



חומר זה הינו תרגום מלא לעברית של עמודים 1-6 בספר:

HOW WILL YOU MEASURE YOUR LIFE? Copyright © 2012 by Clayton M. Christensen, James Allworth, and Karen Dillon. All rights reserved. Reprinted by arrangement with HarperCollins Publishers.”

תורגם לעברית עבור קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, המרכז לאחריות תאגידית, בית הספר למינהל עסקים, המסלול האקדמי המכללה למינהל, ע"י דורית אתר attargum@zahav.net.il, 04-6258416.

HOW WILL YOU MEASURE YOUR LIFE

כיצד תמדוד את חייך

קלייטון מ. כריסטנסן
ג'יימס אולוורת' וקארן דילון

פתח דבר

בשיעור האחרון בקורס שאני מלמד בבית הספר לעסקים של הרווארד, אני נוהג לספר לסטודנטים שלי על מה שלמדתי מתוך התבוננות על חבריי לכיתה מבית הספר למינהל עסקים. כמו בכל מוסד חינוכי אחר, פגישות המחזור שלנו אחת לחמש שנים מספקות סדרה של תמונות מצב מרתקות. בית הספר מצטיין בפיתוי בוגריו לאירועים אלה, המשמשים מקור חשוב לגיוס כספים. השטיח האדום נפרס, עם שלל דוברים ידועים ואירועים. פגישת המחזור שלי בשנה החמישית לסיום הלימודים לא הייתה יוצאת מכלל זה, וקהל רב הגיע לאירוע. במבט סביב, כולם נראו כל כך מצוחצחים ומצליחים – לא יכולנו אלא להרגיש שבאמת היינו חלק ממשהו מיוחד.

ללא ספק היו לנו סיבות טובות לחגוג. נראה כי חבריי לכיתה עשו חיל; היו להם משרות מצוינות, חלקם עבדו במקומות אקזוטיים, ורוב הבחורים הצליחו להתחתן עם בנות זוג שנראות טוב יותר מהם. נדמה שהם נועדו לחיים פנטסטיים בכל היבט אפשרי.

אך בפגישת המחזור העשירית שלנו, דברים שמעולם לא ציפינו שיקרו היו עתה שכיחים יותר. כמה מחבריי לכיתה שקיוויתי לפגוש לא הגיעו, ולא היה לי מושג מדוע. אט-אט, לאחר שהתקשרתי אליהם או שאלתי חברים אחרים, התחלתי לחבר את החלקים. בין חבריי לכיתה היו מנהלים בכירים בחברות ייעוץ ופיננסים כמו מקינזי אנד קו, וגולדמן זקס; אחרים היו בדרכם למשרות בכירות בחברות Fortune 500; חלקם כבר היו יזמים מצליחים, והיו כמה שהשתכרו סכומי כסף עצומים, כאלה שמשנים את החיים.



אך למרות הישגים מקצועיים אלה, ניכר היה כי רבים מהם אינם מאושרים.

מאחורי החזות החיצונית של הצלחה מקצועית, היו רבים שלא נהנו ממה שהם עושים לפרנסתם. היו גם לא מעט סיפורים של גירושין, או נישואין לא מאושרים. אני זוכר חבר אחד לכיתה שבמשך שנים לא דיבר עם ילדיו, והתגורר עתה הרחק מהם בקצה השני של הארץ. חברה אחרת נישאה בשלישית מאז שסיימו את האוניברסיטה.

חבריי לכיתה היו לא רק כמה מהאנשים המבריקים ביותר שהכרתי מעודי, אלא גם כמה מההגונים שבהם. בסיום התואר היו להם תכניות וחזון על מה ששייגו, לא רק בהיבט של הקריירה, אלא גם בחייהם האישיים. ובכל זאת, משהו השתבש עבור חלק מהם לאורך הדרך: מערכות היחסים האישיות שלהם החלו להידרדר, אפילו בשעה שמבחינה מקצועית הם פרחו. הרגשתי שהם נבוכים להסביר לחבריהם את הניגוד בין מסלולי חייהם, האישיים והמקצועיים.

בעת ההיא הנחתי שמדובר בשינוי זמני, משבר אמצע החיים מסוג כלשהו. אולם במפגשי המחזור שלנו בשנה העשרים-וחמש והשלושים, הבעיות החמירו. אחד מחבריי לכיתה – ג'פרי סקילינג – מצא את עצמו בבית הכלא על חלקו בשערוריית אנון.

ג'פרי סקילינג שהכרתי מתקופת הרווארד היה איש טוב. הוא היה חכם, הוא עבד קשה, הוא אהב את משפחתו. הוא היה בין השותפים הצעירים ביותר בתולדות מקינזי אנד קו, ובהמשך דרכו הרוויח יותר מ-100 מיליון דולר בשנה כמנכ"ל אנון. אך בה בעת, חייו הפרטיים לא היו מוצלחים: נישואיו הראשונים הסתיימו בגירושין. כלל לא זיהיתי את הכריש הפיננסי שתואר בתקשורת, כאשר שמו הלך והתבלט בסיקור הפרשה. ובכל זאת, כאשר בעקבות הרשעתו בעבירות פדרליות בקשר לקריסה הפיננסית של אנון נחשף כל מסלול הקריירה שלו, הייתי מזועזע לא רק מכך שהוא סטה לדרך רעה, אלא באיזו דרך מרהיבה עשה זאת. ללא ספק היה משהו שהסיט אותו לכיוון לא נכון.

חוסר שביעות רצון אישית, כישלונות במשפחה, מאבקים מקצועיים, אפילו התנהגות פלילית – בעיות אלה לא היו מנת חלקם של חבריי מהארוורד בלבד. ראיתי איך אותו הדבר קורה לחבריי לכיתה מרודס סקולרס (Rhodes Scholars) באוניברסיטת אוקספורד בשנים שלאחר סיום לימודינו. כדי לקבל את ההזדמנות ללמוד בתוכנית זאת, חבריי לכיתה חייבים היו להפגין מצוינות אקדמית יוצאת דופן; ביצועים מעולים בפעילויות שמחוץ ללימודים העיוניים, כמו ספורט, פוליטיקה או כתיבה; ותרומה משמעותית לקהילה. אלה היו אנשים רבגוניים ומוכשרים, שללא ספק היה להם מה להציע לעולם.

אך בחלוף השנים, חלק משלושים ושניים חבריי לכיתה ברודס נחלו גם הם אכזבות דומות. לאחד מהם היה תפקיד מרכזי בשערוריית סחר פנים גדולה, שסופרה מאוחר יותר בספר מאורת הגנבים. אחר הגיע לכלא בגלל יחסים מיניים עם נערה שעבדה איתו על הקמפיין הפוליטי שלו. הוא היה נשוי עם שלושה ילדים באותה העת. אחד שסברתי כי הוא



נועד לגדולה בחייו המקצועיים והמשפחתיים, נקלע לקשיים בשניהם – ואף התגרש יותר מפעם אחת.

אני יודע בוודאות שאיש מן האנשים הללו לא תכנן בתום לימודיו שום אסטרטגיה מכוונת להתגרש או לאבד קשר עם ילדיו – ובוודאי שלא להגיע לכלא. אולם זו בדיוק האסטרטגיה שרבים מביניהם יישמו בסופו של דבר.

אינני רוצה להטעות אתכם. לצד אכזבות אלה, היו רבים מחבריי וחברותיי לכיתה שניהלו חיים אישיים למופת; הם באמת מקור של השראה עבורי. אך החיים שלנו עוד לא הסתיימו, וחיים של ילדינו מתחילים רק עתה להתפתח. חשוב להבין מה גרם לבעיות שהפילו חלק מחבריי לכיתה, לא רק למען אלה שסטו מן המסלול שבו תכננו ללכת, אלא למען אלה שחיים עדיין מתקדמים על מסלול נכון – וכן אלה שמסעם רק מתחיל. כולנו פגיעים לכוחות ולהחלטות שהסיטו רבים מדי מהדרך.

לפי שעה אני נמנה עם בני המזל – במידה רבה הודות לרעייתי הנהדרת, כריסטין, שעזרה לנו להביט אל העתיד בכישרונה המדהים לראיית הנולד. אך תהיה זו טיפשות גמורה מצדי לכתוב ספר זה כדי להצהיר שכל מי שיעתיק את ההחלטות שעשיתי אני, יזכה גם הוא לאושר ולהצלחה. במקום לעשות זאת, נקטתי בכתיבת ספר זה בגישה המאפיינת את המחקר שלי בתחום הניהול.

עירבתי גם את הסטודנטים שלי במסע החיפוש. בקורס שלי לתלמידי MBA, "בניית ארגון מצליח וניהול לאורך זמן", אנו לומדים תיאוריות באשר למדדים השונים בתפקידו של המנהל. תיאוריות אלה אומרות מה גורם לדברים לקרות – ומדוע. לאחר שהתלמידים מבינים תיאוריות אלה, אנו "מרכיבים" אותן על עצמנו – כמו זוג עדשות – כדי לבדוק מקרה בוחן של חברה מסוימת. אנו בודקים מה יכולה כל אחת מן התיאוריות לומר לנו על 'למה' ו'איך' נוצרות בעיות והזדמנויות בחברה. לאחר מכן אנו משתמשים בתיאוריות כדי לנבא אילו בעיות והזדמנויות עשויות להתממש בעתידה של חברה זו, ואילו פעולות יצטרכו המנהלים לנקוט כדי לטפל בהן.

תוך כדי עבודה זו, הסטודנטים לומדים שתיאוריה מבוססת יכולה להסביר מה קרה ומה יקרה בכל רמות ההיררכיה העסקיות: ברמת המגזר התעשייתי, בחברות בתוך המגזר, ביחידות עסקיות בחברות אלה, ובצוותים שבתוך היחידות העסקיות.

בשנים האחרונות, ביום האחרון של הקורס, לאחר שאני מסכם את מה שקורה לעתים כה קרובות בחייהם של הבוגרים שלנו, אנו מקדמים את הדיון צעד נוסף ומגיעים אל האלמנט הבסיסי ביותר של ארגונים: הפרט. לצורך דיון זה, במקום להשתמש בעסקים כמקרי בוחן, אנו משתמשים בעצמנו.

בדיונים הללו אני מביא עמי היסטוריה ארוכה יותר מזו של הסטודנטים שלי, אך אני שומר על אותם כללים. המטרה שלנו היא לבחון לא מה אנו מקוים שיקרה לנו, אלא מה התיאוריות מנבאות שיקרה לנו, כתוצאה מהחלטות ומעשים שונים. מכיוון שהייתי נוכח



בדיונים אלה במהלך השנים, למדתי על סוגיות אלה יותר משלמדה כל קבוצה מסוימת מבין הסטודנטים שלי. כדי לאזן, אני משתף אותם בסיפורים שמראים איך התיאוריות הללו באו לידי ביטוי בחיי.

כדי לתת מבנה לדיון, אני נוהג לכתוב את התיאוריות שלמדנו לאורך החלק העליון של הלוח. לאחר מכן, אני כותב שלוש שאלות פשוטות לצד התיאוריות הללו:

כיצד אוכל להיות בטוח

- *שאצליח ואהיה מאושר בקריירה שלי?*
- *שמערכות היחסים שלי עם בת/בן הזוג, ילדי, משפחתי המורחבת וידידי הקרובים יהפכו למקור מתמיד של אושר?*
- *שאחיה את חיי ביושר – ואשאר מחוץ לכלא?*

שאלות אלה עשויות להישמע פשוטות, אך הן שאלות שכה רבים מחבריי לכיתה מעולם לא שאלו, או שהם שאלו אותן אך איבדו בדרך את מה שלמדו.

שנה אחר שנה אני נדהם לראות כיצד התיאוריות של הקורס מאירות תחומים בחיינו האישיים כשם שהן עושות לגבי החברות שאנו חוקרים. בספר זה, אנסה לסכם כמה מן התובנות הטובות ביותר שעלו מדיוני עם הסטודנטים שלי, באותו יום אחרון של הקורס בכל שנה.