

LBRIS

We know  
books

*Cum*  
ÎȚI VEI MĂSURA  
VIAȚA?

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**Christensen, Clayton M.**

**Cum îți vei măsura viața?** / Clayton M. Christensen ; trad. din lb. engleză de Victor-Florin Hulber ; desene de Vasile Anghelache. - București : Editura Spandugino, 2022

ISBN 978-606-8944-85-2

I. Hulber, Victor-Florin (trad.)

II. Anghelache, Vasile (il.)

336

Clayton M. Christensen, *How will you measure your life?*

Original work copyright © 2017 **Harvard Business**

**School Publishing Corporation**

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Via Agenția Literară Livia Stoia

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Copyright © Spandugino 2022

Toate drepturile rezervate Editurii Spandugino.

Editura Spandugino

Strada Docenților, nr. 18, sector 1, București

Comenzi telefonice: 0040 737 730 700

Comenzi prin e-mail: office@edituraspandugino.ro

Comenzi online: www.edituraspandugino.ro

Înainte de a publica *The Innovator's Dilemma*<sup>1</sup>, am primit un apel telefonic de la Andrew Grove, președintele de atunci al companiei Intel. Citise una dintre primele mele lucrări despre tehnologia perturbatoare și dorea să mă adresez colaboratorilor săi direcți, pentru a le explica în ce constă cercetarea mea și care sunt implicațiile sale pentru Intel. Entuziasmat, m-am deplasat cu avionul spre Silicon Valley, unde am ajuns la ora stabilită. Însă acolo, Grove mi-a spus:

---

<sup>1</sup> Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press, Boston, 1997 (n. red.).

**LBRIS** | We know books  
— Uite, s-a întâmplat ceva. Îți putem acorda doar 10 minute. Spune-ne ce înseamnă pentru Intel modelul tău de tehnologie perturbatoare.

I-am răspuns că mi-e imposibil să procedez astfel, având nevoie de 30 de minute pentru a le explica modelul, întrucât orice afirmație cu privire la Intel are sens doar într-un anumit context. După 10 minute de explicații, Grove m-a întrerupt:

— Îți înțeleg modelul. Spune-ne doar ce înseamnă acesta pentru Intel.

Am insistat asupra faptului că îmi sunt necesare încă 10 minute pentru a le descrie felul în care procesul de perturbare a pătruns într-o industrie foarte diferită, cea a oțelului, astfel încât el și echipa lui să poată înțelege modul de funcționare a perturbării.

Le-am povestit despre începuturile companiei Nucor și ale altor minioțelării care au atacat, mai întâi, nivelul cel mai de jos al pieței – bare de oțel sau armătură metalică –, pentru ca apoi să-și îndrepte atenția spre nivelul cel mai înalt, de calitate superioară, subcotând oțelăriile tradiționale.

Când am încheiat relatarea despre minioțelării, Grove a afirmat:

— OK, am înțeles. Pentru Intel, aceasta înseamnă...

Și a continuat să articuleze ceea ce putea să reprezinte chiar strategia companiei, de la nivelul cel mai de jos al pieței și până în momentul lansării procesorului Celeron.

De atunci, m-am gândit de nenumărate ori la toate acestea. Dacă aș fi stăruit,

LIBRIS | We know books

încercând să-i arăt lui Andy Grove cum ar fi trebuit să gândească asupra afacerii cu microprocesoare, totul s-ar fi năruit. Dar, în loc să-i comunic punctul meu de vedere, l-am învățat pe el să reflecteze – și astfel a ajuns pe cont propriu la decizia corectă, aceleași pe care am întrevăzut-o și eu.

Experiența de atunci a avut o influență profundă asupra mea. Când oamenii mă întreabă ce anume cred eu că ar trebui să facă, rareori le răspund direct.

În schimb, le repet întrebarea cu voce tare, punând-o în relație cu unul dintre modelele mele. Le descriu felul cum procesul, conform modelului, s-a impus într-o industrie destul de diferită de a lor. Și atunci, de cele mai multe ori, mi se răspunde: „OK, am înțeles”. Iar răspunsurile pe care ei le dau la

propriile întrebări sunt, adesea, mult mai perspicace decât aș fi reușit eu să le formulez vreodată.

Cursul meu de la Harvard Business School este structurat în așa fel încât să-i sprijine pe studenți să înțeleagă ce înseamnă teoria bunului management și cum o pot aplica. Pe acest nucleu adaug apoi diferite modele sau teorii care îi ajută să reflecteze asupra multiplelor dimensiuni pe care funcția unui manager general le implică în stimularea dezvoltării și a inovației. De-a lungul fiecărei lecții, analizăm câte o companie prin filtrul acestor teorii, explicând de ce a ajuns în situația respectivă și examinând acțiunile manageriale care conduc la rezultatele așteptate.

În ultima zi de curs, îmi provoc studenții să aplice aceste perspective teoretice