

# TẢNG BẢNG TAN

**Đổi mới và thành công  
trong mọi hoàn cảnh**

## OUR ICEBERG IS MELTING:

### CHANGING AND SUCCEEDING UNDER ANY CONDITIONS

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

#### **Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách MCBooks.**

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách MCBooks.

#### **THƯƠNG HIỆU BIZBOOKS SÁCH DÀNH CHO DOANH NHÂN**

Với mong muốn giúp bạn phát triển, doanh nghiệp của bạn thịnh vượng và trường tồn, Bizbooks hy vọng được hợp tác cùng các tác giả trong và ngoài nước để chia sẻ những bài học thành công, những cuốn sách hay và chất lượng đến với độc giả Việt Nam.

#### **Các tác giả viết sách có nhu cầu xuất bản xin vui lòng liên hệ với chúng tôi qua:**

Email: [lienhebanquyen@mcbooks.vn](mailto:lienhebanquyen@mcbooks.vn)

Điện thoại: (024).3792.1466

(Băm số máy lẻ 112 - Phòng Kế hoạch)

## TẶNG BẰNG TẶNG: ĐỔI MỚI VÀ THÀNH CÔNG TRONG MỌI HOÀN CẢNH

### OUR ICEBERG IS MELTING

Bản quyền © thuộc Công ty cổ phần sách MCBooks.  
Theo hợp đồng chuyển nhượng giữa Công ty Cổ phần sách MCBooks và tác giả

#### **John Kotter và Holger Rathgeber**

Bất cứ sao chép nào không được sự đồng ý của Công ty Cổ phần sách MCBooks đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền quốc tế và công ước Berne về bản quyền sở hữu trí tuệ.

## Lời khen ngợi

“*Tảng băng tan* là cuốn sách thật tuyệt vời. Nó là hiện thân của các lời phán truyền mạnh mẽ và có thể giúp đỡ nhiều người. Cuốn sách này đã cho chúng ta biết tất cả các bước để thành công trong một thế giới đang thay đổi, từ việc tìm ra các vấn đề quan trọng, lập biểu đồ sự việc, tạo sự thấu hiểu và đồng thuận, đến việc đối phó với những người không muốn thay đổi...”

- **Chris Hand, Phó chủ tịch Citigroup  
Global Account, Tập đoàn Avaya**

“Tôi chưa bao giờ đọc một câu chuyện ngụ ngôn trong một cuốn sách kinh doanh nào nói về một vấn đề phức tạp như quản lý thay đổi. Tác giả đã chắt lọc nó thành một câu chuyện đơn giản cho tất cả mọi người hiểu. Đây là phần tiếp theo rất lý tưởng cho cuốn *Leading Change* (Dẫn dắt sự thay đổi) và *The Heart of Change* (Linh hồn của sự thay đổi). Đây chính là cuốn sách bắt-buộc-phải-đọc với bất cứ ai đang đối phó với việc quản lý thay đổi.”

- **Richard J. Kosinski, Chuyên viên phát triển danh mục, Yahoo Inc.**

“Được viết với một cách tiếp cận rất khác thường, cuốn *Tăng bằng tan* thực sự rất tuyệt vời. Chúng ta nên làm cho tất cả mọi người ở Washington DC đọc nó.”

- **Giáo sư Johnjen Batten, Phó Chủ tịch điều hành, Twin Disc Inc.**

“Lần đầu tôi đọc cuốn *Tảng băng tan* là vào tháng Năm. Tôi đã đặt hàng và phân phối sáu mươi bản in trong tháng Sáu, rồi đánh giá hiệu quả của nó đối với nỗ lực thay đổi của chúng tôi, sau đó lại đặt hàng thêm năm trăm bản in nữa vào tháng Chín. Đây đích thị là một viên đá quý.”

**- Heidi King, Giám đốc Chương trình, Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ**

“Đây là cuốn sách dễ đọc nhất nhưng cũng nhiều thông tin nhất mà tôi từng đọc. Tác giả đã dựng lên một trong những thách thức lớn nhất với viễn cảnh tảng băng đang dần tan chảy - “Có vấn đề gì sao? Tôi chỉ thấy có vấn đề gì cả” - cùng với hình ảnh của những chú chim cánh cụt quyết đoán. Đó quả là một ý tưởng thiên tài.”

**- Michael Dimelow, Giám đốc tiếp thị sản phẩm, TTP Communications PLC**

“Tôi đã dõi theo các tác phẩm, công trình của Kotter trong nhiều năm liền. Tôi hiểu được sức mạnh độc đáo của những cuốn sách và đã sử dụng chúng với khách hàng của tôi, để giúp mọi người và các tổ chức hoạt động tốt hơn. Theo tôi, nỗ lực mới nhất này – câu chuyện về chú chim cánh cụt nhỏ bé – là cuốn sách hay nhất và hữu ích nhất mà ông từng viết.”

**- Giáo sư Frohman, Chủ tịch, Frohman Associates**

“Nhờ cuốn sách này và việc tôi chia sẻ nó với một vài người trong tổ chức, mà chúng tôi đã phát triển nhanh chóng trên nhiều mặt. Chúng tôi được chuẩn bị sẵn sàng để tiến về phía trước thay vì cứ chần chừ, nghiên cứu thêm, hay tái cấu trúc nhiều hơn nữa, v.v... Nó đang tạo nên sự khác biệt rõ rệt cho chúng tôi.”

**- Giáo sư, Chủ tịch và Giám đốc Điều hành, Associated Press**

“Một cuốn sách tuyệt vời. Nó đã hoàn thành một công việc tuyệt vời là tuyên truyền về những thách thức chính của việc dẫn dắt sự thay đổi theo một cách rất đơn giản và hài hước. Chúng ta có thể dễ dàng xác định được vấn đề nhờ các nhân vật trong truyện. Nó cho phép chúng ta có một cuộc thảo luận nhẹ nhàng về các vấn đề rất khó khăn.”

- **Deb Karstetter, Phó Chủ tịch Điều hành,  
Dịch vụ Tài chính và Bảo hiểm ABD**

“Lần đầu tiên tôi được giới thiệu về câu chuyện kinh điển của nước Pháp *Hoàng tử bé* là khi tôi còn là một đứa trẻ sống tại Pháp. Tôi đọc lại cuốn sách tuyệt vời này khi còn học đại học và đọc đi đọc lại nhiều lần kể từ khi trưởng thành. Đó là một cuốn sách giúp tôi phát triển và hình thành tư duy phản biện. Tôi có thể thấy cuốn *Tảng băng tan* đã trở thành tác phẩm *Hoàng tử bé* kinh điển của thế kỉ hai mốt.”

- **Stephan Belon, Tổng Giám đốc, Eli Lilly, Bỉ**

“Cô con gái mười lăm tuổi của tôi đã thấy tôi đang đọc cuốn *Tảng băng tan* và khi tôi để cuốn sách trên giá, con bé cũng bắt đầu đọc nó. Khi con bé đọc xong, thì tới lượt vợ tôi. Sau đó, tất cả chúng tôi đã cùng nói về nó. Điều tôi nghi ngờ sẽ xảy ra với gia đình và đặc biệt với con gái của chúng tôi là bây giờ chúng tôi có một câu chuyện hay để sử dụng khi thảo luận về các vấn đề thay đổi – một câu chuyện dễ nhớ với những đặc điểm dễ thấy. Dường như nó có một “chất kết dính” trong đó, khiến người đọc khó mà quên được.”

- Peter Z. Orton, Tiến sĩ, Giám đốc  
Chương trình, Dự án đặc biệt, Học tập  
theo yêu cầu của IBM



“Trong thế giới vội vã với hàng đống dữ liệu và giấy tờ này, thì cuốn sách chính là một hơi thở mới, một cơn gió mát lành. Nó rất đơn giản, dễ đọc và chứa nhiều ý tưởng mà tất cả chúng ta có thể áp dụng. Tôi thấy đầu óc mình suy nghĩ về quá khứ khi đọc trang này, thì lại nghĩ về tương lai ở trang tiếp theo.”

**- Edward Day, Phó Chủ tịch điều hành,  
Southern Company Generation**

# TẢNG BẢNG TAN

**Đổi mới và thành công  
trong mọi hoàn cảnh**

*Ấn bản kỉ niệm 10 năm*

**John Kotter  
và Holger Rathgeber**

*Thiết kế mỹ thuật: Rebecca Solow*

# LỜI TỰA

Spencer Johnson, MD

Tác giả của cuốn *Ai đã lấy miếng pho mát của tôi?*

Đồng tác giả cuốn *Vị giám đốc một phút*

**B**ê ngoài, cuốn sách tuyệt vời này dường như là một câu chuyện ngụ ngôn đơn giản, dễ đọc và dễ hiểu. Nhưng đó chỉ là phần nổi của tảng băng mà thôi.

Khi làm việc với John Kotter, tại Trường Kinh doanh Harvard (Harvard Business School), tôi biết rằng anh ấy biết nhiều về việc thay đổi tổ chức hơn bất cứ ai, ở bất cứ đâu. Các nhà lãnh đạo và quản lý trên khắp thế giới đều đã đọc cuốn sách rất-được-

kính-trọng của ông, *Leading Change* (Dẫn dắt sự thay đổi) và đã phát hiện ra rằng sử dụng Quy trình tám bước là cách tốt nhất để đảm bảo thay đổi tổ chức thành công.

Điều đó có liên quan gì tới chúng ta cơ chứ?

Với cuốn *Tăng băng tan*, dù mọi người làm việc trong bất kỳ loại hình tổ chức nào, thì hầu hết đều có thể khám phá cách sử dụng Quy trình tám bước tương tự và tận hưởng nhiều thành công hơn trong những thời điểm thay đổi này.

Giáo sư Kotter và đồng tác giả sáng tạo giải- không-kém của ông, Holger Rathgeber, đã cho chúng ta thấy một nhóm chim cánh cụt sử dụng các bước của quy trình trong điều kiện bất lợi, mà dường như không hề biết điều đó.

Cho dù bạn làm việc trong một doanh nghiệp, hay làm một công việc bình thường để kiếm sống, thì tất cả mọi người từ CEO đến học sinh trung

học đều có thể học được từng bước một trong Quy trình tám bước qua câu chuyện này.

Khi bạn đọc những trang tiếp theo, bạn có thể muốn tự hỏi mình: “Tặng băng” của tôi là gì, và làm thế nào để tôi có thể áp dụng những gì tôi khám phá được trong câu chuyện này?”

Và sau đó cân nhắc việc chia sẻ nó với những người khác mà bạn đang làm việc cùng. Kết quả là mọi thứ thường trở nên tốt hơn khi mọi người thấu hiểu lẫn nhau.

## Chào mừng

**N**ếu biết xử lý tốt những thách thức trong công cuộc đổi mới, bạn sẽ thành công lớn. Ngược lại, bạn sẽ đẩy mình và người khác vào rủi ro.

Thông thường, các cá nhân và tổ chức không thấy được nhu cầu đổi mới. Họ không nhận ra được mình phải làm gì, hay làm như thế nào cho thành công và có hiệu quả. Các doanh nghiệp không làm được những điều này, các trường học cũng không và các quốc gia cũng vậy.

Nhiều thập niên qua, chúng tôi đã nghiên cứu về những thách thức trong công cuộc đổi mới. Chúng tôi biết những cạm bẫy mà ngay cả những người khôn ngoan cũng có thể rơi vào. Chúng tôi

biết các bước có thể bảo đảm thành công cho tập thể. Và chúng tôi sẽ trình bày cho các bạn những điều mà chúng tôi đã tìm ra.

Phương cách của chúng tôi là trình bày hơn là kể chuyện, và trình bày với một phương pháp qua nhiều thế kỷ vẫn giúp người ta học hỏi tốt hơn bất kỳ phương pháp nào khác: đó là sử dụng truyện ngụ ngôn.

Truyện ngụ ngôn có thể có tác động rất mạnh mẽ bởi vì chúng có những nhân vật và nội dung nghiêm túc, điều đó khiến cho chúng trở nên rõ ràng và dễ tiếp cận. Truyện ngụ ngôn thường rất đáng nhớ, và không giống những thông tin nóng hổi được kể ngày hôm nay mà bị lãng quên ngay ngày mai. Chúng có thể kích thích suy nghĩ, dạy cho chúng ta những bài học quan trọng và thúc đẩy bất cứ ai, dù trẻ hay già, sử dụng những bài học đó để giáo dục người khác. Trong thế giới công nghệ cao và hiện đại, chúng ta có thể dễ dàng quên

đi sự thật đơn giản nhưng sâu sắc này.

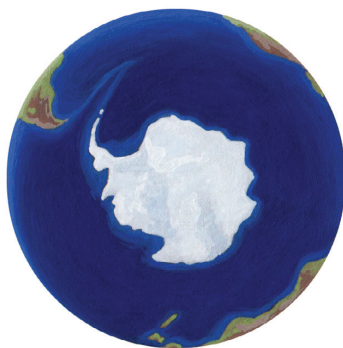
Nếu bạn biết nhiều về Nam Cực - bối cảnh mà chúng tôi đã dùng trong câu chuyện, thì bạn sẽ thấy rằng cuộc sống của những chú chim cánh cụt của chúng ta không giống như những gì bạn thấy trên phim tài liệu Địa lý Quốc gia đâu. Truyen ngu ngôn là vậy. Nếu bạn nghĩ rằng ngu ngôn là một câu chuyện vui với những bức hình minh họa phải dành cho trẻ nhỏ, thì bạn sẽ sớm thấy cuốn sách này nói về những vấn đề trong đời thực, khiến gần như tất cả mọi người trong các tổ chức phải thất vọng.

Câu chuyện ngu ngôn mà chúng ta đang đọc được lấy cảm hứng từ nghiên cứu giành giải thưởng của John Kotter về cách để thay đổi thành công. Tất cả chúng ta đều gặp phải những vấn đề cơ bản như trong câu chuyện. Nhưng rất ít người trong chúng ta có cách giải quyết hiệu quả cho những vấn đề đó. Và những gì được trình bày trong câu chuyện của chúng tôi đều xoay quanh vấn đề này.



## TẢNG BĂNG CỦA CHÚNG TA SẼ KHÔNG BAO GIỜ TAN

**N**gày xưa ngày xưa, có một bộ tộc chim cánh cụt sống ở vùng Nam Cực quanh năm băng giá, trên một tảng băng gần nơi mà ngày nay chúng ta gọi là Mũi Washington.



Thời nào thời nao rồi bao quanh nó là biển cả dồi dào thực phẩm. Trên bề mặt tảng băng là những bức tường tuyết sừng sững đời đời che chắn cho bộ tộc chim cánh cụt khỏi những cơn bão khủng khiếp vào mùa đông.

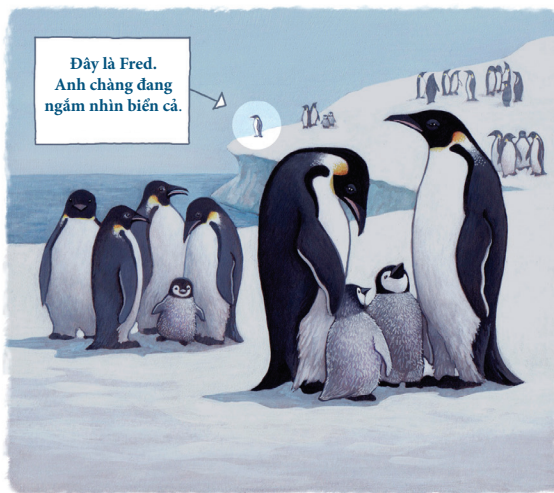
Bất cứ chim cánh cụt nào cũng có thể nhớ từ

bao đời nay chúng luôn sống trên tảng băng ấy. Nếu có lúc nào đó bạn tìm thấy thế giới dày tuyết giá của chúng, chúng sẽ bảo với bạn rằng: “Đây là quê hương của chúng tôi!”. Và chúng cũng sẽ nói rất hợp lý theo lối suy diễn ấy rằng: “và đây sẽ mãi mãi là quê hương của chúng tôi.” Nơi chúng sống không có cơ hội để mọi người lãng phí năng lượng. Mọi thành viên trong bộ tộc biết rằng chúng phải hợp quần lại với nhau để sống sót. Vì thế, chúng đã học cách nương tựa lẫn nhau. Chúng thường cư xử với nhau như một đại gia đình (dĩ nhiên, gia đình cũng có những mặt tốt và mặt xấu).



Đàn chim thật là đẹp. Chúng được gọi là những Cánh Cụt Hoàng Đế và là loài động vật lớn nhất trong 17 loài của vùng Nam Cực, thường xuyên mặc lễ phục trang trọng.

Trong 268 cánh cụt sống trong bộ tộc có một anh chàng tên là Fred. Nhìn bề ngoài, Fred có vẻ giống như mọi cánh cụt khác. Bạn có thể cho rằng chàng ta “điển trai” hoặc “có tư cách”, trừ phi bạn là người ghét động vật. Nhưng Fred có một điểm khác biệt rất quan trọng so với hầu hết những cánh cụt khác.



Fred rất hiếu kỳ và thích quan sát.

Những cánh cụt khác thường đi săn mỗi ngoài biển. Việc này rất cần thiết vì không có loại thức ăn nào khác ở vùng Nam Cực. Trong khi đó, Fred săn bắt cá thì ít mà nghiên cứu về băng và biển thì nhiều.

Những cánh cụt khác dành thời gian quây quần bên gia đình và bạn bè. Fred vẫn là một người chồng và người bố tốt, nhưng chàng giao thiệp ít hơn mức bình thường. Chàng thường tha thẩn một mình và ghi chép lại những điều quan sát được.

Bạn có thể cho rằng Fred là một cánh cụt kỳ dị, có lẽ là một kẻ mà cánh cụt khác không muốn kết bạn. Nhưng thực sự không đúng như vậy. Fred chỉ đang làm những điều mà có vẻ như theo chàng là đúng. Dần dà, chàng càng trở nên cảnh giác với điều mình thấy được.

Fred có một cái cặp chứa đầy những điều chàng quan sát được, những ý tưởng và những đúc kết. (Phải, một cái cặp. Đây là truyện ngụ ngôn). Thông tin mà chàng thu thập được ngày càng trở nên đáng lo ngại và bắt đầu báo động rằng: Tầng băng đang tan và chẳng bao lâu nữa có lẽ sẽ vỡ ra!!