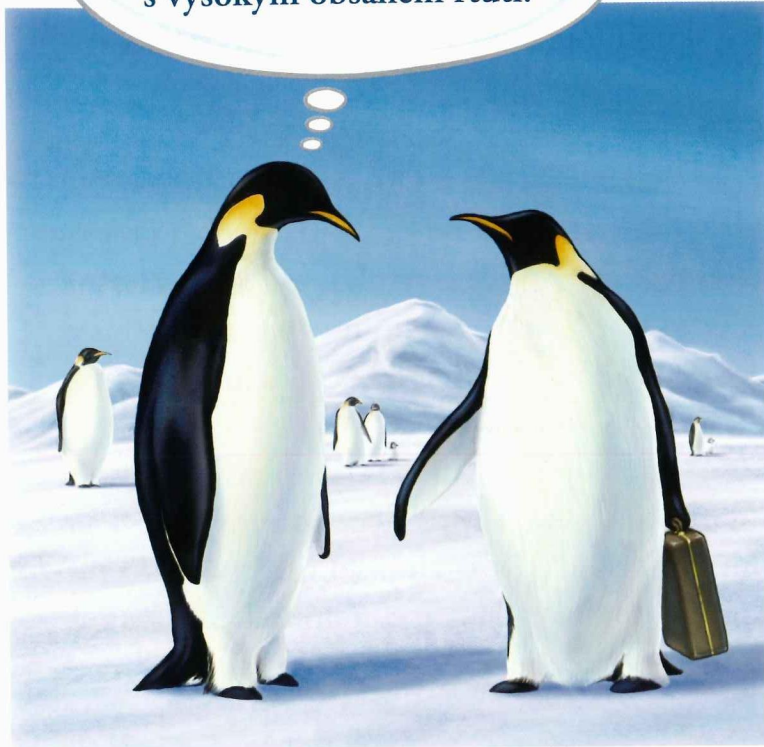
Kolonie měla vůdcovskou radu. Nazývala se také skupina deseti. Vedl ji hlavní tučňák. (Mládež měla pro skupinu jiné jméno, ale to je jiný příběh.)

Alice byla jedním z deseti šéfů. Byla tvrdý, praktický pták s pověstí, že všechno zvládne udělat. Měla také na rozdíl od některých svých kolegů, kteří byli domyšlivější, ke kolonii blíž. Vlastně všichni tučňáci jejich druhu vypadají trochu povznesení, ale ne všichni se tak chovají.

Fred se rozhodl, že Alice by jeho příběh mohla odmítnout s menší pravděpodobností než jiní starší tučňáci. A tak ji šel navštívit. Díky tomu, že Alice byla Alice, nemusel si schůzku domlouvat předem.

Fred jí pověděl o svých studiích a závěrech. Poslouchala ho pozorně, i když upřímně řečeno přemýšlela, jestli Fred neprožívá nějakou osobní krizi.

Problémy s manželkou?  
Nesnědl jsi příliš moc olihní  
s vysokým obsahem rtuti?



Ale... protože Alice byla Alice, Freda neignorovala. Místo toho řekla skepticky: „Zaveď mě na místo, o němž si myslíš, že jasně ukazuje na problém.“

To „místo“ nebylo na horním povrchu ledovce, kde rozpouštění a jeho důsledky byly stěží vidět, ale pod ním a uvnitř. Fred to vysvětlil Alici. Poslouchala a vzhledem k tomu, že nebyla nejtrpělivějším ptákem, řekla: „Dobrá, dobrá, dobrá. Pojďme.“

Tučňáci jsou zranitelní, když skáčou do vody, protože tuleni leopardí a kosatky dravé se skrývají a chytají neopatrné ptáky. Bez toho, že bychom zacházeli do nepříjemných podrobností, řekněme jen, že nikdo nechce být chycen tuleněm ani kosatkou. Když tedy Fred s Alicí skočili do moře, byli instinktivně opatrní.

Pod hladinou Fred Alici ukázal praskliny a další jasné příznaky zhoršení způsobeného táním. Alice byla ohromena tím, že si sama těch známek dřív nevšimla.

Alice sledovala Freda dál. Ten zahrnul do velké díry u boční stěny ledovce. Plavali kanálem širokým několik metrů hluboko do středu ledovce a nakonec se dostali do prostorné jeskyně naplněné vodou.

Alice se snažila vypadat, jako by zcela pochopila, co viděla, ale její specialitou bylo vůdcovství, nikoli věda o ledovcích. Když se tedy vrátili, Fred jí začal vše vysvětlovat.

Abychom ten dlouhý příběh zkrátili –

Ledovce nejsou jako kostky ledu. Ledovce mohou mít v sobě praskliny zvané kanály. Kanály mohou vést k velkým bublinám zvaným jeskyně. Jestliže se led dostatečně rozpustí, praskliny jsou vystaveny vodě, která se vlije do kanálů a jeskyní.

Během chladné zimy úzké kanály naplněné vodou rychle zamrznou a voda je uvězněna v jeskyních. Ale jak teplota klesá a klesá, voda v jeskyních také zamrzne. Protože se mrznoucí voda roztahuje a nabývá na objemu, ledovec se rozlomí na kusy.

Po několika minutách si Alice začala uvědomovat, proč si Fred dělá tak velké starosti. Velikost problému by mohla být...?

### **To rozhodně nebylo dobré.**

Alice byla otřesena, i když to na sobě nedala znát. Místo toho dávala Fredovi otázku za otázkou.

„Musím přemýšlet o tom, co jsi mi ukázal,“ pověděla mu, „a pak si musím rychle promluvit s někým z mých kolegů-vůdců.“ Její myšlenky už byly jinde.

„Budu potřebovat tvou pomoc,“ řekla Fredovi. „Potřebuji, abys byl připraven pomoci druhým vidět a cítit ten problém.“ Po krátké pauze dodala. „A buď připraven, že někteří ptáci nebudou chtít vidět žádný problém.“

Alice se s Fredem rozloučila. Fred se cítil lépe, ale i hůře.

**Lépe** – Už nebyl jediným tučňákem, který viděl možnost katastrofy. Nebyl jediným tučňákem, který měl pocit, že s tím problémem je naléhavě nutné něco udělat.

**Hůře** – Dosud neviděl žádné řešení. A moc se mu nelíbil způsob, jakým Alice řekla „buď připraven“ a „někteří ptáci nebudou chtít vidět žádný problém“.

Do hrozné antarktické zimy chyběly už jen dva měsíce.





## Problém? Jaký problém?

Během několika dalších dnů Alice kontaktovala všechny členy vůdcovské rady včetně Louise, hlavního tučňáka. Požádala je, aby s ní šli na cestu, kterou podnikla s Fredem. Většina z nich ji poslechla. Ale byli velmi skeptičtí. Má Alice nějaký osobní problém, možná se svým manželstvím?!

Nikdo z těch, s nimiž Alice mluvila, neprojevil žádné nadšení pro nápad plavat do velké tmavé jeskyně. Několik členů rady si ani nenašlo čas, aby Alici navštívilo. Řekli jí, že mají spoustu práce s jinými důležitými problémy. Jednali o stížnosti od dost hlučného ptáka, že jiný tučňák dělá za jeho zády grimasy (poněkud zvláštní problém, protože tučňáci neumějí dělat grimasy).

Debatovali také o tom, zda by jejich schůzky pořádané každý týden měly trvat dvě hodiny nebo dvě a půl hodiny. Horký problém pro ty, kdo rádi brebentí, a ty druhé.

Alice požádala Louise, hlavního tučňáka, aby pozval Freda na příští schůzku vůdcovské rady, kde by je Fred mohl seznámit s problémem a obhajovat své závěry. „Poté, cos mi o něm pověděla, si skutečně se zájmem vyslechnu, co nám Fred chce říct,“ řekl hlavní tučňák diplomaticky.

Louis však nenaplánoval čas na prezentaci tohoto poměrně neznámého tučňáka, který nikdy předtím nemluvil ke skupině vůdců. Ale Alice trvala na svém a připomněla svému šéfovi, že budou muset trochu riskovat, „což jsi statečně dělal celý život“. To byla víceméně pravda a Louisi lichotilo, že to Alice říká (i když její motivy byly dost jasné).

Hlavní tučňák souhlasil s pozváním Freda. Alice to dokázala.

V přípravě na schůzku s vůdci Fred uvažoval, že si napíše projev, v němž by uvedl statistické údaje o zmenšování velikosti jejich domova, o kanálech, jeskyních naplněných vodou, řadě štěrbin zajisté způsobených táním a tak dále. Ale když se ptal několika starších členů kolonie na skupinu deseti, dozvěděl se, že:

- Dva z ptáků ve vůdcovské radě s oblibou debatují o platnosti jakékoli statistiky. A rádi debatují hodiny a hodiny a hodiny a hodiny. Tihle dva byli hlasitějšími zastánci delších schůzí.
- Jeden ze členů vůdcovské rady většinou během dlouhé prezentace statistických údajů usne – nebo se spánku hodně přiblíží. Jeho chrápání může rušit.

- Dalšímu ptákovi byla hodně nepříjemná čísla. Snažil se své pocity skrývat, většinou často pokyvoval hlavou. Stálé pokyvování hlavou otravuje některé jiné členy skupiny, a to může vést ke špatné náladě a hašteření.
- Přinejmenším dva další členové rady dali jasně najevo, že netouží po tom, aby jim někdo vůbec něco ŘÍKAL. Domnívají se, že jejich úkolem je o něčem MLUVIT.

Po dlouhém přemýšlení se Fred rozhodl pro přístup k nadcházející schůzce, který se lišil od jeho původního plánu.

Fred zkonstruoval model jejich ledovce. Měřil stodvacetkrát sto dvacet centimetrů a byl zhotoven ze skutečného ledu a sněhu. Konstrukce nebyla pro Freda snadná (zvláště když nemá žádné ruce, prsty a ani palce v opozici).

Když byl Fred hotov, věděl, že model není dokonalý. Ale Alice si myslela, že je to velmi kreativní nápad a rozhodně dost dobrá věc, aby pomohla vůdcům začít vidět, v čem je problém.

V noci před setkáním Fred a jeho přátelé přestěhovali model tam, kde se setkává vůdcovský tým, což bylo bohužel na nejvyšším vrcholu ledovce. V půli cesty po svahu kopce začali nadávat. „Připomeň mi, proč to dělám,“ byla jedna z laskavějších poznámek jeho přátel.



Kdyby tučňáci mohli nadávat a bručet, určitě by dělali obojí v hojné míře.

Příštího rána vůdcové už stáli kolem modelu, když Fred přišel. Někteří byly zapojeni do živé debaty. Jiní vypadali zmateně.

Alice představila Freda skupině.

Louis zahájil schůzi, protože hlavní tučňák to dělal vždy. „Frede, chceme slyšet o tvém objevu.“ Fred se uctivě uklonil. Od Louise a některých členů skupiny vnímal otevřenost. Jiní se chovali neutrálně. Několik se jen málo snažilo zakrýt svou skepsi.

Fred soustředil své myšlenky – a odvalu – a pak vyprávěl příběh o svém objevu. Vysvětloval metody, které vymyslel při studiu jejich domova. Popsal, jak našel zhoršení stavu ledovce, otevřené kanály, velké jeskyně plné vody. To všechno muselo být způsobeno táním.

Fred neustále používal svůj model k orientaci svých posluchačů a ilustrování bodů svého projevu. Všichni kromě jednoho ze členů vůdcovské rady tučňáků se posunuli blíž k modelu.

Když Fred odstranil horní polovinu modelu, aby ukázal velkou jeskyni a vysvětlil katastrofální dopad, mohli byste slyšet pád sněhové vločky na zem.

Když byla ukázka dokončena, nastalo ticho.

Alice zahájila diskusi slovy: „Viděla jsem všechno na vlastní oči. Jeskyně plná vody je obrovská. Je to děsivé. Viděla jsem všechny ostatní známky destrukce, které muselo způsobit rozpouštění ledovce. Už to déle nemůžeme ignorovat!“

Několik tučňáků přikývlo.

Jeden z členů vůdcovské rady byl starší, zavalitý pták jménem NoNo. NoNo byl odpovědný za předpovědi počasí. O původu jeho jména jsou dvě teorie. Jedna říká, že jeho pradědečkovi říkali NoNo. Jiná teorie tvrdí, že jeho první slova jako malého tučňáka nezněla „mama“ ani „tata“, ale „nono (ne, ne)“.

NoNo byl zvyklý na to, že ho obviňovali z mylných předpovědí počasí, ale tahle věc s rozpouštějícím se ledovcem na něho byla příliš moc. Promluvil nahlas a stěží při tom ovládal své emoce. „Pravidelně hlásím skupině svá pozorování o klimatu a jeho účincích na náš ledovec,“ řekl. „Jak už jsem vám řekl dříve, období tání během teplých letních období je běžné. V zimě se všechno vrací k normálu. To, co Fred viděl, nebo si myslel, že vidí, není nic nového. Není nutné si dělat starosti! Náš ledovec je pevný a silný a může takové výkyvy vydržet!“

Každá věta, kterou NoNo vyslovil, zněla hlasitěji než předcházející. Kdyby tučňákům mohly červenat tváře, což nejde, byl by celý zarudlý.



Když NoNo viděl, že podpora ze strany některých z ostatních tučňáků se obrací v jeho prospěch, ukázal na Freda a řekl dramaticky:

„Tento *mladý* pták říká, že ten kanál se otevřel kvůli tajícímu ledu. *Ale možná se to nestalo.* Říká, že kanál v zimě zamrzne a uvězní vodu ve velké jeskyni. *Ale možná se to nestane!* Říká, že mrznoucí voda vždy nabývá na objemu. *Ale možná se mýlí!* A i kdyby se ukázalo, že všechno, co říká, je pravda, je náš ledovec skutečně tak křehký, že mrznoucí voda v jeskyni jej může rozbít na nebezpečně malé kousky? *Jak víme, že to, co říká není jen – teorie? Divoká spekulace? Zastrásování?!!!*

NoNo se odmlčel, pohlédl na ostatní a dal to, co pokládal za rozhodující ránu:

„*Můžete mi zaručit, že jeho údaje a závěry jsou stoprocentně přesné?*“

Čtyři ptáci přikývli. Jeden vypadal stejně rozzlobeně jako NoNo.

Alice mlčky vrhla na Freda povzbuzující pohled, který v podstatě říkal: všechno je dobré (věděla však, že to není pravda), zvládneš to (což nebylo vůbec jasné), jdi do toho a odpovídej klidně (věděla však, že by to pro ni bylo obtížné, protože chtěla vykřiknout: „NoNo, ty pitomče!“).

Fred neřekl nic. Alice se na něj opět povzbudivě podívala.

Fred zaváhal a pak řekl: „Poctivě řečeno, ne. Nemůžu vám dát záruku. Nejsem si ani stoprocentně jistý. Ale pokud by se tající ledovec měl rozlomit na mnoho kusů, stane se to v zimě, kdy je ve dne v noci tma, kdy strašné bouře a vítr způsobují, že jsme nejzranitelnější. Nezahynula by spousta z nás?“

Dva ptáci stojící blízko Freda vypadali vyděšeně. Podíval se jejich směrem a řekl: „Nestalo by se to?“

Když Alice viděla, že se většina členů vůdcovské rady dosud tváří velmi skepticky, pohlédla na tučňáka NoNo tvrdě a řekla: „Představ si rodiče, kteří přišli o děti. Představ si, že přijdou k tobě a zeptají se: ‚Jak se to mohlo stát? Co jsi udělal? Proč jsi nepředpověděl tuto krizi?‘

Je tvým úkolem chránit kolonii!‘ Co jim řekneš? ‚Ano, mrzí mě to. Slyšeli jsme, že by mohl nastat problém, ale informace nebyla stoprocentně spolehlivá.‘“

Odmlčela se a nechala své poznámky působit.

„Co bychom jim řekli, kdyby před námi stáli v nevýslovné bolesti? Že jsme doufali, že k takové tragédii nedojde? Že nebylo vhodné jednat, dokud nemáme stoprocentní jistotu?“

Vločky sněhu by opět bylo téměř slyšet padat na zem.

Pod svým úctyhodným vzezřením byla Alice tak rozzlobená, že chtěla vzít ledový model a hodit jím po tučňákovi NoNo.

Louis, hlavní tučňák, si všiml změny v náladě skupiny. Řekl: „Jestliže má Fred pravdu, pak nám zbývají jen dva měsíce do zimy, abychom mohli reagovat na tuto hrozbu.“

Jeden z ostatních vůdců tučňáků řekl: „Musíme vytvořit výbor z členů tohoto týmu, který by analyzoval situaci a podíval se na možná řešení.“

Mnoho ptáků přikývlo na souhlas.

Ještě jeden z nich řekl skupině: „Ano, ale musíme udělat všechno možné, aby zvyklosti kolonie zůstaly nezměněné. Naše mláďata teď potřebují hodně potravy k tomu, aby mohla růst, a musíme se vyhnout zmatkům. A proto musíme udržet vše v tajnosti, dokud nevypracujeme dobré řešení.“

Alice si nahlas odkašlala, pak promluvila s tvrdým odhodláním. „Když máme problém, obvykle děláme to, že vytvoříme výbor a snažíme se chránit naši kolonii před nepříjemnou zprávou. Ale toto je *daleko, daleko* od normálního problému.“

Ostatní se na ni podívali. Nevyslovená otázka, kterou měli všichni na mysli, zněla: *Kam směřuje s tímto argumentováním?*



Alice řekla: „Musíme okamžitě svolat všeobecné shromáždění kolonie a přesvědčit co nejvíce z nich, že máme velký problém. Musíme získat co nejvíce našich přátel a rodin na svou stranu, abychom měli šanci najít řešení, které přijme většina z nich.“

Za normálních okolností se tučňáci chovají zcela kontrolovaným způsobem, zvláště když na schůzi sedí tučňáci z vůdcovské rady. Ale teď několik ptáků úplně zešílelo, všichni mluvili najednou.

„Shromáždění!!“ „...to je riskantní..“ „...nikdy jsme neměli...“ „...panika...“ „...ne, ne, ne...“ „...a co bychom řekli?“



Nebyl to pěkný pohled.

„Nemám tušení,“ řekl Fred opatrně. „Dali byste mi pět minut prosím? Nebude mi to dlouho trvat.“

Ostatní neříkali nic. Fred to chápal jako souhlas – nebo alespoň ne jako odmítnutí.

Pohyboval se co nejrychleji dolů po svahu, našel, co chtěl, a šplhal zpátky nahoru. Skupina deseti ptáků opět brebentila. Přestali, když se Fred vrátil se skleněnou lahví.



„Co to je?“ zeptala se Alice.

„Vlastně to ani nevím,“ odpověděl Fred. „Můj otec to našel jednou v létě vyplavené na okraji našeho ledovce. Vypadá to jako led, ale není to z ledu. Klovl do láhve špičkou zobáku. „Je to mnohem tvrdší než led a když si na to sednete, zahřeje se to, ale nerozpustí.“

Všichni zírali. Tak...

Možná bychom to mohli naplnit vodou, ucpat díru nahoře a dát to na chladný vítr. Zítřka uvidíme, jestli se to rozbije působením studené vody, až zmrzne.

Fred se odmlčel, protože skupina se probírala svým způsobem logikou jeho sdělení.

Pokračoval. „A jestliže se to nerozbije, pak byste možná neměli spěchat a svolávat shromáždění kolonie.“

Alice byla fascinovaná. Je to riskantní, pomyslela si, ale tenhle pták je asi vážně chytrý nebo ne?!

NoNo měl podezření, že to je trik, ale neviděl žádné snadné východisko. A možná by to zastavilo všechnu hloupost.

Louis, hlavní tučňák, se podíval na NoNoa.

Louis dospěl k rozhodnutí. Řekl ostatním: „Tak ať se to udělá.“

A udělali to.

Louis dal do láhve vodu. Uzavřel ji rybí kostí, která měla přesně takovou velikost jako otvor láhve. Dal láhev Buddymu, tichému a chlapecky hezkému tučňákovi, kterého měl každý rád a jemuž každý důvěřoval.

A pak se rozešli.

Fred byl vždy ochotný riskovat, pokud to bylo potřebné, ale rozhodně z toho byl nervózní. Proto té noci nijak zvlášť dobře nespál.

Příštího rána, když Buddy vyšplhal na kopec, všichni ostatní se na něho dívali zdola. Když dosáhl vrcholu, jeden z ptáků zavolal: „Tak co?“

Buddy ukázal láhev. Byla jasně rozbitá kvůli ledu, jehož objem se zvětšil natolik, že byl na láhev příliš velký.

„Přesvědčilo mě to,“ řekl jim Buddy.

Ptáci půl hodiny štěbetali. Všichni kromě dvou řekli, že je nutné jednat. Jedním z těch dvou byl samozřejmě NoNo. „Možná na něco přijdete,“ řekl, „ale...“

Víceméně jej ignorovali.

Louis řekl: „Dejte ostatním vědět, že budeme mít shromáždění. O tématu jim zatím neříkejte.“



Kolonie ptáků byla zvědavá na důvod shromáždění. Ale Alice zajistila, aby členové vůdcovské rady drželi zobáky zavřené. To vyvolalo trochu zájmu a napětí.

Objevili se téměř všichni dospělí. Většina hovoru se týkala normálního života na ledovci.

„Felix tloustne. Příliš mnoho ryb, příliš málo cvičení.“

„Kde všechny ty ryby shání?“

„Ach, tohle je zajímavý příběh.“

Louis nabádal účastníky ke klidu a rychle předal slovo Alici.

Alice vyprávěla o svém plavání s Fredem, o mnoha známkách rozpouštění ledovce a otevřené jeskyni naplněné vodou. Fred ukázal svůj model ledovce a vysvětlil, proč si myslí, že jsou v nebezpečí. Buddy vyprávěl příběh o skleněné láhvi. A Louis jako hlavní tučňák ukončil zasedání sdělením, že podle jeho názoru je nutné, aby začali jednat, a i když si nebyl jistý jak, byl přesvědčený, že najdou nějaké řešení.

Než všichni využili příležitosti vidět model a láhev zblízka, položit Fredovi a Alici otázky a slyšet více od Louise, uplynulo skoro celé dopoledne.

Ptáci byli šokováni, i ti, kteří normálně odpovídali na všechno pouhým „ano, ale...“ Pocit spokojenosti, že všechno je dobré-dobré-dobré-děkuju-vám, začal mizet v širém moři. Fred, Louis a Alice si to určitě neuvědomovali – nebyli profesionálními odborníky na změnu – ale omezením spokojenosti a zvýšením naléhavosti podnikli právě ty správné kroky k možné záchraně kolonie.

Když byla schůze přerušena, začalo štěbetání.



Ledovec se  
rozpouští?

Je čas  
skončit s mluvením.  
Udělejme něco.

Nikdy jsem  
Freda neměl rád  
a teď už vím proč!

Přestaň si stěžovat,  
že jsi zmeškal  
oběd. **MYSLI!!**

Proč se to muselo  
stát právě mně?

Páni!  
To jsou věci!  
Páni!

Harvey, uvažuj  
realisticky. Zima tu  
bude za pár měsíců!!

## Nemohu to udělat sám

Příštího rána přítel tučňáka NoNoa sklouzl k Louisovi. Tučňáci se mohou klouzat na břichu, i když to lidem připadá podivné. Tvrdil, že Louis jako hlavní tučňák by měl mít za POVINNOST vyřešit problém rozpouštějícího se ledovce sám. „To vůdcové dělají. Jsi velký vůdce. Nepotřebuješ žádnou pomoc.“ Pták pak sklouzl (někdo by mohl říct odplazil se) jinam. Jiný tučňák navrhoval, aby Louis předal problém mladším ptákům, kteří jsou odborníky na led. Louis trpělivě zdůrazňoval, že ti ptáci nemají v kolonii žádnou důvěru, nemají žádné známé vůdcovské dovednosti, jsou velmi nezkušení a pár jich není v oblibě. Pták přicházející s tímto návrhem řekl: „Co tedy navrhujete?“

Louis přemýšlel o tom, jaký další krok by měl udělat, pak svolal Alici, Freda, Buddyho a tučňáka jménem Jordan na tiché místo na severozápadní straně ledovce. Jordan byl známý jako „Profesor“, protože měl nejbližší z těch, které vůdcovská rada znala, k intelektuálovi. Kdyby na jejich ledovci byly univerzita, Jordan by byl nezpochybnitelným členem fakulty.

Hlavní tučňák řekl: „Kolonie potřebuje tým ptáků, který by ji provedl tímto obtížným obdobím. Nemohu dělat tu práci sám. Věřím, že nás pět tvoří nejlepší tým pro práci, která nás čeká.“

Alice velmi slabě přikývla. Buddy vypadal zmateně. Fred byl překvapen, že byl do skupiny zařazen i on, mladší tučňák. Ale Profesor promluvil jako první.

„Proč se domníváte, že nás pět může dosáhnout úspěchu?“ zeptal se.

Louis přikývl normálním trpělivým způsobem. Alice skrývala nervozitu. Kdyby měla hodinky, které neměla, dívala by se na ně a klepala nohou do země.

„To je rozumná otázka,“ řekl hlavní tučňák. „Podívejte se na nás pět, Professore. Definujte výzvu jasně. Udělejte si v duchu seznam všech našich předností. Dedukujte a odpovězte si na svou vlastní otázku.“

Louis tak nikdy nemluvil, jen když hovořil s Profesorem.

Jordan pohlédl k horizontu. Kdybyste slyšeli myšlenky probleskující v jeho mozku tučňáka, zněly by asi takto:

- Louis. Hlavní tučňák. Dost zkušeností, aby byl moudrý. Trpělivý. Trochu konzervativní. Nerozčilí se snadno. Většina ho respektuje, kromě tučňáka NoNoa a mládeže. Chytrý (ale ne intelektuální těžká váha).
- Alice. Praktická. Agresivní. Daří se jí uskutečňovat, co si zamane. Nezajímá se o postavení a jedná s každým stejně. Nedá se zastrašit, tak se o to ani nepokoušejte. Chytrá (ale ne intelektuální těžká váha).

- Buddy. Chlapecky hezký. Ani trochu ctižádostivý. Důvěryhodný a oblíbený (možná se příliš líbí vaší manželce). Rozhodně ne intelektuální těžká váha.
- Fred. Mladší. Úžasně zvědavý a tvořivý. Vyrovnaný. Hezký zobák. Nejsou k dispozici dostatečné údaje k posouzení jeho I.Q.
- Já. Logický (vlastně velmi logický). Sečtělý. Fascinovaný zajímavými otázkami. Nepříliš společenský, ale proč by chtěl někdo být společenským ptákem?
- Takže jestliže hlavní tučňák je A, Alice B, Buddy C, Fred D a já jsem E, pak  $A + B + C + D + E$  je opravdu silná skupina.

Profesor se obrátil na Louise a řekl: „To, co říkáte, je pozoruhodně logické.“

Buddy vypadal zmateně, jak to u něho bývalo často. Nikdy Profesorovi skutečně nerozuměl, ale důvěřoval Louisovi. Alicina nervozita se trochu uklidnila, když si znovu připomněla, proč je hlavní tučňák hlavním tučňákem.

Fred si nemohl představit, co probíhá v Profesorově hlavě. Ale stejně jako Alice a Louis cítil, že jsou na správné cestě. Pokládal také za privilegium, že bude pracovat s touto talentovanou skupinou starších ptáků.

Zbytek dne strávili společně. Konverzace byla zpočátku obtížná:

„Zajímalo by mě, o kolik procent se náš domov každý rok scvrkne,“ řekl Profesor v jednu chvíli. „Jednou jsem četl, že pták jménem Vladiwitch vytvořil metodu...“

Alice dvakrát zakašlala. Hlasitě. Intenzivně hleděla na Louise a řekla: „Možná bychom se měli soustředit na to, co budeme dělat zítra.“

Buddy řekl tiše: „Jsem si jistý, že pan Vladiwitch je velmi hezký pták.“

Profesor přikývl. Byl potěšen, že se někdo zapojil do rozhovoru s ním, i když to byl jen Buddy.

Louis rozhovor přesměroval: „Myslím, že by pomohlo, kdybychom všichni na chvíli zavřeli oči.“ Než mohl profesor zpochybnit význam zavření očí, hlavní tučňák pronesl: „Prosím, neptejte se proč. Smiřte se s návrhem starého ptáka. Bude to vyžadovat jen minutu.“

Ostatní jeden po druhém zavírali oči.



Louis pověděl: „Se zavřenýma očima ukažte na východ.“ Po chvíli váhání to všichni udělali. „Teď otevřete oči,“ požádal je.

Buddy, Profesor, Fred a Alice ukazovali každý jiným směrem. Buddy dokonce ukazoval trochu vzhůru k obloze.



Alice si povzdychla, intuitivně cítila problém. Profesor poznamenal: „Ano, je to fascinující.“ Fred mírně přikyvoval. Buddy byl ztracený.

Profesor řekl: „Víte, pro nás je A + B přínosem – tedy schopnější než dva jedinci sami – jen když A a B mohou pracovat jako tým. Přesto jsme odpověděli na Louisův úkol jako jednotlivci. On neřekl, že nemůžeme pracovat společně, nemůžeme spolu mluvit nebo se vzájemně dotýkat. Víte Flotbottomova teorie skupin...“

Hlavní tučňák přerušil projev zvednutím křídla a pak řekl: „Chtěl by někdo oliheň k obědu?“ To zarazilo obézního Profesora, jehož kručení v žaludku snadno přehlušilo mozek. Buddy pronesl: „To je skvělý nápad.“

Tučňáci MILUJÍ olihně, ty mořské tvory, kteří se objevují ve velikostech od rozměrů autobusu – jako netvor Julese Vernea v knize *Dvacet tisíc mil pod mořem* – po živočicha menšího než myš. Ale malé olihně, které mají tučňáci tak rádi, jsou lstiví malí ďáblové. Vystříkují na dravce velmi nepřijemný oblak černého inkoustu a pak uplavou.

A tak v souboji jedné olihně s jedním tučňákem obvykle snadno vyhrává oliheň. Tučňáci objevili tento problém před mnoha, mnoha lety a dospěli k rozhodnutí: olihně je třeba lovit ve skupinách.

Louis skočil do vody jako první a ostatní jej rychle následovali. I když se tučňáci na souši neohrabaně kolébají sem a tam – vypadají trochu jako Charlie Chaplin – ve vodě se pohybují mimořádně dovedně a elegantně. Mohou se potápět do hloubky čtyři sta metrů pod hladinu, zůstat pod vodou až dvacet minut a manévrovat lépe než Porsche za dvě stě padesát tisíc dolarů. Ale... mimořádné schopnosti jedince nepomohou chytit oliheň.

První oliheň, s níž se setkali, skutečně unikla. Ale tučňáci se dobře naučili pracovat společně - zkoordinovali pohyby a obklíčili oběd. Nakonec bylo potavy pro každého dost i přes Profesorovu velkou chuť k jídlu.

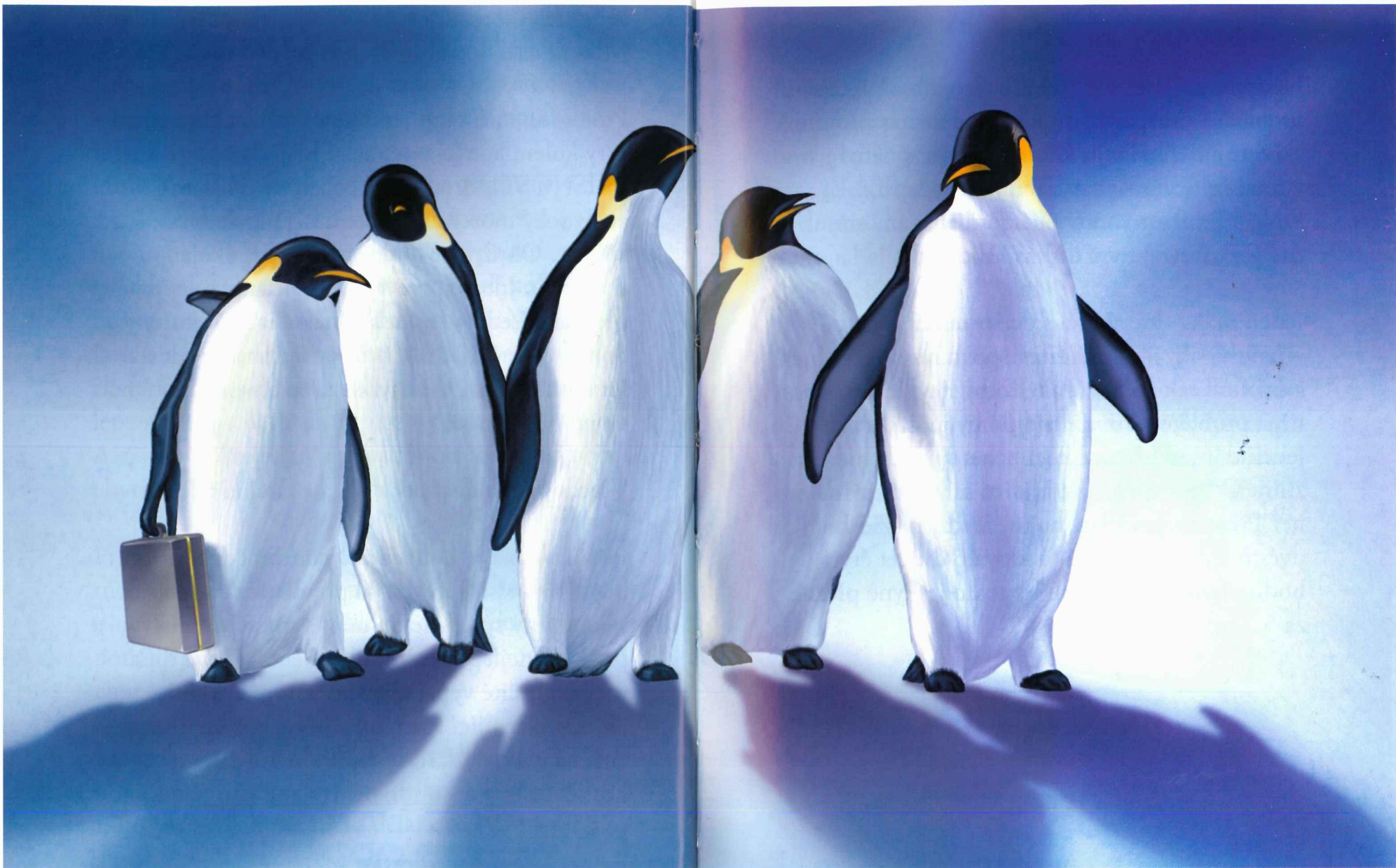
Po uspokojujícím obědě Louis vedl diskusi, která se jen zřídka dotkla tajícího ledovce nebo toho, co by jich pět mělo dělat dál. Místo toho

se soustředil na život, blízké a jejich naděje a sny. Mluvili celé hodiny.

Profesor neměl chuť jen mluvit o životě bez struktury kolem konverzace, která by jí dávala trochu PŘÍSNOSTI. A tak držel zobák a nechal svůj analytický mozek tiše pracovat. Tající ledovec. Fred zjišťuje. Obtížně se o tom mluví se spokojenou skupinou. Jde nejprve k Alici. Ukazuje jí, v čem je problém. Ledový model. Láhev. Setkání skupiny. Spokojenost snížena. Louis vybírá skupinu k řešení problému. Zajímavá sestava. Změna ne-týmu v tým olihni a řeči.

Všechno je to dost podivné, ale fascinující.

Příštího rána je Louis držel pohromadě. Potřeboval by měsíc, aby mohl přeměnit pět ptáků v soudržný tým. Ale on neměl měsíc. Udělal proto to nejlepší, co mohl, a během dvou dnů tučňáci určitě vypadali mnohem méně jako jedinci ukazující různými směry. Louisovi se do značné míry podařilo učinit obtížný, ale zásadní krok k sestavení soudržného týmu pro řízení potřebné změny.



## Racek

Netrpělivá Alice navrhla, aby rychle hledali řešení problému s rozpouštěním ledovce tak, že promluví s ostatními v kolonii. Hlavní tučňák si nebyl jistý v tom, že rozhovor s ostatními je nejlepší další krok, a Profesor v tom také neviděl žádný smysl. Ale po konstruktivní diskusi Alice vyhrála.

Jeden pták – který měl srdce texaského naftaře – navrhl, aby vyvrtali díru z povrchu do jeskyně a uvolnili tak vodu a tlak. To by nevyřešilo obecnější problém tání, ale mohlo by to zachránit jejich domov před explozí během nastávající zimy. O myšlence vyvrtat díru se krátce jednalo, než Profesor poukázal na to, že kdyby všech dvěstě šedesát osm ptáků klovalo dvacet čtyři hodin denně, proklovali by se do jeskyně přesně za 5,2 roku.

Další.

Jiný pták navrhl, aby si našli dokonalý ledovec. Žádné rozpouštění, žádné jeskyně, žádné štěrbin, jen báječný ledovec, aby jejich děti a vnoučata nemusely nikdy znovu čelit krizi, jako je ta dnešní. Možná by měli jmenovat komisi pro dokonalý ledovec? Naštěstí Alice nebyla nablízku a neslyšela to.

Jiný nápad: nějak přestěhovat kolonii do středu Antarktidy, kde je ledovec silnější a pevnější. I když nikdo z tučňáků neměl představu o velikosti kontinentu – víc než jedenapůlkrát větším než Spojené státy! – jeden velmi zavalitý tučňák řekl: „Nebude to moc daleko od vody? Jak dostanu své ryby?“

Další.

Jeden tučňák na radě vedení navrhl vytvořit jakési superlepídlo z tuku kosatky a použít je ke slepení ledovce, aby byl „opravdu pevný“. Připustil, že to nevyřeší obecnější problém tání ledovce, ale může to odvrátit bezprostřední zkázu.

Viditelně začínali být zoufalí.

Potom starší a velmi vážený člen kolonie navrhl, aby vyzkoušeli něco nového. „Možná byste měli udělat, co udělal Fred, když objevil náš strašný problém. Chodit kolem a mít oči a mysl otevřené. Být zvědaví.“ Hlavní tučňák uznávající potřebu odlišného přístupu souhlasil. „Vyzkoušejme to,“ řekl a udělali to.

Šli na západ. Viděli krásné stěny ze sněhu. Viděli rodiny dělající to, co rodiny dělají. Zaslechli rozhovor o tání a rybách. Slyšeli ptáky, kteří se potřebovali podělit o své obavy.

Asi po hodině Fred svým typicky uctivým způsobem pronesl: „Támhle nahoře!“

Podívejte se!  
Možná je to ono!



Fred se díval na racka. Vzhledem k tomu, že normálně v Antarktidě nejsou žádné rackové, všichni jen zírali. Malý, bílý, létající tučňák? Pravděpodobně ne.

„Úžasné,“ řekl profesor. „Mám teorii o zvířatech, která létají. Víte –“ Než mohl pokračovat, Alice jej poklepala na rameni. V předchozích dvou dnech se dozvěděl, že když ho Alice takto poklepává, znamená to „jsi báječný, Profesore, ale prosím tě mlč“, což udělal.

„Co to je?“ zeptal se Buddy.

„Nevím,“ řekl Fred, „ale pták nemůže létat věčně. Musí mít domov na zemi. Ale tady je taková zima.“

Souhlasili. Kdyby se racek pokusil žít s nimi, za necelý týden by zmrzl na kámen.

Fred pokračoval: „Předpokládám, že by byl velmi, velmi ztracený, ale nezdá se, že by se bál. Co když přesun z jednoho kusu země na druhý je jen způsob jeho života? Co když...“

Fred použil nejbližší slovo, které mají tučňáci pro *kočovníka*.

Alice řekla: „Nedoporučuješ...?“

Hlavní tučňák řekl: „Žasnu.“

Profesor řekl: „Fantastické.“

Buddy pronesl: „Promiňte, ale o čem to mluvíte?“

Hlavní tučňák reagoval na Buddyho jednoduchým: „Uvažujeme o možnosti nového a velmi odlišného způsobu života.“

Mluvili hodiny a hodiny. Kdybychom... ale pak... Jak bychom...? Ne, víte... Ano, ale mohli bychom... Proč ne...? Možná...

Buddy se zeptal: „Co tedy budeme dělat dál?“

Hlavní tučňák řekl: „Musíme si to důkladně pečlivě promyslet.“

Alice pověděla: „Musíme se rychle přestěhovat.“

Profesor řekl: „Ale kvalita myšlenky je důležitější než rychlost.“

Alice pokračovala: „Nejprve se musíme dozvědět víc o tom létajícím ptákovi, a to hned.“

Hlavní tučňák souhlasil. Profesor šel hledat něco na psaní. Pak šli všichni pátrat po rackovi.

Fred měl v sobě trochu ze Sherlocka Holmese, slavného netučňáčího detektiva. A tak během půl hodiny našli racka.

Alice zašeptala Buddymu: „Pozdrav toho ptáka.“

Pro Buddyho bylo přirozené vyslovit srdečným a jemným hlasem: „Ahoj. Tohle je Alice.“ Ukázal na ni. „To je Louis, Fred a Profesor. Já jsem Buddy.“

Racek na ně jen zíral.

„Odkud pocházíte?“ zeptal se Buddy. „A co tady hledáte?“

Racek si udržoval odstup, ale neuletěl. Konečně řekl: „Jsem průzkumník. Letím před ostatními členy našeho klanu a vyhledávám místo, kde bychom mohli žít příště.“

Profesor začal klást otázky – užitečné otázky, i když občas náhle odbočil od tématu (vždy ho však vrátil zpět - víte kdo).

V reakci na to racek pověděl tučňákům o kočovném životě svého klanu. Pověděl jim o tom, co jedí (což, upřímně řečeno, připadalo tučňákům jako plácání o ničem). Mluvil o tom, jaké to je být průzkumníkem. Jakmile začal modrat a měl problémy s mluvením, rozloučil se a odletěl.

Profesor a Buddy nebyli zcela přesvědčeni o tom, že to, co je vhodné pro racky, může být správné pro tučňáky. „Jsme odlišní.“ „Létají.“ „My jíme lahodné čerstvé ryby.“ „Oni, jak se zdá, jedí, no... blafy.“

„Jsme samozřejmě jiní,“ řekla Alice značně diplomatictěji než obvykle. „To znamená, že je nemůžeme jednoduše kopírovat. Ale myšlenka je to velmi zajímavá.“

Skoro vidím, jak bychom mohli žít. Naučili bychom se pohybovat kolem dokola. Nepobývali bychom stále na jednom místě. Nepokoušeli bychom se spravovat rozpadající se ledovce. Jednoduše bychom čelili skutečnosti, že to, co nás živí, nemůže trvat věčně.

Profesor položil tucty otázek. Louis řekl málo, ale hodně přemýšlel o diskusi a jejích důsledcích.

Alice pronesla: „Lámu si hlavu nad tím, proč někdo nepřemýšlel o této myšlence, když jsme si uvědomili, že se náš ledovec rozpouští.“

Profesor odpověděl: „*Někdo* v kolonii o tom určitě přemýšlel. Je to tak... logické.“



Profesor otočil hlavu doprava. Viděl toto:



No, pomyslel si profesor, možná ne.

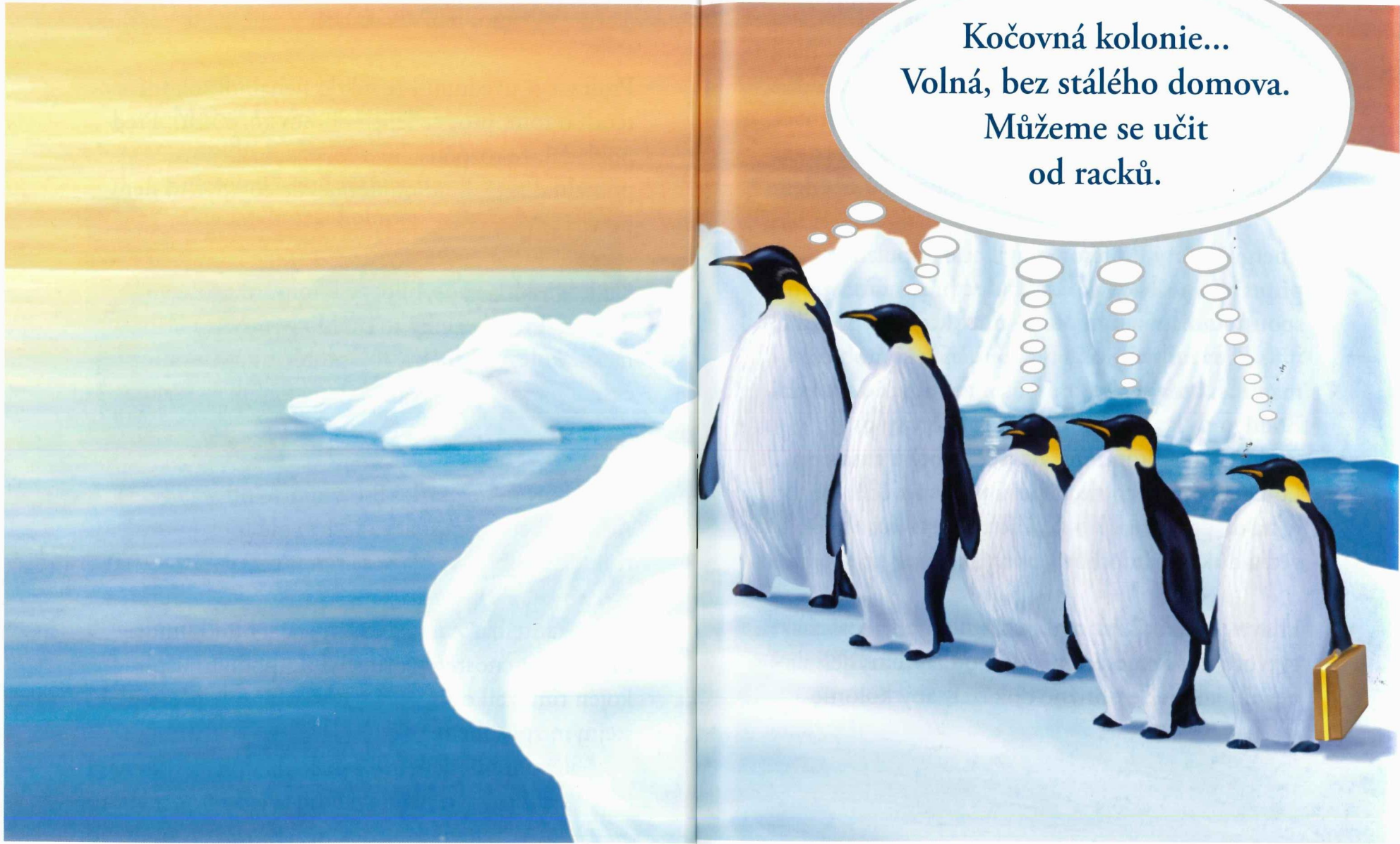
Hlavní tučňák řekl: „Když jsme tak dlouho žili určitým způsobem, proč by mělo být snadné uvažovat o zcela novém způsobu života?“



Profesor si uvědomil, že nikdo nenabídl solidní teorii o tom, proč se jejich domov rozpouští. Předpokládal, že rozpouštění a rozpadání se musí pomalu dít už dlouhou dobu. Ale co když to není pravda?

Co když něco způsobilo, že k tomuto problému došlo náhle: ale co by to mohlo být? Měl naléhat na své kolegy tučňáky, aby problému věnovali více času a přemýšleli o něm systematictěji? Je však tak málo času.

Nezodpovězené otázky Profesora velmi trápily. Avšak toho večera spal za těchto okolností pozoruhodně dobře. Věřil, že se týmu podařilo vytvořit vizi nové budoucnosti, a to takovou, která bude uskutečnitelná. Začínal vidět, jak si budou moci tuto budoucnost vytvořit. Byl (kupodivu) uspokojen tím, že Louis, Alice, Fred a Buddy přemýšleli stejným způsobem.



Kočovní kolonie...  
Volná, bez stálého domova.  
Můžeme se učit  
od racků.

## Oznámení sdělení

Následujícího dne Louis svolal na poledne schůzi celé kolonie. Jak byste mohli v této situaci očekávat, objevili se téměř všichni – takže pro stále zoufalejší tuleně leopardí zase nebyl oběd.

Energií nabitý Profesor strávil celé dopoledne přípravou něčeho jako důkladné prezentace se spoustou diapozitivů pro Louise, které by použil při sdělování své vize. Hlavní tučňák si prohlédl materiál, který byl velmi působivý, a pak ho předal Buddymu. Po prostudování Profesorovy práce Buddy řekl: „Promiňte, ale jsem trochu zmatený.“ Louis se zeptal, co nechápe. Buddy pověděl, že to je na diapozitivu číslo 2. Alice zavřela oči a provedla důkladná dechová cvičení.

Hlavní tučňák se znovu podíval na prezentaci vytvořenou Profesorem. Ale Louis přemýšlel o tom, jak bude obtížné dokázat, aby kolonie

pochočila jeho sdělení. Jak máte mluvit s ptáky, kteří jsou znepokojení, příliš zaměstnaní, skeptičtí, svázaní tradicí nebo bez fantazie?

Louis rozhodl, že potřebuje vyzkoušet jinou metodu, i když by to mohlo být riskantní. Neměl rád riziko, ale...

Louis začal tím, že shromáždění kolonie řekl: „Přátelé tučňáci, protože stojíme před touto výzvou – *a rozhodně k ní dojde* – je důležitější než kdykoli předtím pamatovat si, *kdo vlastně jsme*.

Dav na něj tupě zíral.

„Povězte mi, jsme tučňáci, kteří se vzájemně hluboce respektují?“

Nastalo ticho, dokud někdo neřekl: „Samozřejmě.“ Pak se přidali další. „Ano.“

NoNo byl uprostřed publika a snažil se přijít na to, jaký plán se připravuje. Nebylo to zatím zřejmé, a to se mu nelíbilo.

Louis pokračoval. „A vážíme si disciplíny?“ „Ano,“ řekl asi tucet starších ptáků.

„A máme také silný smysl pro odpovědnost?“  
S tím bylo obtížné polemizovat. To platí už celé generace. „Ano,“ vyjádřili souhlas mnozí.

„Především jsme zastánci bratrského vztahu a lásky k mladým?“ Následovalo hlasité „Ano!“

Hlavní tučňák se odmlčel. „A povězte mi... jsou tyto názory a sdílené hodnoty spojeny s *velkým kusem ledu*?“

Když někteří nepřiliš bystří tučňáci zachycení v rytmu ano-ano se opět chystali vyslovit „ano“, Alice vykřikla „NE!“. Rychle za ní následoval Profesor, Fred a několik mladších ptáků. Pak pro sebe mnoho tučňáků mumlalo: „Ne, ne, ne“.

„Ne,“ souhlasil Louis.

Ptáci stáli tiše, všichni se dívali na hlavního tučňáka. Někteří nevěděli, že dokáže mluvit tak energicky – a tak emocionálně.

„Rád bych, abyste si teď poslechli Buddyho,“ řekl Louis po další dramatické pauze. „Poví vám příběh, který nás inspiroval k přemýšlení o novém a lepším způsobu života.“

Buddy začal vyprávět příběh racka: „Je průzkumníkem svého klanu. Zkoumá území a hledá dobrá místa, kam by se mohla jeho kolonie přestěhovat příště. *Představte si, jsou svobodní! Jdou, kam chtějí.* Víte, před mnoha, mnoha lety...“

Buddy pověděl, co věděl o historii klanu racků, o jejich způsobu života a o ptákově, s nímž se setkali. Buddy si to neuvědomoval, ale byl velmi dobrý vypravěč.

Když skončil, tučňáci mu kladli otázky. Někteří pomalejší ptáci zápasili s představou létajícího zvířete. Někteří chtěli znát každý detail toho, co racek řekl. Následovalo mnoho vedlejších diskusí, zvláště o slově „svoboda“ a kočovném životě. Rychlejší ptáci měli brzy vizi bez toho, že byla někdy explicitně vyjádřena.

Louis nechal brebentění chvíli probíhat. Pak si nahlas odkašlal a vyžádal si pořádek. Když se hluk zmírnil, promluvil k davu přesvědčivě: „Tento ledovec není to, co *jsme* my. Je to jen místo, kde *žijeme*. Jsme chytřejší, silnější a schopnější než rackové. Proč bychom tedy nemohli dělat to, co dělají oni, a lépe? Nejsme k tomuto kusu ledu přikováni. Můžeme jej opustit. Ať se rozpustí na velikost ryby. Ať se rozlomí na tisíc kusů. Najdeme si jiná místa, kde budeme moci žít bezpečněji. Když to bude potřebné, zase se přestěhujeme. Nikdy nebudeme muset ohrožovat své rodiny nějakým hrozným nebezpečím, jemuž čelíme dnes. „ZVÍTĚZÍME!“

NoNoův tlak se zvedl na dvě stě čtyřicet na sto šedesát.

Koncem schůze byste pravděpodobně při pečlivém studování očí v zástupu dospěli k závěru, že:

- třicet procent kolonie dokáže vidět nový způsob života, je přesvědčeno, že vize má smysl, a ulevilo se jí;
- třicet procent tráví, co slyšeli a viděli;
- dvacet procent je velmi zmateno;
- deset procent jsou skeptici, ale ne nepřátelští; a
- deset procent jsou jako NoNo přesvědčeni, že je to vše naprosto absurdní.

Hlavní tučňák si pomyslel: „Prozatím je to dost dobré.“ A tak ukončil schůzi.

Alice chytila Freda, Buddyho a Profesora a řekla: „Pojďte za mnou.“ Byli to rozumní ptáci, a tak šli.

Rychle jim vysvětlila svůj poslední nápad: vyvěsit na ostrově plakáty s hesly. „Musíme ptákům připomenout, co slyšeli, a připomínat jim to STÁLE. Schůze to ráno byla krátká. Někteří z kolonie zde nebyli. Sdělení je radikální. Potřebujeme mnohem víc komunikace – každý den, všude.“

Buddy přemýšlel nahlas: „Nebude tolik plakátů otravovat některé naše přátele?“ Alice odpověděla: „Kdybych měla volit mezi několika otrávenými ptáky a táním, které způsobí výbuch ledovce s ječícími tučňáky na něm, volila bych pár otrávených ptáků.“ Dejme se do toho...

Začali zhotovovat plakáty. Nejprve jim to moc nešlo.



Ale s pomocí některých z kreativnějších ptáků – z nichž někteří byli mladší než Fred – to brzy zvládli.

Každý den v průběhu týdne dvacet tučňáků přicházelo s novými slogany a dávalo je na plakáty rozmístěné po celém ledovci. Když ptáci nemohli najít další místa na plakáty, Alice navrhl, aby je dali pod vodu vedle nejoblíbenějších a nejbohatších lovišť ryb. Zní to trochu zvláště, ale (1) tučňáci vidí pod vodou velmi jasně, (2) dosud tam nebyly žádné plakáty, (3) když tučňáci hledají ryby, nemohou zavřít oči, přestože jsou otrávení.

Dramatická schůze, Louisův projev „nejsme ledovec“, Buddyho vyprávění o rackovi a Aliciny nespočetné plakáty začaly mít žádoucí účinek. Mnoho ptáků, i když zdaleka ne všichni, začalo vidět a souhlasit s tím, co se musí udělat.

Sdělení nové vize kočovného života, velmi odlišné budoucnosti, bylo většinou pozoruhodně úspěšné.

Kolonie učinila ještě jeden velký krok vpřed. Poznali byste to z pouhého pozorování ptáků.



Hmmmm.  
Nomádský život versus sedění  
a umírání na rozpouštějícím se  
a vybuchujícím ledovci. Zdá  
se to být docela jasné.

Už jste  
viděli nejnovější  
heslo? Je opravdu  
zajímavé.

Které?

Uvažuji o tom, že se  
stanu průzkumníkem!

Co to obnáší?  
Získáš víc ryb?

Myslím, že  
stojí za to zkusit  
všechno.

**STÁLE JEŠTĚ**  
se mi líbí ten nápad  
se superlepidlem.



## Dobrá zpráva, špatná zpráva

Třicet až čtyřicet ptáků začalo pracovat v malých skupinách na plánu výběru průzkumníků, mapování cest pro hledání nových ledovců a logistice přesunu kolonie. Louis byl opatrně optimistický.

Během příštího týdne přišly dobré i špatné zprávy.

**Dobré:** I když někteří ptáci byli stále ještě znepokojeni, nadšení mezi základní skupinou plánovačů začalo růst a růst.

**Většinou dobré:** Téměř tucet ptáků vyjádřilo zájem stát se průzkumníkem – vyhledávat nový domov pro kolonii. Bohužel skupinu tvořili hlavně dospívající, kteří projevovali méně zájmu o nalezení nového ledovce než o dosažení většího vzrušení v životě, který postrádal videohry a boty Nike.

**Ne tak dobré:** Zdálo se, že NoNo a několik jeho přátel všude předpovídá bouřky a nebezpečné proudy. Mnoho tučňáků je ignorovalo, ale zdaleka ne všichni.

**Záhadné:** Někteří mladí tučňáci začali mít děsivé sny. Když se Alice podívala na problém, zjistila, že učitelka v mateřské školce s oblibou vypráví dětem hororové příběhy o děsivých kosatkách lovících mladé tučňáky. Noční můry způsobily velký rozruch mezi rodiči, včetně těch, kteří byli pravděpodobnými kandidáty na průzkumníky. Proč dělá tahle dobrosrdečná učitelka takový problém?

**Vůbec ne záhadné, ale určitě ne prospěšné:** Někteří členové vůdcovské rady si mysleli, že průzkumníci budou potřebovat šéfa. Když začali lobovat za úlohu prezidenta průzkumníků, znerozňující konflikt mezi členy rady vzrůstal.

A nakonec zde byla...

**Velmi znepokojující zpráva:** Tučňáci potřebují hodně potravy k ukládání tuku na zimu. Někteří zdůrazňovali, že nebezpečný úkol zkoumání rozsáhlého území kolem ledovce způsobí, že průzkumníci nebudou mít dost času na lov ryb. Tento problém byl ještě horší kvůli dlouholeté tradici v kolonii, kde ptáci sdíleli svou potravu se svými dětmi a JEN se svými dětmi. Žádní dospělí nechytali ryby pro jiné dospělé. To se prostě nikdy nedělalo.

Účinek dobré zprávy nejprve převážil účinek špatné. Ale pak si začali vybírat svou daň NoNovi strašáci, úzkostné děti, obava mezi rodiči úzkostných dětí, skrytý boj ve vůdcovské radě a problém krmení průzkumníků.

NoNo a několik jeho přátel viděli překážky a byli povzbuzováni. Kdyby možná pracovali trochu tvrději...

\* \* \*

Amanda byla jedním z nejnadšenějších a nejpilnějších ptáků ve skupině plánovačů. Věřila ve vizi nového způsobu života. Pracovala čtrnáct hodin denně, aby vizi uskutečnila. Ale pak její manžel, znervóznělý NoNovými výroky, žádal, aby s tím přestala. Následovaly dlouhé, náročné diskuse. Potom začaly být noční můry jejich dítěte tak děsivé, že ona sama strávila půl noci konejšením malého ptáčete. Když slyšela o problému krmení průzkumníků, úroveň jejího zklamání přerostla původní nadšením. Cítila se bezmocná, když měla jednat se silami mimo svou kontrolu, a začala vynechávat schůze.

A nebyla sama.

Ve čtvrtek toho týdne na schůzi chyběli tři další ptáci. V pátek počet vzrostl na osm. V sobotu na patnáct.

Pták předsedající schůzkám zabývajícím se plánováním se snažil zastavit odliv členů jasným opakováním faktů. *Ledovec se rozpouští. Musí dojít ke změně. Musíme mít dobrou vizi. Je čas na realizaci.* Logika byla dokonalá. Neměla však vliv na ubývající návštěvnost schůzek.



Alice viděla, že mnozí z nadšenějších ptáků začínají být s přibývajícím překážkami stále více zklamaní. „Musíme se s tím vypořádat,“ řekla Louisovi, „a to rychle.“ Souhlasil.

Buddy, Fred, Profesor, Louis a Alice projednávali situaci, určili, co se má dělat, a souhlasili s tím, jakou roli bude každý z nich hrát. Takové rychlé rozhodnutí nebylo nezbytnou známkou paniky, ale dost se jí blížilo.

I když se setkávali, NoNo byl všude.

„Bohové jsou velmi rozzlobení,“ říkal zástupu za zástupem. „Pošlou obrovskou kosatku, aby snědla všechny naše ryby. Její mohutná tlama rozkouše náš ledovec na kusy a rozdrťí naše děti svými mocnými čelistmi. Vytvoří vlnu o výšce sto padesáti metrů. Okamžitě musíme zastavit ten nesmysl s ‚kočovníky‘.“

Louis si vzal NoNoa stranou a řekl mu (po pravdě), že předpověď počasí bude důležitější v budoucnosti a že budou muset přidat ke svému přístupu trochu více vědy.

NoNo zneklidněně poslouchal.

„Proto,“ pověděl Louis, „jsem požádal Profesora, aby nám pomohl.“

NoNo se rozzlobeně otočil a chtěl odejít, ale zjistil, že Profesor už stojí vedle něho.

„Četl jsi Himlishův článek o ledovcovém traumatu?“ zeptal se Profesor. „Myslím si, že jej publikovali koncem šedesátých let.“ NoNo utíkal. Profesor za ním.

A *kamkoli* NoNo šel...



Louis se také velmi přímým způsobem vypořádal s těmi, kdo lobovali, aby se stali prezidentem průzkumníků.

Byla to krátká, velmi rázná diskuse. „Dost!“ řekl jim.

Buddyho hlavní úlohou v plánu bylo promluvit si s učitelkou ze školky. Učitelka, pták s mlhavými očima, sdílela své obavy s tučňákem, kterého měl každý rád – obavy jasně ovlivňovaly její výběr příběhů, které předčítala dětem.

„Se vší změnou,“ řekla mu téměř s pláčem, „kolonie nebude potřebovat školku. Možná nebude potřebovat učitelku, která je příliš stará na to, aby se přizpůsobila.“

Byla velmi roztrpčená. Buddy s ní soucítil. Když přestala mluvit, řekl jí: „Ne. Malí ptáci se budou muset učit ve světě, který se mění, ještě *více*. Školka bude *důležitější* než dnes.“

Její vzlykání se zpomalilo. Buddy nadále hovořil o významné úloze učení po všech změnách.

„Jsem přesvědčený o tom,“ uzavřel s naprostou upřímností, „že jim pomůžete naučit se, co je třeba. Jste báječná učitelka. Jestliže uděláte sem tam nějaké úpravy, vím, že to dokážete, protože se staráte o malé tučňáčky velmi pečlivě.“

Byl přesvědčivý. Byl trpělivý. Klidně a upřímně znovu a znovu opakoval své sdělení. Cítila se klidněji a spokojeněji, že ho chtěla až políbit.

Byla to opravdu dojemná scéna.

Všechny skutky Louise, Profesora a Buddyho a ještě další, které uskutečnili Fred a Alice, měly bezprostřední účinky.

NoNo neudělal žádnou další neplechu (i když opravdu chtěl). Ať šel kamkoli, měl Profesora v zádech, a ten do něj mluvil a mluvil a mluvil.

„Regrese šesti proměnných ukázala...“

„Jestliže mě nepřestanete pronásledovat,“ křičel NoNo, „půjdu...“

„Ano, ano. Teď věnujte zvláštní pozornost této otázce. Regrese...“

„Ááááách...“



Po rozhovoru s Buddym učitelka ze školky shromáždila své mladé žáčky a vyprávěla jim příběhy o hrdinských činech pomoci druhým za obtížných a měnících se okolností. Našla několik skvělých příběhů. Vyprávěla je s velkým nadšením.

Vysvětlovala, že kolonie bude potřebovat hrdiny, aby se vypořádala s novými výzvami, a že každý včetně nejmladších z nich může pomoci. Žáčkům se to moc líbilo.

Téhož večera většina nočních můr zmizela.

Počet tučňáků aktivně pracujících v hlavní skupině klesl v minulých dnech z pětatřiceti na osmnáct. Ale nyní, když se odstraňovaly překážky na cestě ke změně a stále méně a méně nadšených ptáků mělo pocit zklamání, rozrušení nebo bezmoci, počty začaly opět stoupat.

Louis počítal, že budou potřebovat kolem padesáti ptáků na práci, která se musí udělat rychle. Neměl ještě padesát, ale alespoň tendence ukazovala správným směrem.



Sally Ann byla právě ptáčetem ze školky. Její mysl byla plná všech těch nových příběhů o hrdinských činech. Když se kolébala ze školky, uviděla Alici. Podobně jako když děti nevědí nic lepšího, přistoupila k tomuto důležitému ptákovi a řekla: „Promiňte. Jak se můžu stát hrdinkou?“ Alice se zastavila a pohlédla na ni. Byla příliš zaměstnaná rozpouštěním ledovce, celkovou náladou v kolonii a problémem krmení průzkumníků, že sotva slyšela otázku. Mládě ji zopakovalo. Místo toho, aby jí Alice řekla, aby šla domů k mamince, odpověděla jí: „Jestliže přiměješ své rodiče, aby pochopili, že hlavní tučňák potřebuje jejich pomoc, zvláště při chytání ryb k nakrmení průzkumníků, pak budeš opravdová hrdinka.“


„To je všechno?“ zeptalo se mládě s veškerou nadějnou naivitou mládí.

Příštího dne dítě hovořilo se svými kamarády a mělo jich hodně. Z těch rozhovorů se zrodila myšlenka, jak mohou děti pomoci kolonii uskutečnit kočovný život. Učitelka mateřské školky zrušila několik pravidelných hodin – porušila pár pravidel – a pomohla dát této představě nějakou formu. Nazvala ji „pocta Dne našich hrdinů“.

Někteří rodiče byli z této činnosti poněkud nervózní. Způsobit, aby se každý cítil zplnomocněn, dokonce i děti, bylo v této kolonii něco nebývalého. Ale mláďatům se to líbilo.



Ale co tvoje  
noční můry?



Už jsou pryč. Teď  
budu pomáhat kolonii. Paní  
učitelka říkala, že můžeme  
všichni pomáhat, tati!



## Průzkumníci

Louis se rozhodl, že budou potřebovat důkaz, a to rychle, že jejich úsilí míří správným směrem. Proto jeho další krok spočíval v tom, že požádal Freda, aby vybral malou elitní skupinu atletických a vysoce motivovaných průzkumníků, zkoordinoval jejich programy a poslal je hledat potenciální nové domovy.

„Kolonie potřebuje vidět pokrok co nejdříve,“ řekl hlavní tučňák Fredovi. „A my musíme udělat všechno možné, abychom pomohli průzkumníkům vymyslet prostředky, které by nás chránily. Potřebujeme, aby se všichni ptáci vrátili zdraví a co nejdříve. I jeden ztracený pták způsobí více úzkosti a varování tučňáka NoNo budou věrohodnější. Pamatuj si, nebudou muset vybrat nový domov, jen nám najít několik možností.“

Průzkumníci se zorganizovali a příštího dne se vydali na cestu. Fred vybral dobře. Byli silní, bystří a velmi nadšení.



Nejobtížnější úkol, kterému čelila kolonie, bylo shánění dostatečného množství čerstvých ryb, aby se nakrmili unavení a hladoví průzkumníci, až se vrátí domů. Všichni budou okamžitě potřebovat velké jídlo z ryb – až deset kilo, což je kupodivu množství, jež snadno sní jeden tučňák na posezení.

Ale... v kolonii platila velmi stará tradice, podle níž ptáci (1) se dělili o potravu se svými dětmi, (2) dělili se o potravu (JEN) se svými dětmi.

Kdo tedy bude chytat ryby pro průzkumníky?

Do mezery mezi praktickými řešeními vstoupila malá Sally Ann ze školky se svou myšlenkou „pocty Dne našich hrdinů“.

Oslava Dne hrdinů zahrnovala tombolu, představení, kapelu a bleší trh. Neobvyklé vstupné: dvě ryby za jednoho dospělého.

Mladí ptáci vysvětlili vše o svátečním dnu svým rodičům. Jak si můžete představit, někteří příliš zaměstnaní rodiče nedokázali dost dobře pochopit, co slyší, některým se nápad moc nelíbil a někteří si ani neuvědomovali, že průzkumníci opustili ledovec. Přesto byli mnozí hrdí na své děti za to, že byly v době potřeby tak tvořivé.

Přesto se rodiče cítili trochu podivně. „Nedělte se o potravu s nikým jiným kromě vlastních dětí“ byla velmi, velmi stará tradice. Proto inspirativní děti dávaly jasně najevo, že by se cítily *nesmírně* trapně, kdyby (1) jejich rodiče nepřišli na Den hrdinů a (2) každá matka a otec nepřinesli jako vstupné dvě ryby.

Jakmile se pár rodičů obměkčilo a oznámili, že přinesou ryby, jiní si pomysleli, že to musí udělat také. Společenský tlak funguje v koloniích tučňáků stejně jako v lidských.

Louis naplánoval Den hrdinů tak, aby se shodoval s dobou, kdy mají průzkumníci naplánovaný návrat. Od časného rána do pozdního odpoledne byla oslava úžasně úspěšná. Hry, kapela, tombola a další programy byly pro všechny velmi zábavné. Ale vyvrcholení přišlo nakonec, když ptáci čekali na průzkumníky.

NoNo předpovídal, že polovina z nich se vůbec nevrátí. „Potrava pro kosatky,“ řekl všem, kdo ho byli ochotni poslouchat. „Ti blázni se ztratí.“ Někteří ptáci pokyvovali hlavou, a tak to stále opakoval. NoNo byl vytrvalý. Toho dne pracoval pilněji než celá léta předtím.

Někteří v kolonii byli nervózní bez ohledu na NoNovy strašáky. Někteří byli dosud skeptičtí, pokud jde o vyslovená tvrzení. Konec dne byl kvůli nim ještě dramatičtější.

Všichni průzkumníci se jeden po druhém vrátili, i když několik z nich vypadalo, jako by byli u brány smrti, jeden byl vážně zraněn. Alice čekala s dobře organizovanou posádkou, aby se postarala o jakékoli zranění. A skutečně se starala.

Téměř ve stejné chvíli, kdy se průzkumníci vrátili, začali vyprávět úžasné příběhy o moři, o plavání na dlouhé vzdálenosti a o nových ledovcích, které viděli. Všichni se kolem průzkumníků shromáždili.

Vzhledem k tomu, že měli průzkumníci hlad, rychle a spokojeně se pustili do ryb, které ostatní tučňáci přinesli. I když se cpali, mohli jste vidět, že většina Fredových dobrovolníků byla nesmírně vzrušena tím, co udělali. Jakmile dokončili, Sally Ann a její mladí přátelé dávali průzkumníkům stuhy kolem krku. Stuhly připravily děti, které na ně také přivázaly ledové medaile s jednoduchým nápisem HRDINA.

Dav jásal. Průzkumníci zářili (nebo alespoň tak, jak může průzkumník zářit).

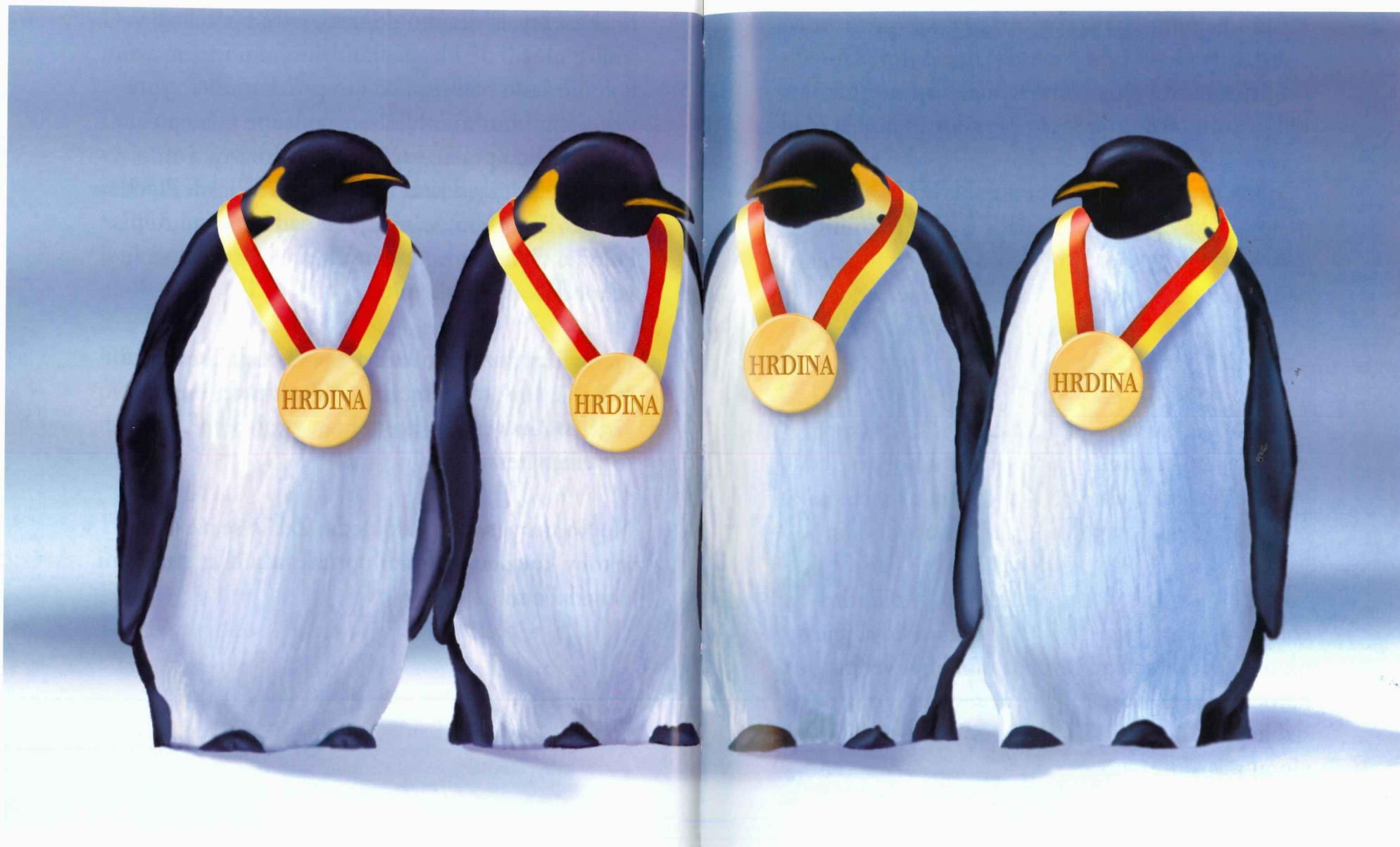
Louis zavolal dítě, které uvedlo do chodu události vedoucí k tomuto slavnostnímu dnu. Před kolonií řekl: „A toto je pro naši nejmenší hrdinku.“ Podal Sally Ann rozbitou láhev, která se od chvíle, kdy ji ukázali všem ptákům, stala legendární. Dav nadšeně tleskal.

Dítě se rozplakalo slzami radosti. Její rodiče se dmuli pýchou. Alice byla tak šťastná, už léta takové štěstí nezažila.

Diskuse trvala dlouho do noci, ještě i poté, co rodiče uložili děti k spánku. Mnoho obyvatel kolonie žaslo nad tím, co jim průzkumníci vyprávěli, i když o tom mluvili už podruhé nebo po třetí. Většina ptáků, kteří se na kočovný život dívali skepticky, začala být méně skeptická. Ptáci, kteří byli nadšení, se stali ještě nadšenějšími. Opět kolonie dokázala za obtížných okolností učinit velmi důležitý krok vpřed.

Fredovi a průzkumníkům se opět podařilo vytvořit to, co jeden pták, který se zdál mít prominentní vzdělání, nazval „krátkodobým vítězstvím“. Bylo to velké vítězství.

NoNo nebyl nikde v dohledu. Zdálo se, že jej jakoby kouzlem nahradili průzkumníci se stužkami a medailemi.



## Druhá vlna

Na příští ráno Louis svolal schůzi průzkumníků. Byl pozván také Profesor.

„Co jste se dozvěděli?“ zeptal se hlavní tučňák ptáků. „Jaké ledovce jste viděli? Byly mezi nimi takové, které by mohly být dost velké a vhodného tvaru, aby ochránily naše vajíčka v zimě, a dost blízko, aby tam mohli bezpečně cestovat naše děti a starší tučňáci?“

Průzkumníci povídali o tom, co zjistili. Profesor kladl otázku za otázkou, aby odlišil názory od faktů. Jeho styl mu nezískával oblibu u všech ptáků – v podstatě na to nedbal – ale byl velmi účinný.

Po Dni hrdinů se více ptáků hlásilo jako dobrovolníci do druhé vlny průzkumníků, i když jejich úkol výběru jediného ledovce mohl být velmi náročný. Louis z dobrovolníků sestavil tým a poslal je prozkoumat slibné možnosti objevené první vlnou průzkumníků.

Mnozí skeptici v kolonii začali být mnohem méně skeptickými. Někteří ptáci dosud měli výhrady, z nichž mnohé byly racionální. Několik tučňáků bylo jen od přírody nervózních.



Tučňákovi jménem NoNo už téměř nikdo nevěnoval žádnou pozornost.

Alice byla vytrvalá ve svém pracovním úsilí. Někteří z členů vůdcovské rady si stěžovali, že nemají čas zabývat se všemi otázkami, které byly nastoleny. Alice poukázala na to, že polovina jejich tradičních schůzek vůdcovské rady nemá význam. „Zrušme je,“ pronesla bez obalu. Louis to udělal.

V jednu chvíli i hlavní tučňák prohlásil, že správným krokem by mohlo být zpomalit. Ale Alice ho neposlouchala.

„Neustále riskujeme, že ztratíme odvahu. Někteří ptáci už navrhují, abychom počkali do příští zimy. Potom, zůstaneme-li naživu, řeknou, že nebezpečí bylo přeceněno a žádná změna není potřebná.“

To dávalo smysl.

Druhá vlna průzkumníků našla ledovec, který vypadal vhodně z řady důvodů:

- Sliboval být bezpečným domovem. Žádný důkaz o rozpouštění nebo jeskyně naplněné vodou v ledovci.
- Měl vysokou sněhovou stěnu, která by je chránila před ledovými bouřemi.
- Nacházel se blízko dobrých lovišť ryb.
- Na cestě k němu leželo dost malých ledovců nebo ledových ker, aby si nejmladší nebo nejstarší tučňáci mohli cestou trochu odpočnout.

Návrat průzkumníků byl plný hrdosti, vzrušení a velkého štěstí. Zbytek kolonie byl hrdý, vzrušený a šťastný, když je viděl.

Práce spojená s lovem ryb pro průzkumníky začala časem ostatním už připadat jako součást normálních zvyklostí. Pomáhalo hodně ptáků. Bylo to všechno dost překvapující.

Požádali Profesora, aby trochu vědeckěji zhodnotil nově nalezený kus ledu a sněhu. Ten úkol ho nijak nenadchl, protože byl obézní a cesta k novému ledovci nebyla krátká. Ale po tichém rozhovoru s Louistem (a ne tak tichém s Alicí) oznámil, že je připraven doprovázet skupinu průzkumníků. A udělal to.

Mezitím se kolonie zabývala dalšími důležitými příjemnými zvyky, jako je plození nových malých tučňáků.





Potom 12. května, těsně před začátkem antarktické zimy, se ptáci začali stěhovat do nového domova. V žádném případě to nebylo příliš brzy.

Stěhování bylo místy chaotické. V jednu chvíli se ztratilo několik tučňáků a nastala panika. Ale ztracenci našli cestu zpátky k ostatním a většinou všechno probíhalo tak, jak všichni doufali.

Díky svému efektivnímu vedení se Louis těšil obdivu celé kolonie. Přesto je mu třeba připsat k dobru, že nedovolil, aby jeho hrdost sklouzla k aroganci.

Buddy konejšil znepokojené, povzbuzoval ušlápnuté, uklidňoval rozčilené a pravděpodobně se do něho zamilovalo deset dalších samic (ale to je jiný příběh).

Když si nikdo nevěděl rady s řešením, zavolali Freda, aby předvedl svou vyrovnanou kreativitu.

Profesor miloval své nové postavení v kolonii. Dokonce zjistil, a to je zajímavé, že se mu líbí obdiv ptáků, o nichž si myslel, že nemají vůbec žádný mozek.

Alici, jak se zdálo, stačily tři hodiny spánku denně.

A NoNo předpovídal do samého konce zkázu.

Zima přešla. Kolonie měla problémy. Jejich nový domov byl jiný, nejlepší rybářská loviště byla na neznámých místech, vítr bušil do ledových stěn nečekanými způsoby. Ale problémy nebyly tak velké, jak se znepokojení ptáci obávali.

V příštím ročním období průzkumníci našli ještě lepší ledovec, větší a s ještě bohatším lovištěm ryb. A i když bylo svůdné prohlašovat, že kolonie podstoupila dostatečnou změnu a měla by navždy zůstat ve svém novém domově, neudělali to. Opět se stěhovali dál. Byl to kritický krok. Nesměli se znovu uspokojit a nesměli polevit ve svém úsilí.

Jak si umíte představit, příprava na druhé stěhování byla méně traumatická než u prvního.



Zítří se  
přestěhujeme  
támhle.

Proč zas?  
Tady je to tak  
hezké!

Koho to zajímá,  
dokud jsou dobré ryby  
v oblasti...

**JSEM RÁD**  
průzkumníkem.

## Nejpozoruhodnější změna

Mohli byste si zcela rozumně myslet, že náš příběh skončil. Ale není to tak docela.

Někteří ptáci začali mluvit o tom, jak teď našli dokonalý ledovec, a proto...

Tradice umírá těžkou smrtí. Kultura se mění v kolonii tučňáků stejně obtížně jako v lidských koloniích.

Alice přesvědčila Louise, aby vyburcoval vůdcovskou radu. Nechtělo se mu dělat něco, co by ukázalo neúctu vůči ptákům, kteří léta tvrdě pracovali, aby pomohli a sloužili kolonii. Nebylo snadné provádět změny a přitom zachovat důstojnost všech. Ale Alice byla neústupná a když je Alice neústupná, však víte.

Byl proveden přísný výběr průzkumníků. Dostávali také více ryb. A jejich postavení v kolonii se ještě zlepšilo.

Školský systém tučňáků zařadil do osnov „průzkum“ jako nový požadovaný předmět.

Profesor se stal šéfem předpovědi počasí. Nejprve trochu váhal, ale pak vléval do práce „skutečnou vědu“ a začal své zaměstnání milovat.

Freda požádali, aby sloužil ve vůdcovské radě jako vedoucí průzkumníků. Byl nabídkou poctěn a přijal ji.

Buddymu nabídli řadu důležitějších prací. Všechny je odmítl, ale pomáhal vůdcovské radě hledat další dobré kandidáty. Jeho nedostatek ctižádosti začal být pokládán za velkou skromnost. Ptáci ho milovali ještě víc.

Dnes se kolonie stěhuje dokola jako kočovníci. Většina s tím souhlasí. Jiní to milují. Někteří se s tím nikdy nesmíří.

Louis je v důchodu, stal se pro celou kolonii dědečkovskou postavou a raduje se z volného času víc, než kdy předpokládal. Místo hlavního tučňáka zaujala Alice, jejíž povaha se poněkud vyrovnala.

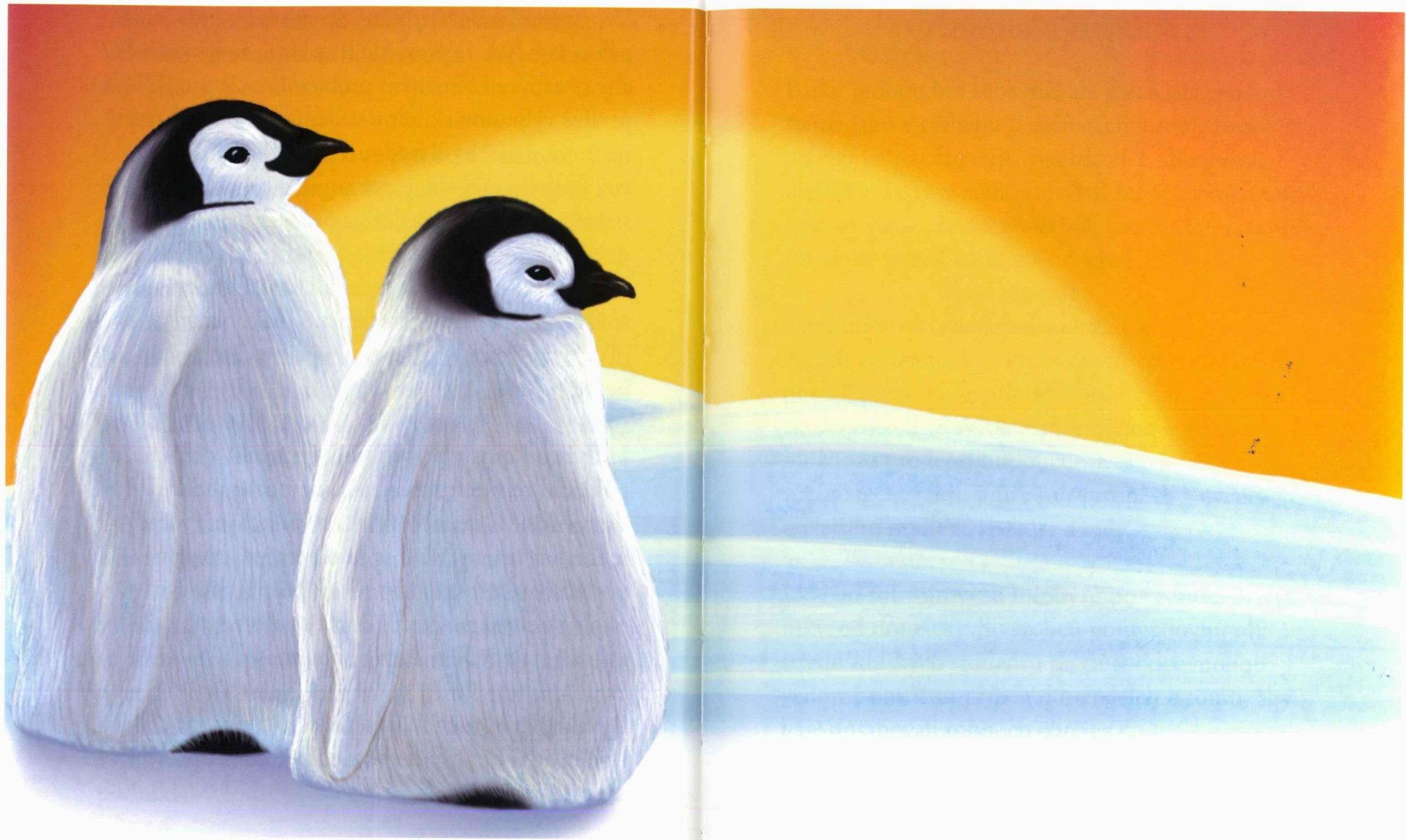
Jak ubíhal čas, kolonie vzkvétala. Rostla a rostla. Nabrala více zkušeností při zvládnání nových nebezpečí, dařilo se jí částečně díky tomu, co se naučila z dobrodružství při tání ledovce.

Dědeček Louis se stal učitelem kolonie číslo jedna. Mladí ptáci jej znovu a znovu žádají, aby jim vyprávěl příběh o Velké změně. Zpočátku trochu váhal, bál se, že bude vypadat jako stařec chlubicí se dávnými úspěchy – skutečnými nebo vymyšlenými. Ale nakonec poznal, jak je důležité mluvit s mládeží – snažil se o co nejzajímavější způsob vyprávění – o konkrétních krocích, které kolonie podnikla.

Vyprávěl o Fredově zjištění, že ledovec se rozpouští, pak o tom, jak 1) přesvědčili kolonii, že je naléhavé, aby se zabývali obtížným problémem, 2) pověřili pečlivě vybranou skupinu vedením změny, 3) našli rozumnou vizi lepší budoucnosti, 4) sdělili tuto vizi druhým tak, aby ji pochopili a přijali, 5) odstranili tolik překážek činnosti, kolik bylo z praktického hlediska zapotřebí, 6) rychle dosáhli určitého úspěchu, 7) nikdy neustali, dokud nebyl nový způsob života pevně zaveden a 8) nakonec zajistili, že zkostnatělé, těžce umírající tradice změny nezvrátí.

I když to Louis v příběhu nikdy neřekl výslovně, pokládal ze všech změn za tu nejpozoruhodnější skutečnost, že se tolik příslušníků kolonie začalo méně bát změny, učili se konkrétním krokům potřebným k tomu, aby se přizpůsobili novým okolnostem, a pracovali dobře společně, aby si zajistili stále lepší a lepší budoucnost.

Bývalý hlavní tučňák zvláště žasl nad tím, co dělali i nejmladší členové na pomoc kolonii. A proto je miloval ještě víc.



\* \* \*

Konec  
(příběhu, nikoli knihy)

\* \* \*

## Změna a úspěch

Bajky mohou být zábavné, ale jejich síla spočívá stejně jako v příběhu o tučňácích v tom, že pomáhají jednat chytřeji, vyrábět více, dosahovat úspěchu, zažívat méně zmatku, méně stresu a mít celkový pocit, že máte vše pod kontrolou, protože rozumíte tomu, co se kolem vás děje.

Mysl některých lidí zpracuje náš příběh o tučňácích automaticky, objeví chytré metody, které použili ptáci, bude přemýšlet o svých osobních zkušenostech ve světle těchto metod a uvidí své možnosti pro lepší budoucnost. Ale kdokoli, včetně těchto lidí, může mít prospěch z uvědomělejšího myšlení, diskuse a rady.

Lidé od softwarových inženýrů po vedoucí pracovníky, od domácích výrobců po duchovní, od středoškolských studentů po důchodce mohou vědomě používat příběh o tučňácích k tomu, aby lépe dosahovali toho, co chtějí a co jejich organizace potřebuje. Tento proces můžete upravit pro své vlastní podmínky.

Nejprve si příběh **přečtete a přemýšlejte** o něm. Možná zjistíte, že je užitečné přečíst jej víckrát, a budete překvapeni, kolik je toho v našem krátkém příběhu skryto.

Položte si otázky, které příběh přímo naznačuje: Žiji na rozpouštějícím se ledovci nebo na ledovci, který by mohl roztát? Uvědomte si přitom, že tající ledovce se objevují v mnoha formách: výrobní linky, které stárnou, školy, které se stávají bezvýznamnými, služby, jejichž kvalita se snižuje, obchodní strategie, která dává stále menší smysl, nová strategie, jejíž zavedení se utápí v oceánu. Kdo jsou NoNové kolem mě? Kdo jsou Alice a Fredové? Kdo jsem já?

Tomuto přemýšlení může značně napomoci znalost Kotterova výzkumu o úspěšné změně, jehož stručné shrnutí je uvedeno na třech následujících stranách. Můžete si pro každý z osmi kroků ověřit, jak naši tučníci dospěli k dosaženému úspěchu. Potom se můžete krok za krokem podívat na to, co vy a vaše organizace dělá nebo má v plánu udělat.

## Proces úspěšné změny o osmi krocích

### Připravte scénu

1. Vytvořte pocit naléhavosti.  
Pomozte druhým vidět potřebu změny a důležitost okamžitého jednání.
2. Sestavte vedoucí tým.  
Zajistěte, abyste měli silnou skupinu řídicí změnu – skupinu s vůdčovskými dovednostmi, důvěryhodností, komunikačními schopnostmi, autoritou, analytickými schopnostmi a smyslem pro naléhavost.

### Rozhodněte, co dělat

3. Vytvořte vizi změny a strategii.  
Vysvětlete, jak bude budoucnost odlišná od minulosti a jak můžete takovou budoucnost uskutečnit.

## Uskutečňte svůj plán

4. Sdělte vše ostatním tak, aby vás pochopili a abyste je přesvědčili.  
Zajistěte, aby co nejvíce lidí přijalo vaši vizi a strategii.
5. Zplnomocněte druhé k jednání.  
Odstraňte co nejvíce bariér, aby ti, kdo chtějí uskutečnit vizi, to mohli udělat.
6. Dosáhněte v krátké době úspěchů.  
Usilujte o to, abyste co nejdříve dospěli k několika viditelným, nesporným úspěchům.
7. Neustávejte.  
Po prvních úspěších pracujte tvrději a rychleji.  
Buďte neúnavní v zavádění změny za změnou, dokud se vize nestane skutečností.

## Vytrvejte

8. Vytvořte novou kulturu.  
Udržujte nové způsoby chování a zajistěte, aby byly úspěšné, dokud se nestanou natolik silnými, že nahradí staré tradice.

## Úloha myšlení a vnímání

**Myšlení** jiným způsobem může pomoci změnit chování a vést k lepším výsledkům.

- Sbírejte údaje, analyzujte je.
- Předkládejte informace logicky, abyste změnili myšlení těch, komu jsou určeny.
- Mějte na paměti, že změna myšlení je prvním krokem ke změně chování.

**Vnímání** jiným způsobem může změnit chování **VÍCE** a vést k lepším výsledkům.

- Vytvářejte podmínky pro to, aby vaši lidé získali překvapující, naléhavé a pokud možno vizuální zkušenosti.
- Zkušenosti mění způsob, jakým lidé vnímají situaci.
- Změna ve vnímání může vést k významné změně v chování.



Jste-li analytickým člověkem, formální analýza ve čtyřech sloupcích – osm kroků, co dělali ptáci, co děláte vy a vaše skupiny, co byste mohli dělat – může být významnou metodou přemýšlení.

Po přečtení a přemýšlení **diskutujte o příběhu s jinými**, kteří také četli tuto knihu. Diskuse mohou být neformální, v tréninkových programech, jako součást pravidelných schůzek v práci nebo s přáteli či v rodině.

Jazyk tučňáků (ledovce, Alice, medaile pro hrdiny) může usnadnit komunikaci a učinit diskuse o obtížných tématech méně zmatenými a děsivými. Zkušenosti nás naučily, že tyto druhy diskusí mohou být velmi prospěšné.

**Najděte jiné nástroje**, které pomohou využít lekcí z bajky. Pro každého, kdo má rád obchodní knihy založené na výzkumu, mohou být velmi užitečné *Leading Change* a *Heart of Change*.

Dnes máme nástroje vysoké technické úrovně. Na [www.ouricebergismelting.com](http://www.ouricebergismelting.com) budeme přinášet příběhy o tom, co lidé díky působení příběhu o tučňácích udělali, metody usnadňující dialog mezi lidmi, kteří četli tuto knihu, a strukturovanější cvičení.

S nástroji, diskusemi a s knihou **najdete nové a lepší způsoby, jak jednat**, nebo se vaše přesvědčení, že máte zůstat v kurzu, který už navštěvujete, upevní. Najdete způsoby, jak zahájit změnu, kterou potřebuje organizace nebo skupina. Najdete způsoby, jak pomoci druhým v jejich iniciativách. Použijete metodu osmi kroků. V každém případě dosáhnete více, získáte víc hrlosti, zažijete více zábavy, budete méně trpět zdánlivě nekonečnými problémy, které může vyvolat měnící se svět, učiníte svou organizaci úspěšnější a dosáhnete toho, že všichni ve vašem okolí budou v menším ohrožení.

Konečně – a to je největší odměna za toto cvičení – **jednáte-li v souladu s druhými**, protože jste všichni četli, přemýšleli a diskutovali o stejné bajce, můžete dosáhnout velmi významného výsledku.

Mezi mnoha lekcemi, jimž jsme se v několika posledních letech naučili, k těm nejdůležitějším patří tato: Jestliže jsou v otázce změny ptáci z vůdcovské rady, tučňáci středního managementu a mládež z řad tučňáků všichni na stejné straně, je úžasné, čeho lze navzdory nepříznivým podmínkám dosáhnout.

Tento přístup můžete použít také mimo své pracoviště – v komunitách, sportovních týmech, farnostech, dokonce i v rodinách. Až o tom začnete přemýšlet, zjistíte, že rozpouštějící se ledovce nebo ledovce náchylné k rozpouštění se nacházejí všude.

Nasloucháním druhým nikdy nepřestaneme žasnout, kolik problémů ledovců existuje v našem rychle se měnícím světě. Nikdy se nepřestaneme podívat nad tím, jak těžké může být tyto problémy vidět a řešit. Ale především nikdy nepřestaneme žasnout nad tvůrčími způsoby, které lidé vymýšlejí, aby se dostali dopředu a vytvořili lepší budoucnost pro malé skupiny, pro velké organizace a pro sebe osobně.

Lidé mohou (někdy) být ještě chytřejší než tučňáci.



Konec

*(s výjimkou čtenářů chtějících extra kredit)*



## Fakta o knize

V roce 1996 John Kotter napsal *Leading Change*. Tato kniha byla označena za nejlepší knihu roku o řízení a poté se stala nejprodávanější knihou za minulé desetiletí na téma změny v organizacích. Pokud můžeme říci, stále více vůdců používá myšlenky a postupy této knihy a dává jim přednost před jinými metodologiemi na řešení velkých změn, ať mají jakoukoli formu: vytváření většího růstu, eliminování neúčinností, zlepšování kvality výrobků a služeb nebo přehodnocení a změnu toho, co a jak někdo dělá.

*Leading Change* byla založena na rozsáhlém výzkumu, který objevil a definoval vzorec osmi kroků spojených s velmi úspěšnými snahami o změnu. *Leading Change* hovoří o každém kroku do určité hloubky.

O šest let později Kotter napsal s Danem Cohenem další knihu, *The Heart of Change*. Kniha se rovněž stala bestsellerem a získala cenu. *The Heart of Change* byla založena na rozsáhlém výzkumu, který znovu potvrdil nálezy z původní studie a doplnil důležitý nový názor. Ke změně sebe samých přivedou lidi spíše působivé zkušenosti než údaje a analýzy. Vnímání často vítězí nad myšlením. *The Heart of Change* zkoumá tento názor s více než dvaceti skutečnými příběhy z velmi známých podniků a různých odvětví vlády.

Během tohoto období se Kotter naprosto jasně přesvědčil, že počet změn stále stoupá. Také se potvrdilo, že devadesát procent organizací buď ignoruje smysluplné změny nebo se snaží přizpůsobit se způsobu, které neodpovídají jejich aspiracím. Příliš mnoho času a peněz bylo s příliš velkým úsilím a zklamáním vynaloženo na dosažení příliš mála.

Kotter také dospěl k závěru, že řešení změny se stává stále důležitější dovedností pro lidi nejen na vrcholu řízení, ale i na středních i nižších stupních hierarchie. V nejúspěšnějších snahách o změnu, které Kotter zkoumal, téměř každý hrál důležité úlohy v pomoci podnikům přizpůsobit se měnícímu světu. Přesto ve velké většině organizací, které studoval, většina lidí nevěděla, co dělat, cítila se ohrožena nebo byla přesvědčena, že špičkový management nestojí o jejich pomoc. To nevyhnutelně vedlo ke zmařenému úsilí, méně dobrým rozhodnutím, pomalejším krokům a větším frustracím.

Do hry vstupuje Rathgeber. Inspirovaly jej Kottetrovy oceněné knihy a vytvořil krátké tréninkové cvičení o kolonii tučňáků (na obálce *Leading Change* je obrázek tučňáků). Cvičení bylo navrženo tak, aby je mohl používat vyšší a nižší personál. Kotter začal spolupracovat na projektu s Rathgeberem a pak navrhl, aby spolu napsali knihu.

Výsledná bajka o tučňácích čerpala z konstrukcí *Leading Change* (Hlavní změna) a *The Heart of Change* (Srdce změny), doplňujících lekcí o efektivní změně, o teorii učení prostřednictvím zapamatovatelných příběhů a vizuálních stimulů (jako jsou ilustrace) a běžných znalostí z neurologie a příbuzných disciplín o tom, jak pracuje lidský mozek. Konečný výsledek nevypadá jako typická odborná kniha. Je to kniha, která se může na první pohled zdát hloupá nebo prostoduchá, ale ve skutečnosti není ani jedno z toho.

Naším cílem při psaní knihy *Náš ledovec se rozpouští* bylo čerpat z neuvěřitelné síly dobrých příběhů, abychom časem ovlivnili chování lidí a jedinci a jejich skupiny se stali kompetentnějšími při zvládání změn a docilování lepších výsledků. Jedním z kouzel dobrého příběhu je, že může vyvolat u široké řady lidí čin způsobem zcela odlišným od většiny tradičních odborných knih. Autoři silně věří, že svět potřebuje mnohem více činů většího počtu lidí – lidí informovaných, oddaných a inspirovaných pomoci nám všem v éře narůstání změn.

Po vytištění této knihy jsme s ní prováděli řadu experimentů. Některé byly soustředěny na jedince čtoucí rukopis, jiné na použití knihy při oficiálním výcviku, další zase na manažery diskutující o rukopisu se skupinami a ještě další na jednoduché rozdávání knih velkému počtu lidí ve společnosti, divizi organizace nebo oddělení. Cílem těchto posledních pokusů bylo dosáhnout účinku v celém systému – dosáhnout toho, aby všechny atomy vibrovaly stejnou frekvencí – čehož tradiční obchodní kniha, kterou si přečte omezený počet osob, zřídka kdy dosáhne. Všechny pokusy zatím ukázaly slibné výsledky.

Když jsme se zeptali jednoho z prvních čtenářů, co si o knize myslí, napsal:

### **Pro někoho, kdo někdy vedl nějakou změnu...**

- Kniha vyvolává úsměv na tváři.
- Nutí vás ocenit, jak struktura příběhu logicky připravuje proces změny spolu s typickými překážkami.
- Nutí vás zapamatovat si, kolik zdravého rozumu je zapojeno a jak předpověditelné jsou některé z kroků tohoto procesu – ale že vztahy, trpělivost a KOMUNIKACE by nikdy neměly být podceňovány a že změna je záležitost emocionální.
- Nabízí vám nástroj, který lze použít k zahájení diskuse o procesu pro právě shromážděné nové projektové týmy, aniž byste někoho zastrášili. Schopnost odkazovat na humorný popis procesu změny, jako je tento, může rozptýlit některé negativní emoce v týmu, který se periodicky ocitá v situaci, kdy se jeho členové domnívají, že to, co se jim děje, prožívají jen oni.

- Poskytuje nástroj k podněcování diskuse o inovaci v celé organizaci. Životní cyklus vám nepochybně přináší stagnaci a uspokojení. Proč byste nemohli čas od času hodit před pár lidí ledovec?

**Pro někoho, kdo nevedl žádnou iniciativu pro pragmatickou změnu, ani se jí nezúčastnil...**

- Vyvolá na vaší tváři úsměv, protože se okamžitě můžete ztotožnit s jedním nebo několika tučňáky.
- Poskytne vám zřejmý, ale také úplný obraz metodické (a známé) iniciativy pro změnu ve stravitelné podobě.
- Pomáhá vám vidět sebe sama jako jednoho z hrdinů i jako vhodného mistra pro změnu – protože vám dovolí rozluštit záhady toho, co jste dříve považovali za území vyhrazené jen pro šéfy, kteří znají všechny odpovědi.

- Ukazuje, že skutečný proces vyžaduje účast týmu, kde každý má významnou úlohu (včetně vás) a každý ji dobře zná.
- A lidem ve všech postaveních a situacích – těm, kdo prošli velkým úsilím o dosažení změny, i těm, kdo jí neprošli, těm, kdo stojí v čele podniků, i těm, kdo tam nestojí – kniha pomáhá vytvořit nové a lepší dovednosti a (to je velmi důležité) dosáhnout nových a lepších výsledků.

To není špatné shrnutí výsledků našich záměrů.



## Autoři

**John Kotter** je vůdcem změn na Harvard Business School. Je autorem jedenácti knih, které byly oceněny nebo se staly obchodními bestsellery. Profesor Kotter pořádá přednášky a semináře na Harvardu a po celém světě. Žije se svou manželkou Nancy Dearman, dcerou Caroline a synem Jonathanem v Cambridge ve státě Massachusetts.

**Holger Rathgeber** je moderní globální manažer. Pracuje pro Becton Dickinson, jednu z předních společností medicínské technologie na světě. Rathgeber je z Frankfurtu v Německu. Svá první profesionální léta strávil v Asii. Od roku 2004 žije s manželkou Juttou a syny Danielelem a Bennym ve White Plains ve státě New York.

## PRAGMA VYDÁVÁ

Spencer Johnson, M. D.

### KAM SE PODĚL MŮJ SÝR?

Podobenství, které odhaluje hluboké pravdy o změně, zábavný a poučný příběh o čtyřech postavičkách, které žijí v „Bludišti“, kde hledají „Sýr“. Sýr je metaforou toho, co v životě chceme, ať už je to zaměstnání, partnerský vztah, peníze, dům, svoboda, dobré zdraví, společenské uznání nebo duševní vyrovnanost. Bludiště je místo, kde hledáme to, co chceme – organizace, pro kterou pracujeme, rodina nebo společnost, ve které žijeme.

Robert T. Kiyosaki – Sharon L. Lechter

### BOHATÝ TÁTA, CHUDÝ TÁTA

Kniha by měla být povinnou četbou pro kohokoliv, kdo se zajímá o to, jak se stát finančně nezávislý. Je to jedinečný úvod do psychologie tvoření bohatství. Kniha se čte spíše jako román než jako finanční návod, protože autoři chtěli o otázce financí pohovořit tak, aby zaujali širokou veřejnost. Její hlavní myšlenkou je: „Nepracujte pro peníze, ale nechte peníze pracovat za vás.“

Jeffrey J Fox

### JAK SE STÁT ŠÉFEM OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

Každý kdo hodlá stoupat po firemním žebříčku bude Foxovi vděčný za rady, co je při cestě vzhůru nezbytné. Autor odhaluje tajemství postupu a povýšení. Na kterékoli straně knihy najdete krátkou, provokativní a nemilosrdně upřímnou radu podanou v přátelském duchu. Dozvíte se, jak vylepšit své pracovní návyky, předstihnout konkurenci a obratně využít svého talentu.



Joe Girard  
CESTA VZHŮRU

Kniha obsahuje desítky profilů předních amerických podnikatelů, kteří se s vámi podělí o svá soukromá pravidla, jež je dovedla k úspěchu. Girard mistrným způsobem poukazuje na znaky potřebné při úspěšném zdolávání cesty na vrchol a uvádí i co je třeba dělat, aby se člověk na vrcholu udržel.

Scott Adams  
DILBERT A JEHO PRINCIPY

Pohled na šéfy, porady, manažerské vrtochy a jiné metly pracoviště ze zorného úhlu kancelářské ohrádky které i vy určitě budete znát ze svého pracoviště... Šestadvacet provokativních ilustrovaných kapitol odhaluje s notnou dávkou humoru tajemství managementu v každém podniku.

Donald J. Trump – Robert T. Kiyosaki  
PROČ CHCEME, ABYSTE BYLI BOHATÍ

Svět stojí před mnoha náročnými úkoly a jeden z nich se týká financí. Stále více lidí očekává od svých zemí, zaměstnavatelů nebo rodin, že se o ně postarají. Autoři knihy jsou přesvědčeni, že s peněžními problémy si poradíte jen díky finančnímu vzdělání. Trump a Kiyosaki vás chtějí naučit jak zbohatnout.

Robert Kiyosaki – Sharon L. Lechter  
DO DŮCHODU MLADÝ A BOHATÝ

Tato kniha je o tom, jak jsme během necelých deseti let odešli do důchodu finančně svobodní, ačkoli jsme začínali bez peněz. Informujte se, jak můžete udělat totéž. Nechcete-li celý život tvrdě pracovat, tato kniha je pro vás. Proč byste nemohli odejít do důchodu mladí a bohatí?

Jack Canfield, Mark Victor, Hansen Les Hewitt  
SÍLA SOUSTŘEDĚNÍ A ÚSPĚCHU SE JMENUJE FOKUS  
Víte, co je hlavním důvodem, proč lidé nedostávají to, po čem touží? Je to špatné soustředění. Lidé, kteří se zaměří na to, co chtějí, začnou prosperovat. V knize najdete konkrétní strategie, jimiž se řídí nejúspěšnější lidé na světě. Vaše schopnost soustředění ovlivní vaši budoucnost - pusťte se do toho!

Jack Welch a Suzy Welch  
CESTA K VÍTĚZSTVÍ

Kniha představuje čtivý, podrobný plán sestavený po jednotlivých krocích, který může použít každý, chce-li se stát opravdovým vítězem. Jack Welch napsal filozofickou i pragmatickou knihu, která se má stát biblí obchodu pro příští generace. Jeho energie a vášně číší z každé stránky.

Robert G. Allen  
MNOHONÁSOBNÝ ZDROJ PŘÍJMŮ

Deset nových převratných metod, které vám umožní ohromné roční zisky, a to při zkráceném pracovním úvazku, práci prováděnou doma a s využitím minima vlastních financí. Kniha je výsledkem autorova celoživotního studia a zkušeností z výuky tisíců lidí k dosažení finanční nezávislosti. A teď jste na řadě vy.

John C. Maxwell  
ROZVÍJEJTE SVÉ VŮDČÍ SCHOPNOSTI

Autor zkoumá jednotlivé způsoby vedení lidí a shrnuje principy umění inspirovat, motivovat a ovlivňovat ostatní. Tyto principy se dají použít v jakékoli organizaci k podpoře integrity a k vyvolání pozitivních změn. Dozvíte se jaké hodnoty, vliv a motivace jsou pro úspěšného vůdce nezbytné.

John Marks Templeton, James Ellison  
TEMPLETONŮV PLÁN

John Templeton patří mezi nejvýznamnější investiční poradce na Wall Streetu. V knize popisuje 21 kroků, které vedou k trvalému štěstí a úspěchu, a to nejen na poli finančním, ale také v osobním životě. Konkrétní příklady názorně ilustrují, jak by měl člověk postupovat, aby dosáhl svých cílů.

Robert T. Kiyosaki – Sharon L. Lechter  
BOHATÝ TÁTA RADÍ, JAK INVESTOVAT

Knih je pro každého, kdo se chce stát bohatým investorem a dlouhodobě investovat do investičních příležitostí bohatých lidí. Jak se uvádí už v názvu, jde zde o rady a též seznámení s deseti základními pravidly investování bohatého táty, s technikami snižování investičního rizik, a s deseti věcmi, které musí mít investor pod kontrolou.

Robert Kiyosaki – Sharon L. Lechter  
CASHFLOW kvadrant

Cashflow kvadrant bohatého táty odhalí, proč někteří lidé pracují méně, vydělávají více, platí méně na daních a cítí se finančně jistější než jiní. Jde pouze o poznání, ze kterého kvadrantu je třeba pracovat a kdy. Všimli jste si, že řada nejlepších absolventů univerzit chce pracovat pro ty, co vysokou školu ani nedokončili? Kniha vás pomůže navést na cestu za objevením finanční svobody.

Nakladatelství PRAGMA  
V Hodkovičkách 2/20, 147 00 Praha 4  
Tel.: 241 768 565, fax: 241 768 561  
e-mail: [pragma@pragma.cz](mailto:pragma@pragma.cz) [www.pragma.cz](http://www.pragma.cz)

1985



**John Kotter** je vůdcem změn na Harvard Business School. Je autorem jedné z desítek knih, které získaly cenu nebo se staly obchodními bestsellery. Profesor Kotter přednáší a pořádá semináře na Harvardu a po celém světě. Žije se svou manželkou Nancy Dearman, dcerou Caroline a synem Jonathanem v Cambridge ve státě Massachusetts.



**Holger Rathgeber** je moderní globální manažer. Pracuje pro Becton Dickinson, jednu z předních společností medicínské technologie na světě. Rathgeber je z Frankfurtu v Německu. První profesionální léta strávil v Asii. Od roku 2004 žije s manželkou Juttou a syny Danielelem a Bennym v White Plains ve státě New York.

