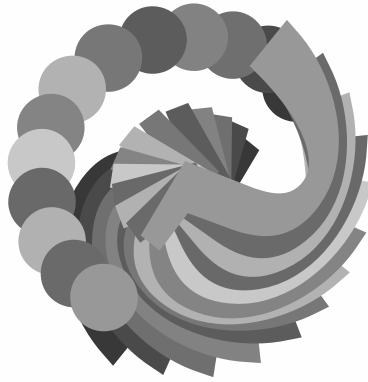


CUM
ÎȚI VEI
MĂSURA
VIATA?



CUM
ÎȚI VEI
MĂSURA
VIAȚA?

CLAYTON M.
CHRISTENSEN

JAMES ALLWORTH
KAREN DILLON

Traducere din engleză de
Smaranda Nistor


PUBLICA

The original title of this book is:

How will you measure your life?, by Clayton M. Christensen, James Allworth and Karen Dillon

Copyright © 2012 by Clayton M. Christensen, James Allworth and Karen Dillon. All rights reserved. Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.

© Publica, 2013, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-54-6

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CHRISTENSEN, CLAYTON M

Cum îți vei măsura viața? / Clayton M. Christensen & James Allworth & Karen Dillon ; trad.: Smaranda Nistor. - București : Publica, 2013

ISBN 978-606-8360-54-6

I. Allworth, James

II. Dillon, Karen

III. Nistor, Smaranda (trad.)

336

EDITORI:

Cătălin Muraru

Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

REDACTOR:

Tudorița Șoldănescu

DESIGN:

Alexe Popescu

DTP:

Răzvan Nasea

CORECTURĂ:

Elena Bițu

Silvia Dumitrache

Autorul este ca un ceasornicar minuțios care, la masa lui de lucru, desface conceptual mecanismul, îl recompune prin exemple și dă ora exactă în interpretarea inovației. Cartea oferă o perspectivă originală privind felul în care urmărirea realizărilor imediate ne blochează calea către succesul durabil. Activarea mecanismelor mentale individuale ce țintesc recompense imediate: încheierea unei afaceri, obținerea unei promovări sau creșterea salariului sunt extinse și la nivelul organizațional îmbrăcând forme specifice. Companiile urmăresc indicatorii financiari, creșterea cotei de piață și rezultate tangibile imediate fără să observe schimbările accelerate din industrie și să inoveze. Clayton Christensen pune în oglindă oamenii și organizațiile, stabilește ca element comun nevoia de gratificații imediate, pleacă de la exemple concrete în argumentație și propune ca remediu inovația.

Lectură plăcută!

Elena Badea – Director de Marketing și Comunicare, EY România

Cuprins

Prolog	11
1. Nu tot ce zboară...	19
SECȚIUNEA ÎNTÂI	
CUM SĂ-ȚI GĂSEȘTI FERICIREA ÎN CARIERĂ	29
2. Ce ne pune în mișcare	35
3. Echilibrul dintre calcul și șansă	51
4. Strategia ta nu este ce spui tu că este	71
SECȚIUNEA A DOUA	
FERICIREA POATE FI GĂSITĂ ÎN RELAȚIILE CU ALȚI OAMENI	85
5. Timpul care nu așteaptă	93
6. Pentru ce treabă ai „angajat” paharul ăla de milkshake?	109
7. Copiii noștri pe corabia lui Tezeu	131
8. Școala experienței	153
9. Mâna invizibilă din familia ta	171
SECȚIUNEA A TREIA	
DEPARTE DE PORȚILE ÎNCHISORII	187
10. Doar de data aceasta...	191
Epilog	207
Mulțumiri	221

Famiilor noastre

Prolog

În ultima zi a cursului pe care îl predau la Harvard Business School, încep de regulă prin a le spune studenților mei ce am observat chiar la foștii mei colegi de facultate, după ce am absolvit studiile superioare de economia afacerilor. Exact la fel ca în cazul oricărei alte școli, reuniunile noastre cincinale mi-au pus la dispoziție o înșiruire de instantanee fascinante. Facultatea se pricepe de minune să-și ademenească foștii absolvenți la evenimente de acest fel, care aduc cele mai multe fonduri; se scoate covorul roșu pentru o sumă întregă de vorbitori importanți și întâlniri bine mediatizate în presă. Propria-mi reuniune de la cinci ani după absolvire n-a făcut nici ea excepție și am venit în număr mare. Uitându-mă în jur, toată lumea părea atât de rafinată și de prosperă încât nu te puteai abține să nu gândești că faci realmente parte dintr-o categorie specială!

Aveam în mod evident motive să sărbătorim. Foștii mei colegi păreau s-o ducă foarte bine: aveau slujbe excelente, unii lucrau în țări exotice, iar majoritatea reușiseră să se însoare cu femei care arătau mult mai bine decât ei. Părea că viețile lor fuseseră sortite să fie fantastice din toate punctele de vedere.

Dar la întâlnirea de zece ani, lucruri la care niciunul dintre noi nu se așteptase au devenit din ce în ce mai frecvente. Câțiva dintre foștii colegi de grupă, pe care abia așteptam să-i revăd, n-au mai venit la reuniune, și n-aveam nici cea mai vagă idee de ce. Treptat, după ce i-am sunat sau m-am interesat prin alți

prieteni comuni, am pus lucrurile cap la cap. Printre foștii mei colegi se numărau directori din firme renumite de consultanță sau de investiții financiare, cum ar fi McKinsey & Co. și Goldman Sachs; alții erau pe cale să ocupe posturi importante în companii din topul *Fortune 500*; iar câțiva câștigau sume uriașe de bani, apte să-i schimbe viața unui om obișnuit.

În ciuda acestor realizări profesionale, totuși, se vedea clar că mulți dintre ei sunt nefericiți.

Dincolo de fațada succesului profesional, erau mulți cărora nu le plăcea ceea ce făceau pentru a-și câștiga existența. Mai erau, de asemenea, și multe cazuri de divorțuri sau mariaje nefericite. Îmi amintesc cazul unui fost coleg care nu mai vorbise de ani de zile cu copiii lui și care locuia acum pe cealaltă coastă a Americii, față de ei. Un altul era la a treia nevastă, de când terminaserăm facultatea.

Foștii mei colegi erau nu doar printre cei mai inteligenți oameni din câți am cunoscut eu, ci și printre cei mai deceți. La absolvire, aveau planuri și viziuni de viitor pentru ceea ce-și doreau să realizeze – și nu doar în carieră, ci și în viața personală. Și totuși, la un moment dat pe parcurs, ceva nu mersese deloc bine pentru unii dintre ei: relațiile lor personale începușeră să se deterioreze, chiar în timp ce perspectivele profesionale se deschideau larg. Am avut senzația că le era rușine să ne explice nouă, prietenilor lor, acest contrast între traiectoria personală și cea profesională.

La vremea aceea, am socotit că-i doar un accident de parcurs; un soi de criză a vârstei mijlocii. Dar la întâlnirea de 25 de ani și la cea de 30 de ani, problemele erau încă și mai mari. Unul din foștii noștri colegi – Jeffrey Skilling – ajunsese la închiisoare, din cauza rolului jucat în scandalul Enron.

Acel Jeffrey Skilling pe care îl știam eu de pe vremea facultății era un om bun. Deștept, muncitor, devotat familiei.

Se numărase printre cei mai tineri parteneri din toată istoria companiei McKinsey & Co., iar mai apoi a ajuns să câștige peste 100 de milioane de dolari într-un singur an, ca director general la Enron. În paralel însă, viața lui particulară era mai puțin reușită: prima căsătorie se sfârșise printr-un divorț. Cu siguranță, nu l-am recunoscut în rechinul finanțelor, descris în presă pe măsură ce persoana lui devenea tot mai cunoscută. Și totuși, când întreaga lui carieră s-a făcut praf și pulbere, odată cu condamnarea lui la închisoare pentru multiple capete de acuzare legate de colapsul financiar al grupului Enron, pe mine nu m-a șocat atât faptul că fostul meu coleg călcase strâmb, cât modul spectaculos în care avusese loc prăbușirea lui. În mod evident, ceva îl împinsese într-o direcție greșită.

Lipsa de satisfacție personală, eșecuri în viața de familie, greutăți profesionale, ba chiar și comportament infracțional – aceste probleme nu-i afectau doar pe foștii mei colegi de la Harvard Business School. Am văzut cum se întâmplă același lucru și cu foștii mei colegi de studii postuniversitare, beneficiari ai bursei Rhodes de la Universitatea Oxford. Ca să li se ofere ocazia de a primi această bursă, colegii mei trebuiau să fi demonstrat o extraordinară capacitate de realizare academică; performanță superioară în activități extracurriculare, cum ar fi sport, politică sau literatură; și contribuții semnificative la bunul mers al propriei comunități. Acești oameni erau personalități bine conturate, cu mari realizări în viață, care aveau în mod evident multe de oferit lumii în care trăiau.

Dar, odată cu trecerea anilor, unii dintre cei 32 de foști colegi ai mei bursieri Rhodes au avut și ei parte de decepții similare. Unul a jucat un rol principal într-un uriaș scandal financiar, cu tranzacții pe bază de informații privilegiate, relatat în cartea *Den of Thieves* a lui James B. Stewart. Un altul a ajuns la închisoare din cauza relației sexuale cu o adolescentă, care lucrase

ca voluntară în campania lui electorală. La vremea aceea, era căsătorit și avea trei copii. Unul despre care credeam că îl așteaptă realizări mărețe în sfera profesională și în cea familială a eșuat în ambele – inclusiv având mai mult de un divorț.

Știi sigur că niciunul dintre acești oameni nu și-a terminat școala cu o strategie deliberată de a ajunge să divorțeze sau să piardă legătura cu propriii copii – și cu atât mai puțin să intre la închisoare! Și totuși, exact aceasta a fost strategia pe care prea mulți dintre ei au sfârșit prin a o pune în practică.

Să nu mă înțelegeți greșit! În paralel cu aceste dezamăgiri, există mulți alți foști colegi de-ai mei care au dus vieți exemplare în plan personal; au fost cu adevărat un exemplu de urmat pentru mine. Dar viețile noastre nu s-au sfârșit, iar cele ale copiilor noștri sunt în plină desfășurare. Înțelegerea cauzelor care au provocat problemele unora dintre foștii mei colegi este importantă nu doar pentru cei care au ieșit de pe calea pe care plănuiseră s-o urmeze, ci și pentru aceia a căror viață continuă să se afle pe traiectoria corectă – precum și pentru cei a căror călătorie existențială se află abia la început. Toți suntem vulnerabili la forțele și deciziile care i-au îndepărtat pe atât de mulți de firul vieții dorite.

Mă număr printre cei care au avut noroc până acum – din multe puncte de vedere, mulțumită minunatei mele soții, Christine, care m-a ajutat să văd în viitor cu remarcabilă previziune. Ar fi însă o prostie din partea mea să scriu această carte ca să proclam că oricine imită deciziile luate de noi va avea parte de fericire și succes. Dimpotrivă, pentru scrierea acestei cărți eu am urmărit metoda prin care s-a caracterizat cercetarea întreprinsă de mine în domeniul managementului.

I-am angrenat și pe studenții mei în acest demers. În cursul meu de managementul afacerilor pentru masterat, denumit „Crearea și viabilizarea unei întreprinderi de succes“, studiem

teorii privitoare la diferitele caracteristici ale postului de manager general. Teoriile acestea sunt descrieri ale *cauzelor* care fac să se întâmple lucrurile – și ale motivelor pentru care se întâmplă. Atunci când studenții înțeleg aceste teorii, noi le „punem în cadru“ – ca pe niște lupe conceptuale – pentru a examina un studiu de caz al unei companii. Discutăm ce anume ne poate spune fiecare teorie despre motivele și modurile în care au apărut problemele și ocaziile favorabile în cazul firmei respective. Apoi folosim aceste teorii pentru a prezice genul de probleme și ocazii care este cel mai probabil să apară în viitor pentru firma în cauză, aplicând teoriile pentru a previziona ce măsuri vor trebui să ia managerii în vederea rezolvării lor.

Procedând astfel, studenții învață că o teorie solidă este capabilă să explice lucrurile care s-au întâmplat și care se vor întâmpla pe palierele ierarhice al lumii afacerilor: în ramurile economice, în corporațiile care alcătuiesc acele ramuri și în echipele care se află în interiorul unităților economice. În ultimii câțiva ani, în ultima zi de curs, după ce am rezumat ceea ce se întâmplă atât de des în viețile absolvenților noștri, am dus discuția cu un pas mai departe, sondând adâncimea înțelegerii până la elementul fundamental al organizațiilor: indivizii. Pentru această discuție, în loc să folosim firmele ca studii de caz, ne folosim pe noi înșine.

Eu vin la aceste discuții cu mai multă experiență decât studenții mei, dar respect aceleași reguli. Scopul nostru este să analizăm nu ce *sperăm* să ni se întâmple, ci mai degrabă ceea ce teoriile *prezic* că ni se va întâmpla, drept rezultat al diferitelor decizii și acțiuni. Pentru că am fost prezent la asemenea discuții timp de mulți ani, am aflat mai multe despre aceste probleme decât oricare grup de studenți ai mei. Ca să fim chit, totuși, le-am împărtășit întâmplări despre cum s-au manifestat aceste teorii în viața mea.

În ideea de a structura organizat această discuție, eu scriu în partea de sus a tablei teoriile pe care le-am studiat. Apoi scriu trei întrebări simple alături de aceste teorii:

Cum pot fi sigur că:

- *Voi avea succes și voi fi fericit în cariera mea?*
- *Relația mea cu soția/soțul, cu copiii mei și cu ceilalți membri ai familiei mele lărgite, precum și cu prietenii apropiați devine o sursă durabilă de fericire pentru mine?*
- *Duc o viață cinstită – și nu ajung la închisoare?*

Poate că aceste întrebări par simple, dar sunt niște întrebări pe care prea mulți din foștii mei colegi de facultate nu și le-au pus sau, dacă și le-au pus, au scăpat din vedere ceea ce aflaseră.

An după an, am rămas uluit de felul în care teoriile predate la curs scot la lumină nu doar problemele din companiile studiate de noi, ci și din viețile noastre personale. În cartea aceasta, voi încerca să rezum câteva dintre cele mai inspirate idei pe care studenții mei și cu mine le-am analizat în acea ultimă zi de curs.



În primăvara anului 2010, am fost rugat să le vorbesc nu numai studenților de la cursul meu, ci întregii serii de studenți care aveau să absolva în anul acela. Dar acesta n-a fost singurul lucru ușor diferit în ziua aceea. În picioare pe podium, cu puținul păr rămas pe cap în urma chimioterapiei, le-am explicat celor prezenți că fusesem diagnosticat cu limfom folicular, același tip de cancer din cauza căruia murise și tatăl meu. Mi-am exprimat recunoștința că puteam folosi aceste momente cu ei, pentru a sintetiza ceea ce eu și studenții mei învățaserăm din concentrarea acestor teorii asupra noastră ca persoane. Am

vorbit despre lucrurile care sunt cele mai importante în viața noastră – nu doar atunci când te confrunți cu o boală necruțătoare, ca în cazul meu, ci în fiecare zi, pentru fiecare dintre noi. Faptul că le-am putut împărtăși gândurile mele studenților care se pregăteau să-și croiască propriul drum în lume a fost o experiență remarcabilă.

James Allsworth, care mi-a fost student în semestrul acela și s-a aflat în auditoriu în ziua aceea, și Karen Dillon, care auzise despre observațiile mele în virtutea funcției de redactor la *Harvard Business Review*, au fost amândoi extrem de mișcați de subiect. Ulterior, i-am rugat să mă ajute să transmit către un public mai larg sentimentul pe care l-au avut cei prezenți în ziua aceea în Sala Burden din campusul Harvard Business School.

Apartinăm de trei generații diferite și avem convingeri complet diferite care ne călăuzesc viețile. James este un proaspăt absolvent al facultății de economie afacerilor, care mă asigură că el este ateu. Eu sunt un tată și un bunic cu profunde credințe religioase, aflat mult departe în a treia mea carieră. Karen, mamă a două fete, are o carieră de două decenii ca redactor. Ea spune că părerile ferme și cariera o încadrează undeva la mijloc între noi.

Dar pe toți trei ne unește țelul de a vă ajuta să înțelegeți teoriile pe care le prezentăm în această carte, pentru că avem convingerea că ele vă pot ascuți acuitatea cu care vă puteți analiza și îmbunătăți viața. Cartea scrisă de noi este la persoana întâi, persoana mea, pentru că așa le vorbesc eu studenților mei – și copiilor mei – despre modul acesta de gândire. Dar James și Karen au fost cu adevărat coautori în scrierea ei.

Nu vă promit că veți găsi soluții ușoare în această carte – ca să răspunzi la întrebările puse, trebuie să te străduiești din toate puterile. Mie mi-a luat zeci de ani. Dar a fost una dintre cele mai valoroase întreprinderi din toată viața mea. Eu sper ca teoriile

din această carte să vă poată ajuta pe parcursul călătoriei vieții, astfel încât, la final, să puteți da singuri un răspuns categoric la întrebarea „Cum îți vei măsura viața?”

1 | Nu tot ce zboară...

Există probabil zeci de oameni bine intenționați care au sfaturi despre cum să-ți trăiești viața, cum să iei hotărâri în carieră sau cum să fii fericit. La fel, dacă intri în sectorul dedicat cărților de autoperfecționare, din orice librărie, vei fi copleșit de mulțimea posibilităților de alegere despre cum să-ți îmbunătățești viața. Intuiția îți spune că nu toate aceste cărți pot avea dreptate. Dar cum să-ți dai seama de diferența dintre ele? De unde poți ști care sfaturi sunt bune și care nu?

Deosebirea dintre ce să gândești și cum să gândești

Nu există soluții facile în fața dificultăților vieții. Căutarea fericirii și a unui sens în viață nu este ceva nou. De mii de ani oamenii meditează asupra motivului pentru care existăm.

Noutatea este dată, totuși, de modul în care unii gânditori contemporani abordează problema. O mulțime de așa-zii experți nu fac altceva decât să ofere răspunsurile. Nu trebuie să ne surprindă că aceste răspunsuri sună foarte atrăgător pentru unii. Ei iau probleme grele – chestiuni pentru care nu-ți ajunge o viață întreagă ca să le poți rezolva! – și vin cu soluții rapide.

Eu nu intenționez așa ceva cu cartea pe care o aveți în față. Nu există răspunsuri simple la problemele fundamentale ale vieții. Dar vă pot oferi niște instrumente, pe care le voi numi *teorii* în această carte, care vă vor ajuta să alegeți alternativa cea mai potrivită pentru circumstanțele vieții voastre.

Mi-am dat seama de eficiența acestei abordări în 1997, înainte să-mi apară prima carte, *Dilema inovatorului*. Am primit un telefon de la Andy Grove, pe atunci președintele companiei Intel. Auzise de unul dintre primele mele articole academice despre inovarea disruptivă și m-a rugat să vin la sediul lui central din Santa Clara, ca să-mi explic teoriile și să le spun, lui și echipei sale de directori superiori, ce implicații puteau avea pentru Intel. Tânăr profesor ce eram, am luat plin de entuziasm avionul spre Silicon Valley și m-am prezentat la ora stabilită – ca să-l aud pe Andy spunând: „Știi, s-au întâmplat niște chestii. Nu-ți putem acorda decât zece minute. Spune-ne ce înseamnă cercetările tale pentru Intel, ca să putem pune lucrurile în mișcare“.

I-am răspuns: „Andy, nu pot, pentru că nu știu aproape nimic despre Intel. Singurul lucru pe care-l pot face este să vă explic mai întâi teoria; pe urmă, putem privi compania prin lupa pe care o oferă teoria“. I-am arătat apoi o diagramă cu teoria mea despre „disrupție“ – perturbarea bruscă sau aruncarea în dezordine a unei stări de fapt. I-am explicat că disrupția se petrece atunci când un concurent intră pe o piață cu un produs sau un serviciu la preț scăzut, pe care majoritatea jucătorilor consacrăți din ramura de activitate respectivă îl consideră inferior. Dar concurentul nou intrat utilizează tehnologia și modelul propriu de afaceri pentru a-și îmbunătăți continuu oferta, până ce ajunge să fie suficient de bună încât să le satisfacă trebuințele clienților. După zece minute de explicații, Andy m-a întrerupt nerăbdător: „În regulă, teoria ta am înțeles-o, eu vreau doar să-mi spui ce înseamnă ea pentru Intel“.

Am spus: „Andy, tot nu pot. Trebuie să-ți arăt cum și-a croit drum acest proces printr-un sector economic foarte diferit, ca să-ți faci o imagine despre cum acționează“. I-am spus povestea industriei metalurgice, în care Nucor și alte mini-oțelării au perturbat existența marilor combine integrate. Mini-oțelăriile au